

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Aline Ferreira da SILVA*

Gilberto José MIRANDA**

Resumo: O artigo trata de uma pesquisa bibliográfica a respeito da importância da gestão democrática e a implementação de uma educação de qualidade, na escola. Propõe uma análise sobre diversos aspectos da gestão democrática como um ato político durante seu processo de construção e execução. Cita a relevância da participação coletiva dos atores da escola e da comunidade nas decisões, inclusive na escolha de diretores. Faz um breve relato sobre a importância e as formas, para a escolha de diretores, visando a descentralização de poder. Ressalta os mecanismos e processos de participação, como: o Grêmio Estudantil, o Conselho Escolar e o Conselho de Classe. Chama atenção para o real significado da participação, no sentido de responsabilidade com a escola e suas necessidades, por meio de competências e habilidades de cada pessoa envolvida na organização e funcionamento. Complementando os aspectos fundamentais, o artigo enfoca o Projeto Político Pedagógico como documento histórico, elaborado com objetivo de definir os caminhos da escola, por meio da convivência, dos currículos, da avaliação e da gestão democrática. Convida a uma discussão sobre o modelo autoritário, para redefinir ideias e ações que beneficiem, democraticamente, uma escola de qualidade.

* Especialista em Coordenação Pedagógica pela Universidade Federal de Uberlândia – (UFU). alinepessoa2009@bol.com.br.

** Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - (FEA/USP). gilbertojm@facic.ufu.br.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Educação de Qualidade; Participação.

THE IMPORTANCE OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF A QUALITY EDUCATION

Abstract: The article deals with a bibliographical research about the importance of democratic management and the implementation of quality education in school. It proposes an analysis on various aspects of democratic management as a political act during its construction and execution process. It cites the relevance of the collective participation of school and community actors in decisions, including the choice of directors. It gives a brief account of the importance and the forms, for the choice of directors, aiming at the decentralization of power. It highlights the participation mechanisms and processes, such as: the Student Guild, the School Council and the Class Council. It draws attention to the real meaning of participation, in the sense of responsibility to the school and its needs, through the skills and abilities of each person involved in the organization and functioning. Complementing the fundamental aspects, the article focuses on the Pedagogical Political Project as a historical document, designed to define the ways of the school, through coexistence, curricula, evaluation and democratic management. It invites a discussion on the authoritarian model, to redefine ideas and actions that democratically benefit a quality school.

Key words: Democratic Management; Quality education; Participation.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo descrever, de forma simplificada sobre a Gestão Democrática. A intenção é analisar como os desafios e/ou obstáculos que estão presentes no cotidiano escolar se relacionam com a efetivação dos princípios que fundamentam a Gestão Democrática. Pretendeu-se analisar e descrever as principais alternativas que podem, efetivamente, contribuir com a melhoria desse processo dentro das instituições públicas de ensino.

Além disso, também se buscou de forma específica, estudar e identificar mecanismos que viabilizam a implementação da gestão democrática, que na atualidade, é considerada fundamental no desenvolvimento de uma prática democrática dentro da escola, bem como realizar uma análise crítica dessas propostas.

Esse estudo se justifica em função de sua relevância social, analisando os dispositivos que propiciam a implementação da Gestão Democrática nas instituições públicas de ensino, tais como: a forma de escolha dos diretores; o projeto político pedagógico com a participação representada por todos os segmentos; o papel do conselho escolar, para, em seguida, divulgar estas ações na comunidade acadêmica e nas escolas públicas. A compreensão destes dispositivos contribuirá para reforçar e conscientizar a comunidade escolar e a equipe pedagógica, sobre como gerir democraticamente,

evidenciando, assim, os benefícios decorrentes desse modelo de gestão. Lembrando que, muitas vezes, a equipe almeja desenvolver uma Gestão Democrática, mas desconhece como colocar essa proposta em prática.

O artigo enfoca a Gestão Democrática por meio da participação cidadã, buscando algumas fundamentações teóricas e sua legalidade, conquistada ao longo dos anos e com lutas políticas. Há uma preocupação sobre o verdadeiro significado da participação, no sentido de conscientizar toda a comunidade escolar da responsabilidade e compromisso ético para com a escola.

O artigo percorre, também, o caminho das eleições para diretores, promovendo a autonomia da escola, que possibilita as tomadas de decisões, pelos vários atores que compõem os seguimentos da comunidade envolvidos na definição de mecanismos democráticos. Entre esses mecanismos estão citados o Projeto Político Pedagógico (PPP), o Regimento Escolar, a criação e fortalecimento dos Conselhos Escolares, do Grêmio Estudantil e da execução de uma Pedagogia de Projetos.

Todas essas abordagens tiveram como objetivo atender a realidade e necessidade de cada escola, nos seus diversos espaços, para o aprendizado que acontece no exercício da participação,

propondo uma nova cultura, um novo jeito de aprender e ensinar. E, assim, repensar, também, o modelo da escola autoritária, com resistência a inovar, mas sem perder o foco da sua verdadeira função de atender a aprendizagem do aluno, enquanto implementa a gestão democrática.

Para responder ao problema da pesquisa e alcançar os objetivos pretendidos, foi desenvolvido um estudo de natureza bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é um tipo de investigação científica que busca, a partir do estudo planejado de obras escritas que tratam da temática, dentre as quais: artigos publicados em revistas especializadas como Nova Escola, Gestão Escolar, Revista Educação, Educação em Questão; livros de autores que ressaltam a importância do Projeto Político Pedagógico e a eleição para diretores como ações relevantes para uma gestão democrática; dissertações e teses publicadas em sites (preferencialmente as mais recentes) com depoimentos de experiências em escolas que vivenciam a gestão democrática no seu funcionamento e organização, respondendo, assim, indagações consideradas importantes para determinadas áreas do conhecimento.

A pesquisa bibliográfica colabora efetivamente para a ampliação de saberes, sejam eles de natureza teórica ou prática, uma

vez que possibilita a sistematização de conhecimentos que outros pesquisadores, por meio de suas investigações, conseguiram analisar, organizar e disponibilizar. Assim, os interessados podem ter acesso, para fazer uso destas pesquisas, mas respeitando a ética em relação às normas e técnicas legais, por meio de registro de fontes bibliográficas.

DESENVOLVIMENTO

A importância da Gestão Democrática na implementação de uma educação de qualidade passa pela compreensão de uma gestão como ato político/pedagógico. E, para tanto, é necessário analisar alguns aspectos fundamentais que norteiam o processo de construção, execução e implementação de Gestão Democrática.

Primeiramente, o papel social da educação e da escola, por meio da participação cidadã, buscando fundamentação legal da gestão democrática. Em seguida, respeitar esse processo de construção da gestão democrática de forma contínua, buscando resultados em ações coletivas, demonstradas durante as tomadas de decisões por lutas políticas.

Entre estas decisões, a mais importante, certamente, é a escolha de diretores que possibilita a busca de formas e mecanismos

relevantes, para uma representatividade participativa. Consequentemente, permite a autonomia da escola, consolidando propostas com ações articuladas entre direção e demais relações que permeiam o processo educacional inserido numa gestão democrática.

A administração escolar configura-se, antes do mais, em ato político, na medida em que requer sempre uma tomada de posição. A ação educativa e, conseqüentemente, a política educacional em qualquer das suas feições possuem apenas uma dimensão política, mas é sempre política, já que não há conhecimento, técnica e tecnologias neutras, pois todas são expressões de formas conscientes ou não de engajamento. (DOURADO, 2000, p. 82).

A escolha de diretores revela a função social da escola como formadora de um espaço, onde a socialização do conhecimento acontece formando indivíduos com histórias, enquanto constroem suas relações sociais. É na escola e sob a ação de todos os envolvidos (dirigentes, professores, alunos, demais funcionários, familiares e toda comunidade) que se articula os diversos segmentos que fazem parte dela. É na escola que se cria espaços e mecanismos de participação para exercitar democracia, ou seja, uma aprendizagem que possibilita indivíduos responsáveis com a nação, críticos e criativos.

Com a escolha de diretores, a gestão democrática descentraliza as decisões, pois as discussões são coletivas, com todos os segmentos e orientadas pelo projeto político pedagógico da escola. É preciso ressaltar que, entre os mecanismos e processos de participação, estão, também, o Grêmio Estudantil, o Conselho Escolar e o Conselho de Classe, já que os sistemas de ensino e as escolas, numa gestão democrática, podem definir suas várias formas. Lembrando que, dependendo das circunstâncias e da necessidade, pode-se envolver toda a comunidade escolar e/ou representantes eleitos democraticamente. (PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES, 2004, p. 31 - 42).

Quanto à discussão sobre as formas de escolha de diretores, certamente não é uma decisão fácil. Entre estas formas estão as listas (tríplice, sêxtuplas ou processos mistos), o Plano de Carreira, livre indicação pelos poderes públicos, concurso público e eleição direta. No entanto, a opção escolhida deve garantir o processo de participação coletiva e, com certeza, a eleição direta é a mais democrática, lembrando que ela, também, pode gerar polêmicas, o que comprova a necessidade de mais estudo e reflexão sobre o tema, para buscar mecanismos e critérios que possam aperfeiçoar esta opção.

Conforme Oliveira apud Luck (2001) “os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos. ”

O mais interessante é que a inter-relação entre os aspectos que norteiam o processo de construção, execução e implementação de Gestão Democrática, podem garantir a participação dos diferentes segmentos, tanto da comunidade local quanto escolar. E, nessa perspectiva, é possível uma contribuição significativa nos diversos espaços da escola, além de definir responsabilidades em grupos.

O compromisso com estes aspectos iniciais direciona o pensamento lógico e as dinâmicas de participação nas escolas públicas. Posteriormente, repensa a gestão democrática como aprendizado e exercício de participação, durante a construção dos processos de gestão, visando uma nova cultura, um novo jeito de aprender e ensinar.

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (PARO, 2001, p. 10).

Entretanto, é preciso ter bem claro que, quando se fala em gestão democrática, por meio da participação das camadas trabalhadoras na escola, é bom que se compreenda o real significado de participação. E participação nada mais é que a presença dos diferentes atores que constroem e implementam a o dia a dia na escola. É preciso entender, também, que cada um participa conforme suas habilidades e competências, conforme a natureza, o caráter e as finalidades da participação.

Nesse processo de contribuição acontece, então, a aprendizagem de mudanças culturais. Isto significa o envolvimento das pessoas em cenários diversificados e com diferentes possibilidades de organização.

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).

São dinâmicas, muitas vezes, complexas, mas que podem ser realizadas desde que haja o desejo de compartilhar ações inseridas no trabalho coletivo e com diferentes segmentos da comunidade escolar. Lembrando que este compartilhamento exige condições que garantam infraestrutura com profissionais qualificados e apoio da classe estudantil.

Se a educação é um direito de todo cidadão, a escola pública é ainda mais importante no papel de oferecer esse direito social. Em nome de todas as lutas já ocorridas, das que continuam e das que, certamente ainda virão, é que se tem a expansão da democratização e da inclusão social.

É na Gestão Democrática que acontece, também, a garantia de condições objetivas com as normas que fundamentam o funcionamento da escola, tais como: o financiamento pelo poder público; o Projeto Político Pedagógico (PPP); o Regimento Interno; a autonomia da escola quanto às tomadas de decisões conforme sua realidade e necessidade; a conscientização da importância de participação diária do dirigente escolar, professores e demais funcionários; além dos alunos e seus familiares.

Para Rezende (2008), que ressalta a importância do Projeto Político Pedagógico como documento norteador dos caminhos que se pretende percorrer, é preciso saber que:

A escola é um texto escrito por várias mãos e sua leitura pressupõe o entendimento não apenas de suas conexões com a sociedade, mas também de seu interior. Atrás de um projeto político-pedagógico ficam resgatadas a identidade da escola, sua intencionalidade e a revelação de seus compromissos. (REZENDE, 2008, p. 91).

Todo esse trabalho passa por uma estrutura organizacional de médio a longo prazo. É uma construção histórica na qual se respeita a contribuição das ações positivas anteriores, sendo implementadas pelas ações presentes e que, nas gestões posteriores, naturalmente, precisam ser reavaliadas e aperfeiçoadas.

Vale ressaltar a presença da pedagogia de projetos, inserida no texto do Projeto Político Pedagógico, da escola, numa demonstração clara das ações de uma gestão democrática, que respeita novas formas de ensino/aprendizagem, por meio de temas de interesse da vida escolar, objetivando preparar o aluno para o mundo.

Será necessário oportunizar situações em que os alunos participem cada vez mais intensamente na resolução das atividades e no processo de elaboração pessoal, em vez

de se limitar a copiar e reproduzir automaticamente as instruções ou explicações dos professores. Por isso, hoje o aluno é convidado a buscar, descobrir, construir, criticar, comparar, dialogar, analisar, vivenciar o próprio processo de construção do conhecimento. (ZABALLA, 1998).

Nesta visão, a elaboração do Projeto Político Pedagógico como papel central na construção da gestão democrática, intensifica a participação mais completa na vida da escola. Sem dúvida, é um documento histórico que precisa ser utilizado permanentemente, para que a aprendizagem e o exercício de participação coletiva elaborem e reelaborem tantas quantas vezes forem necessárias.

Nesse percurso, a gestão democrática na implementação de uma educação de qualidade precisa redefinir sua postura, frente às atividades a serem oferecidas durante o ano letivo.

Ao se constituir em processo democrático, o projeto político-pedagógico preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (VEIGA, 2008, p. 13).

Construir no espaço escola uma cultura de participação, colaboração, trabalho em equipe, partilha do poder e das tomadas de decisões. Entre outras formas de gestão democrática, estas exigem muito diálogo, respeito às diferenças, liberdade de expressão, bom humor, criatividade e o estar na escola, com responsabilidade voltada, prioritariamente, para o aluno.

Para Catani e Gutierrez a relação entre participação e a gestão escolar se justifica da seguinte forma:

Toda e qualquer organização que tenta implantar e desenvolver práticas de natureza participativa vive sob constante ameaça da reconversão burocrática e autoritária dos seus melhores esforços. As razões para isto são diversas: história de vida, de seus membros, supervalorização ideológica das formas tradicionais de gestão, demandas específicas difíceis de conciliar, etc. De tudo isso, contudo, um ponto deve ser destacado: a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Essa comunicação ocorre, em geral entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação. Na prática da gestão escolar, esta diferença, que em si não é original nem única, assume uma dimensão muito maior do que a grande maioria das propostas de gestão participativa e autogestão que pode ser observada. (CATANI; GUTIERREZ, 2001, p. 59 - 75).

As palavras de Catani e Gutierrez (2001) reforçam a necessidade e até a perseverança na busca de estratégias que contribuam com o desenvolvimento das ações propostas para a escola, numa gestão democrática. Pois, compartilhar decisões significa envolver diferentes atores (alunos, pais, professores, demais funcionários, da escola e pessoas da comunidade).

Dentre as estratégias para que a tomada de decisões seja partilhada estão os mecanismos de participação de órgãos colegiados como: Conselhos Escolares, Conselho de Classe, Grêmio Estudantil e outros que a escola, no direito de exercer sua autonomia dentro de uma gestão democrática, terá oportunidade de discutir, definir e inserir no seu Projeto Político Pedagógico. Lembrando que,

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público. (GADOTTI, 2004, p.96).

Fundamentada neste princípio, a gestão democrática efetiva as decisões partilhadas e as relações entre a educação, a escola, a

comunidade e a democracia. Essa relação registrada no Projeto Político Pedagógico, enquanto definição do que fazer e de como e quando fazer, para que a escola tenha metas e focos definidos, possibilita a construção de uma educação emancipatória.

A autonomia da escola é, pois, um exercício de democratização de um espaço público: é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão (aluno e responsável) a quem servem, em vez de encaminhá-lo para órgãos centrais distantes onde ele não é conhecido e, muitas vezes, sequer atendido (NEVES, 2008, p. 99).

Nessa direção, é possível analisar e rediscutir o modelo da escola autoritária com o objetivo de propor, para cada medida antidemocrática, ideias e ações que evidenciam influência positiva na organização da escola. Dentre estas propostas, a constituição do Conselho Escolar, na escola, possibilita, por meio de suas funções, beneficiar o comportamento das pessoas, enquanto a gestão democrática, de fato, se faça presente nas instituições públicas escolares.

Algumas considerações a respeito das ideias e ações que evidenciam influência positiva na organização da escola, fundamentadas na constituição do Conselho Escolar, como um dos

instrumentos significativos, para conduzir o processo de implantação de gestão democrática e educação de qualidade merecem ser discutidas.

Partindo desta proposição, é preciso, inicialmente, esclarecer a divisão das competências dos conselhos de educação, conforme suas funções:

A **função deliberativa** é assim entendida quando a lei atribui ao conselho competência para decidir, em instância final, sobre determinadas questões. No caso, compete ao conselho deliberar e encaminhar ao Executivo para que execute a ação por meio de ato administrativo. A definição de normas é função essencialmente deliberativa. A função recursal, também, tem sempre um caráter deliberativo, uma vez que requer do conselho competências para deliberar, em grau de recurso, sobre decisões de instâncias precedentes. Só faz sentido a competência recursal quando vem revestida de poder de mudar, ou confirmar, a decisão anterior.

A **função consultiva** tem um caráter de assessoramento e é exercida por meio de pareceres, aprovados pelo colegiado, respondendo a consultas do governo ou da sociedade, interpretando a legislação ou propondo medidas e normas para o aperfeiçoamento do ensino. Cabe ao Executivo aceitar e dar eficácia administrativa, ou não, à orientação contida no “parecer” do conselho.

A **função fiscal** ocorre quando o conselho é revestido de competência legal para fiscalizar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de ações, aprová-las ou determinar providências para sua alteração. Para a eficácia dessa função é necessário que o conselho tenha poder deliberativo, acompanhado de “poder de polícia”. Embora mais rara nos conselhos tradicionais de educação, essa função é atribuída cada vez mais fortemente aos conselhos

de gestão de políticas públicas nas instituições públicas e na execução de programas governamentais.

A **função mobilizadora** é a que situa o conselho numa ação efetiva de mediação entre o governo e a sociedade, estimulando e desencadeando estratégias de participação e de efetivação do compromisso de todos com a promoção dos direitos educacionais da cidadania, ou seja: da qualidade da educação. (BRASIL, 2007).

No espaço educacional, o termo Conselho Escolar é especificado como: nacional, estadual ou municipal, com o objetivo de destacar sua área de ação. Assim o Conselho Escolar tem uma natureza autônoma, pois ele representa a escola expressando a vontade dos cidadãos na comunidade escolar, onde foi, legalmente constituído.

Conforme descrito na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), os Conselhos Escolares são considerados estratégias de gestão democrática da escola pública, porque eles possibilitam poder e participação das comunidades escolares e locais. No entanto, é preciso compreender que o conselho transmite aos seus dirigentes o que a comunidade quer da escola, ou seja, ele fala aos dirigentes em nome da sociedade. O que demonstra o verdadeiro caminho para o contínuo exercício e aperfeiçoamento da gestão democrática, com capacidade para promover uma educação de qualidade. Principalmente, por ser um instrumento que facilita e oferece subsídios para a construção e gestão do seu projeto político pedagógico. São ações que neutralizam

o modelo de escola autoritária. Nas escolas públicas, especificamente nos anos 90, os governos se conscientizaram, de forma mais clara, que só o comprometimento da comunidade e o envolvimento da família, na vida escolar, poderia garantir a melhoria de qualidade no ensino e o exercício para uma gestão democrática. Essa consciência provoca, então, um novo entendimento em relação às maneiras de desenvolver as ações, através das secretarias de educação.

De lá para cá, muitos avanços foram conquistados. Entre eles, algumas descentralizações que garantiram maior liberdade de decisão nas escolas, recorrendo ao Conselho Escolar constituído sempre no início do ano letivo. Entretanto, é preciso ressaltar que ainda, hoje, perduram certos ranços enraizados nas escolas, como a demora para se constituir os Conselhos Escolares, provocada, inclusive, pela falta de profissionais com disponibilidade e interesse na organização e execução destes conselhos. Um aspecto que vale destacar a respeito das práticas clientelistas, passando por cima da autoridade dos Conselhos Escolares, é a escolha de diretores. Principalmente, quando não pautadas por critérios técnicos e legais, mas por interesses de indicações, muitas vezes, irresponsáveis. E, também ainda nos dias atuais, estas estratégias manipuladas retiram dos Conselhos Escolares o conteúdo e sua legitimidade, além do direito de participação dos

membros escolhidos, para que as decisões sejam tomadas democraticamente.

Por outro lado, mesmo com dificuldades de estabelecer e executar as atividades propostas nas escolas públicas, os Conselhos Escolares persistem no seu fortalecimento e aperfeiçoamento, em parceria com Ministério da Educação, no qual está definido que:

O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares tem por objetivo fomentar a implantação dos conselhos escolares, por meio da elaboração de material didático específico e formação continuada, presencial e a distância, para técnicos das Secretarias Estaduais e Municipais de educação e para conselheiros escolares, de acordo com as necessidades dos sistemas de ensino, das políticas educacionais e dos profissionais de educação envolvidos com gestão democrática.(MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2004).

Ainda no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, através do MEC e fundamentado numa legislação específica, para suas funções, competências e atribuições, também contribui com:

... ações de formação para conselheiros escolares e para técnicos e dirigentes das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, utilizando inclusive metodologias de educação a distância, a saber:

- Oficinas de Elaboração de Projetos para Implantação e Fortalecimento de Conselhos Escolares: São Encontros Presenciais que têm por objetivo a capacitação de profissionais da educação (técnicos) das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, que desenvolverão ações de formação continuada para conselheiros escolares das escolas dos seus respectivos sistemas de ensino.
- Encontros Municipais de Formação de Conselheiros Escolares
São Encontros Presenciais que têm por objetivo a capacitação de conselheiros escolares. Durante os Encontros são realizadas palestras e oficinas, onde é trabalhado o material didático pedagógico elaborado especificamente para o Programa.
- Curso de Extensão a Distância Formação Continuada em Conselhos Escolares: São Cursos que têm como objetivo desenvolver competências e qualificar a atuação de técnicos das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação na promoção de ações para a formação continuada de conselheiros escolares.
- Curso de Formação para Conselheiros Escolares (nova modalidade): São Cursos que têm como objetivo a qualificação dos conselheiros escolares para que participem efetivamente da gestão da escola, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação.
- Elaboração de material didático-pedagógico específico para a formação de Conselheiros Escolares: Consiste na elaboração de cadernos que constituem o material pedagógico do Programa e que servem de subsídio para as oficinas e cursos ofertados pelo Programa e pelas Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2004).

Sem dúvida, os Conselhos Escolares vêm, ao longo dos anos, despertando atenção de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, preocupados com o seu sucesso, o fracasso, a legitimidade e demais aspectos que envolvem a qualidade de participação e melhoria de ensino.

Nesta direção, pode-se afirmar que o objetivo principal dos Conselhos Escolares é o de ampliar o conceito de planejamento, desenvolvendo os objetivos específicos na identificação de uma gestão democrática, na contribuição participativa e no estímulo às mudanças necessárias durante o processo de gestão escolar.

Considerando que, através dos Conselhos Escolares, é possível trazer a comunidade para dentro da escola, como canal de fácil comunicação, para entender as demandas dos diferentes segmentos representados neste conselho. Além disso, os conselhos proporcionam um espaço de interação, onde acontecem trocas de informações, entre os participantes, por meio de ideias e opiniões mais próximas da realidade, no que se diz respeito ao funcionamento da escola.

Esta parceria entre escola, Conselho Escolar e seus componentes, quando organizada e desenvolvida respeitando cronograma para reuniões ordinárias e convocações para reuniões extraordinárias, certamente, promovem, na escola um ambiente de

transparência. Principalmente, pela exposição dos problemas, visando busca de soluções.

Outro aspecto significativo é a participação de pais e alunos que provoca um sentimento de responsabilidade com o projeto da escola. Esse comprometimento maior leva conseqüentemente ao desejo de intervenção nas ações que os afetam diretamente.

A contribuição dos Conselhos Escolares, entretanto, não significa tirar a autoridade da figura central do(a) diretor(a) da escola. Não significa, também, um poder paralelo, um instrumento de controle. Na verdade, os Conselhos Escolares fortalecem o gestor, por meio do diálogo e do suporte, para com as tarefas realizadas com os diferentes segmentos. O gestor amparado pelo Conselho Escolar tem uma função técnica e política. Ele não se limita apenas em ser um administrador de prédio, de pessoas e/ou de normas e regras. Ele articula todo o processo educacional.

É muito comum os participantes constatarem os limites e as possibilidades de ação dos gestores de forma mais eficaz. Ou seja, propondo maior participação na organização de eventos e utilização dos espaços, para atividades criativas, inclusive, nos finais de semana.

Estas e outras ações legitimam o verdadeiro sentido dos Conselhos Escolares, como um dos mecanismos fundamentais, para a

escola comprometida com a implantação de uma gestão democrática e implementação da qualidade de ensino.

Enfim, os Conselhos Escolares têm tarefas complexas que precisam de muita persistência e dedicação específicas, para mobilizar a comunidade, fazendo com que sua participação esteja ligada à dignidade em relação ao bem público, às finanças, às competências administrativas e pedagógicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o exposto no presente artigo é possível constatar que definir os conceitos e as orientações, para uma escola com Gestão Democrática e implementada por uma educação de qualidade, será necessário respeitar o contexto sociocultural local, ou seja, da própria comunidade escolar.

Certamente, não há um padrão específico para uma escola de qualidade, por se tratar de um conceito dinâmico e em constante reconstrução. A escola, então, terá permanentemente, por meio de sua autonomia conquistada, refletir, propor e executar suas ações sempre na busca do exercício democrático, focada na qualidade de seu funcionamento e organização.

São ações que ajudarão, inclusive, uma avaliação contínua, para compreender pontos positivos e negativos, além da possibilidade de incrementar as boas ideias, conforme seus critérios e prioridades estabelecidos.

Utilizando-se de um Plano de Ação, a escola pode definir o que fazer, como e quando fazer o desenvolvimento das atividades relacionadas ao seu espaço físico, aos relacionamentos da equipe escolar, à aprendizagem dos alunos e do envolvimento com parceiros da comunidade. O acompanhamento cuidadoso e responsável desse Plano de Ação, certamente, fornecerá sinais que indicarão a real situação da escola e as dimensões dos resultados obtidos, ou não.

Nesse sentido, é possível direcionar suas ações buscando relacionar as experiências vividas na escola, com criatividade e flexibilidade, por meio de uma equipe capacitada, para organizar e mediar o processo de desenvolvimento das suas atividades. Só assim, a gestão democrática e a implementação de uma educação de qualidade poderão se concretizar.

No entanto, outros recursos e mecanismos precisam ser acrescentados, na medida em que se fizer necessário para atender as mais diversas situações. O ato de providenciar material, preparar espaço para uma reunião, elaborar uma pauta, criar instrumentais para

envolver familiares dos alunos e outros encaminhamentos, com certeza, demonstrará a mobilização de uma escola democrática, com um planejamento que busca oferecer participação e qualidade.

O Plano de Ação colabora na concretização de um projeto que propõe mudanças. Ele ajuda a definir e organizar as atividades selecionadas e, posteriormente, preparadas para serem aplicadas durante o ano letivo. É a possibilidade de alcançar objetivos, definir as pessoas responsáveis para as diversas tarefas, prever tempo de suas execuções. Quando a escola, com a participação de todos os envolvidos e, através da sua equipe gestora administrativa/pedagógica, sabe, claramente, o que pretende alcançar, em seguida, ela procura conhecer e aprender como fazer para alcançar os seus objetivos.

São passos que mostrarão os caminhos que levam a utilização correta dos recursos financeiros, humanos, materiais e outros. Essa demonstração transparente para uma gestão democrática e com educação de qualidade, naturalmente, recebe a força e o apoio da comunidade, mesmo quando se encontra dificuldade na execução das ações mais complexas.

Um planejamento quase sempre não termina como iniciou. Mas, trata-se de um desafio que instiga os atores participantes ao aperfeiçoamento, ao acompanhamento mais criterioso e a tão prudente

avaliação contínua. Essa exigência necessária a vida da escola é que estimula atenção, observação e correção, que poderão ser realizadas, democraticamente, em reuniões periódicas, para verificar as ações planejadas.

A verificação dos resultados retrata o que se está conseguindo realizar, conforme o planejamento registrado no Plano de Ação. Essa visualização possibilita a criação de indicadores que poderão ser expostos na escola, de tal forma que todos acompanhem o percurso do planejamento, suas modificações e implementações quando necessárias, além de provocar o desejo de sugerir ideias e novas formas de desenvolver as atividades escolares.

Todo esse processo é beneficiado a partir do Projeto Político Pedagógico da escola, por isso a necessidade de sua construção e permanente reconstrução quando se fizer necessária. Mas, lembrando que a sua existência é um alicerce sólido, que pode garantir segurança para a estrutura de uma escola com gestão democrática e de qualidade.

Fundamentados no Projeto Político Pedagógico, outros recursos e mecanismos são mais facilmente utilizados, pois junto aos participantes, serão observados suas principais diretrizes, objetivos e princípios. E, se se pretende fazer da escola um ambiente educativo, um espaço de ensino aprendizagem e vivência de valores, os outros

recursos e mecanismos, como Conselho Escolar e Grêmio Estudantil, precisam ser implementados com seriedade.

Estes mecanismos, considerados fundamentais, para que haja um ambiente de diálogo, socializam entre os indivíduos e auxiliam a convivência com as dificuldades e desafios, fortalecem a noção de cidadania, combatem a discriminação e protegem as diferenças individuais.

Assim, conclui-se que a gestão democrática e a implementação de uma educação de qualidade, cada vez mais, é uma necessidade urgente, para que a escola pública realize sua aprendizagem teórica, na prática. Certamente, o profissional da educação pública tem recebido muita informação, muito material de excelente qualidade, muita capacitação em cursos, palestras, seminários e outras formas de transmissão do conhecimento. Exige-se, então, no momento atual, aplicação deste conhecimento, transformando e oferecendo à nação, a formação de profissionais inseridos na realidade desse século.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica
Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:

conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública / elaboração Genuíno Bordignon. Brasília: MEC, SEB, p. 23 – 24, 2004. (Reimpressão 2007).

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública / elaboração Genuíno Bordignon. Brasília: MEC, SEB, p. 36, 2004. (Reimpressão 2007).

CATANI, Afrânio M.; GUTIERREZ, Gustavo. **Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades**. In: FERREIRA, Naura c> (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo, SP: Cortez, p. 59-75, 2001.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática dos sistemas Públicos de Ensino**. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A escolha de dirigentes escolares:** políticas e gestão da educação no Brasil. In FERREIRA, Naura S. Carapeto (Orgs.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo, SP: Cortez, p. 77-95, 2000.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo, SP: Cortez, Guia da escola cidadã; v.1, 2004.

OLIVEIRA, Emanuelle. O papel do Diretor na Gestão Democrática. Apud LÜCK (2001). Disponível em: <
<http://www.infoescola.com/pedagogia/o-papel-do-diretor-na-gestao-democratica/>>. Acessado em: 10 jan. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Disponível em: <
<http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>> Acessado em: 20 jan. 2016.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. **Autonomia da escola pública:** um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). *Projeto*

Político-Pedagógico da Escola – Uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, p. 95-129, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. **Paradigma** – relações de poder - Projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). Projeto Político-Pedagógico da Escola – Uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, p. 53-94, 2008.

VEIGA, Ilma Passos A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: _____ (Org.). Projeto Político-Pedagógico da Escola – Uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, p. 11-35, 2008.

ZABALA, Antoni. **A Prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre, RS: ArtMed, 1998. Disponível em;
<<http://www.pedagogia.com.br/artigos/pedagogiadeprojetos/index.php?pagina=2>> Acessado em: 12 jan. 2016.