



Pesquisa e Educação na Contemporaneidade: Perspectivas Teórico-Methodológicas  
Caruaru, 13 e 14 de setembro de 2012

## **Eixo temático 5 – Política e Gestão Educacional**

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CHÃO DA ESCOLA: UM PALCO DE LIMITES E POSSIBILIDADES**

OLIVEIRA, Monique Maria Batista de – CAA/UFPE

MELO, July Rianna de – CAA/UFPE

**RESUMO:** O presente artigo resulta do desenvolvimento de uma investigação, de caráter qualitativo, que teve como tema a gestão democrática em uma escola pública do município de Sanharó. Buscou-se analisar como se dá a relação da construção de uma gestão democrática junto às dificuldades para torná-la efetiva aliando-se a participação da comunidade. Esta temática traz grande relevância por constatar-se que a cooperação entre os diversos segmentos que constituem a unidade educativa são concernentes a necessidade da tomada de decisões coletivamente tendo em vista que estas refletem no futuro de toda a sociedade. A fundamentação teórica teve como autores principais: Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), Luce e Medeiros (2006), Machado e Santiago (2009) e Paro (2008).

**Palavras chave:** Escola. Gestão Democrática. Participação e Instâncias democráticas.

## **INTRODUÇÃO**

Navegar pelos limites e desvelar as possibilidades de uma gestão que se auto-reconhece democrática é avançar na perspectiva de elucidar a importância e os entraves da participação da comunidade nos processos decisórios da escola, isto porque um sistema centralizador não condiz com uma gestão participativa, esta que repudia o autoritarismo e prima por uma atuação transparente, aberta e democrática.

Verifica-se que em um contexto de profundas transformações que, inevitavelmente, interferem na vida de todos aqueles que compõem o meio social e conseqüentemente são impactados por todas as contradições vigentes, a escola surge também imersa nesse cenário globalizante e cada vez mais se exige dela um compromisso de adequar-se todo o momento às novas exigências presentes na atualidade.

Quando se centra no pleno desenvolvimento do educando, a escola, através de sua organização, propicia os melhores caminhos a serem trilhados por ele. E, certamente, a gestão democrática torna-se uma aliada na formação humana, na medida em que, através dela, também se constituem sujeitos democráticos e aptos para atuarem reflexivamente em seu contexto societário.

Não há dúvidas que as instituições de ensino precisam se inteirar sobre as reais necessidades da comunidade, e vice-versa. As práticas de participação desses atores sociais não devem ser restringidas ao período de eleição para gestor escolar, mas se alargar na medida em que se constroem competências coletivas e se compartilham saberes, a fim de crescer juntas “escola e comunidade”.

Posto que, muitas vezes, a participação dos diversos setores da escola e da comunidade não é efetivada, acaba-se por abrir espaço para o autoritarismo que castra a liberdade e não cria mecanismos para a transformação social. Quando na realidade escolar há esse sistema hierárquico no qual todo o poder emana do diretor, não há nenhuma possibilidade dos outros componentes da instituição possuírem vez e voz, não se tem, nesse ambiente, uma vivência de democracia e sim de domínio.

Nesse prisma, buscou-se esclarecer os limites que atingem a escola e a impedem na estruturação da gestão democrática, assim como, o arsenal de possibilidades para a concretude da mesma. Procura-se, desse modo, responder questionamentos concernentes a como a gestão viabiliza meios para a construção de uma escola participativa, levando em consideração a relevância de a escola organizar-se de modo a integrar tanto a comunidade interna quanto a comunidade externa.

Ora, não adianta manter um discurso democratizador se este não se estende para a prática real da escola. O ambiente de opressão e exclusão, em que apenas a minoria pode participar, deve ceder lugar para um espaço comprometido com a liberdade, o coletivismo e o compromisso. Logo, este espaço político pedagógico democrático deve impulsionar e gestar uma sociedade que compreende o que é democracia e qual o seu papel nas diversas instâncias da vida social.

## OS CONTRAFLUXOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A marcha na tentativa da implementação da gestão democrática tem conquistado consideráveis avanços no campo teórico e prático, ainda que, muitos desafios na escola pública ganhem concretude. Sabe-se que, ainda que haja uma igualdade no plano jurídico, há uma discrepância no campo da produção da nossa sobrevivência, em outras palavras, ainda que a democracia se estenda na instância jurídica ela não se efetiva na dimensão econômica. Compreende-se então, que não há uma democracia plena quando esta é amparada pelo guarda-chuva do clientelismo e do capitalismo exacerbado.

No que concerne ao período ditatorial instaurado no país (1964 a 1985), na busca de homogeneizar o retrato da sociedade brasileira com práticas que coadunaram com os interesses do *status quo* sobre o véu da privação de direitos, da despolitização e do autoritarismo excessivo, percebe-se que a necessidade da democracia faz parte daquilo que compreende o sujeito, enquanto agente transformador e naturalmente social. *Ademais*, a democracia se estende como forma de organizar a vida e de produzi-la preservando-se esta condição social e de sujeito que tem fundamento na própria essência do ser humano, apesar de que a existência, muitas vezes, a negue.

Cabe salientar que, as instituições de ensino assim como os mais variados setores da vida estão permeadas de questões técnicas burocráticas que atenuam as formas de controle e poder sobre a liberdade individual e coletiva dos indivíduos. A sucessão de solicitações e de requerimentos que são dirigidos a gestão são uma das grandes preocupações e limites para o processo de democratização.

Aderir aos meios e as formas de desigualdades presentes na política social reproduzindo uma racionalização instrumental que esfacela a capacidade crítica-reflexiva do indivíduo, é se desvincular dos verdadeiros caminhos que as instituições devem trilhar, caminhos estes que partem dos pressupostos de igualdade e equidade, que dão sentido a uma gestão democrática.

Logo, a investigação em foco estrutura-se com o seguinte objetivo geral: Analisar como se dá a relação da construção de uma Gestão Democrática junto às dificuldades para torná-la efetiva aliando-se a participação da comunidade. Delineia-se, a partir disso, como objetivos específicos: identificar quais as estratégias que são

utilizadas para oportunizar a participação coletiva; examinar como é efetivada a participação da comunidade nas decisões escolares e investigar através da análise do Projeto Político Pedagógico se o que está previsto no documento é realmente implementado pela escola.

## **DESBRAVANDO O CAMPO EMPÍRICO**

Cada instituição de ensino tem uma cultura singular que deve possibilitar aos envolvidos o pensar e o repensar sobre seus reais interesses em consonância com a formação de cidadãos críticos participativos. Decerto, a interação da sociedade civil com a comunidade escolar, e vice-versa, implica tomar decisões, discutir coletivamente em um processo dialógico que intensifica a participação, a autonomia e a democracia em prol de todos os agentes envolvidos e de uma educação de qualidade.

Neste bojo, teve-se como campo de investigação a Escola Clarice Lispector (nome fictício), instituição de rede pública inaugurada no dia 21 de Agosto de 1953 no município de Sanharó. Esta instituição, considerada de médio porte oferta os cursos no nível de ensino fundamental II, ensino médio, normal médio e EJA. Atendendo a 951 alunos de cuja maioria é oriunda das classes populares, a instituição possui um quadro de 1 gestor, 1 gestor adjunto, 1 secretária, 31 docentes, 19 auxiliares de serviços administrativos e 13 funcionários prestadores de serviços da prefeitura do município.

A escola é composta por dezenove salas de aula, laboratório de informática, tele sala, sala administrativa, sala dos professores, pátio interno, cozinha, refeitório, secretaria, biblioteca, sete banheiros e dois depósitos para material de consumo. Após quase 50 anos de sua criação a ação transformadora do tempo e a falta de recursos para a manutenção do prédio contribuíram para uma acentuada deterioração do monumento escolar que ainda preserva algumas das suas características originais.

## **ELUCIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS**

O exercício de pesquisa que deu origem a esse artigo foi realizada entre os meses de abril e maio de 2011, totalizando 30h de observação. Para o alcance dos objetivos optou-se pela abordagem qualitativa, posto que conforme Chizzotti (1998):

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. (CHIZZOTTI, 1998, p.79)

Para a coleta de dados a observação constitui-se como instrumento essencial no percurso da investigação em foco, pois como acrescenta Rampazzo (2002 p.106): “observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade”. Também foram utilizadas as conversas informais por estas possibilitarem a captura das entrelinhas na fala dos sujeitos pesquisados, o questionário será utilizado pelo fato dele propiciar informações de um maior número de pessoas, pois como define Rampazzo (2002, p. 112): “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador”. Os outros instrumentos de coleta foram a análise documental e à entrevista já que esta como afirma Rampazzo (2002, p. 110): “Trata-se, pois, de uma conversa efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona, verbalmente, a informação necessária”.

Para a realização das entrevistas elencamos os seguintes sujeitos: o gestor, a gestora adjunta, a coordenadora pedagógica, a secretária, a bibliotecária, dois professores e quatro alunos. Esses componentes fundamentais para a realização da pesquisa serão identificados da seguinte forma: Gestor – G1, a Gestora adjunta – G2, a Coordenadora pedagógica – CP, a Secretária escolar– SE, A Bibliotecária escolar- BE, dois professores e quatro alunos – P1, P2 - A1, A2, A3, A4 e A5.

## **O CAMINHO TEÓRICO-METODOLÓGICO**

Buscou-se, para a concretização da investigação o respaldo em alguns ilustres autores considerados de fundamental importância para o norteamento na atividade em campo, a saber: Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), Paro (2008), Luce e Medeiros (2006), Machado e Santiago (2009), Silva (2009), Veiga (2004) e Werle (2003).

Considera-se que a escola pública e democrática se constrói na cooperação, na solidariedade e na constante busca em formar para além do mercado, cidadãos dotados de criticidade e conscientes de seu papel na sociedade. Desse modo, a instituição educativa é um dos espaços onde se deve exercer a democracia como prática fundamental na construção de uma nova ordem social onde os cidadãos possam ser dotados de valores significativos que propiciam a plena inserção na sociedade e a transformação da mesma.

Nesse prisma, a participação de todos os que compõem esse local torna-se imprescindível na estruturação de melhorias na vida coletiva, tomando a participação como elemento essencial esta é definida por Libâneo, Oliveira e Toschi (2002): “A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (p. 328).

Assim, para o bom funcionamento de uma instituição educativa torna-se necessária uma boa atuação da gestão. A escola quando é administrada, tendo como base princípios democráticos, desencadeia ações guiadas pelo desejo de incluir a todos na jornada de educar bem e para o bem. A respeito disso, Paro (2008) alerta:

As vantagens de uma administração escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade educativa externamente (PARO, 2008, p.164).

Considerando que a interação entre os diferentes componentes da comunidade escolar faz com que a unidade educativa torne-se um espaço dialético, Luce e Medeiros (2006) esclarecem:

A gestão democrática da educação está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação (LUCE E MEDEIROS, 2006, p. 19).

Diante disso, quando se pensa em uma gestão que, de fato, direcione suas ações em prol da concretização de metas para a transformação social, pensa-se inevitavelmente em uma gestão democrática, conforme Machado e Santiago (2009):

A gestão democrática da educação tem destaque no seu caráter mediador, transformador num processo contínuo de organização da prática educacional coletiva, que se desenvolve de forma não fragmentada, num dado contexto histórico (MACHADO E SANTIAGO, 2009, p. 84).

Depreende-se que a escola deve estar alicerçada em práticas significativas definindo e redefinindo novas formas de envolver o educando na eterna construção do saber. Emerge, dessa maneira, a necessidade do dialogar com a diversidade presente na

sala de aula, a realidade contextual trazida pelo aluno constitui sua identidade e esta deve ser respeitada. Destarte, Silva (2006) nos acrescenta:

Essa escola em construção exige uma gestão democrática, dialógica, uma administração que ultrapasse o viés burocrático ao não apenas atender às normas das secretarias de educação, mas, sobretudo, ao materializar-se em função das necessidades culturais, políticas e pedagógicas da comunidade que está encarnada (SILVA, 2006, p.40).

Por garantir a gestão democrática nas escolas públicas, o conselho escolar é a instância de maior relevância por se constituir, através da colaboração de todos os membros que estão envolvidos na unidade educativa, em um fórum para tomada de decisões em busca do desenvolvimento de toda a sociedade. Segundo Werle (2003):

A relevância dos conselhos escolares diz respeito a administração da escola, numa perspectiva participativa e viabilizadora da formação democrática. Os conselhos escolares devem ser um espaço de formação pluralista, criativa, em que concorram alunos, professores e pais para as decisões referentes à organização escolar (WERLE, 2003, p.133).

O Projeto Político Pedagógico configura-se como um princípio norteador essencial, posto que serve como um parâmetro para se constatar os avanços feitos e os retrocessos a serem superados, constituindo-se assim, como um contrato entre a escola e a sociedade, um instrumento de ação que assegura a gestão democrática propiciando em sua estruturação a participação de todos que compõem a unidade educativa. Sobre o PPP Veiga (2004) ressalta:

O projeto pedagógico aponta um rumo, uma direção, um sentido explícito para um compromisso estabelecido coletivamente. O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola (VEIGA, 2004, p.38).

Quando a escola se organiza a partir de princípios democráticos ela legitima uma educação também democrática, ao possibilitar que todos que a compõe estejam inseridos nesse contexto participando e atuando criticamente em busca de um futuro melhor.

## **SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS: UMA PERSPECTIVA A PARTIR DE DOIS OLHARES**

Em busca de responder ao problema da presente investigação, no que concerne a esclarecer como a gestão viabiliza meios para a construção de uma escola participativa. A análise dos dados está estruturada com vistas a desvelar os limites e possibilidades na estruturação de uma gestão democrática. Nesse sentido, precipuamente procura-se identificar quais as estratégias são utilizadas para oportunizar e efetivar a participação coletiva nas decisões escolares.

Nesse ponto, na entrevista concedida, o Gestor da escola, que está no cargo há quatro anos, mostrou alguns projetos realizados na instituição como o grupo ecológico e a horta comunitária que objetivam reunir jovens interessados em questões ambientais incentivando-os a participar de atividades educativas. Outro projeto apresentado intitula-se “Solidariedade no trabalho” e nas palavras de G1: “Este projeto objetiva humanizar as relações entre funcionários através de reuniões e palestras com pessoas habilitadas”. Outro projeto bastante conhecido são as Olimpíadas da Cidadania e do Conhecimento, que mais adiante será abordado com mais detalhes.

A entrevista com o gestor foi de grande relevância para o esclarecimento de questões primordiais na sondagem, tendo em vista que a atividade exercida por ele condiciona ações e reações, pois conforme afirma Libâneo, Oliveira e Toschi (2002):

A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2002, p.349).

Uma das instâncias democráticas de maior importância em ação na escola é o conselho escolar e este tem sua função definida por G1 como: “acompanhar o desenvolvimento dos alunos, a prestação de contas à sociedade, a resolução de problemas como a indisciplina muito comum na sala de aula. Havendo dois conselhos um que é a unidade executora e envolve todos os setores da escola acontecendo de dois em dois anos e o outro é o conselho estadual e este acompanha a aplicação das verbas, a prestação de contas, a aplicação do regimento entre outros procedimentos”.

Em relação ao grêmios estudantil a escola não apresenta a justificativa dada por G1: “não há grêmios estudantil, pois existem grandes dificuldades de engajamento por parte dos alunos”. Evidencia-se na ausência de uma instância tão importante quanto o grêmios estudantil um limite na construção dessa gestão democrática, haja vista que este,



constitui-se como um importante meio de democratização por representar os interesses e os direitos dos educandos.

Convém ressaltar que a gestão participativa é aquela que proporciona um clima favorável entre a escola e a comunidade, um clima de compartilhamento, de ação em conjunto em busca de um salto qualitativo. Nessa perspectiva, quando questionado a respeito da gestão participativa G1 respondeu: “A gestão participativa é quando todos os setores da escola podem opinar e participar de uma maneira efetiva na execução dos projetos dentro da escola. É quando cada um cumpre suas funções pelas quais foram designadas”. A participação é a principal ferramenta na estruturação da gestão democrática de tal forma que ela legitima ações que norteiam a escola pelos caminhos da democracia, nesse sentido, Luce e Medeiros (2006) completam:

Todos os níveis de participação devem estar presentes nos processos democráticos, pois não basta fazer parte, o que pode ser exercido de forma passiva, mas avançar para a apropriação das informações, a plena atuação nas deliberações, das mais simples às mais importantes, exercendo o controle e avaliação sobre o processo de planejamento e execução (LUCE E MEDEIROS, 2006, p. 17).

Quando questionado a respeito dos principais limites enfrentados na rotina diária em sua gestão, G1 foi enfático ao responder: “A Secretaria de Educação é muito lenta na resolução dos problemas, o atraso dos recursos é constante, a burocracia é o grande problema da educação, além disso, há o fato da ausência dos pais na escola, o papel deles é acompanhar seus filhos e nos ajudar na resolução de problemas, mas é uma minoria que comparece, a grande maioria não vem espontaneamente só quando há uma comunicação para alguma reunião ou para acompanhar o rendimento”.

Conforme a fala do gestor constata-se que a burocratização é um dos entraves no percurso da gestão escolar, a realidade apresentada por ele delineia a dificuldade da concretização de objetivos educacionais já que até mesmo uma solicitação de uma melhoria de extrema necessidade para a instituição leva meses para ser atendida e os obstáculos acabam por não permitir a resolução de problemas recorrentes. Sobre esse panorama que consiste nas gestões escolares Paro (2008) esclarece:

Envolvido, assim, com os inúmeros problemas da escola e enredado nas malhas burocráticas das determinações formais emanadas dos órgãos superiores, o diretor se vê grandemente tolhido em sua função de educador, já que pouco tempo lhe resta para dedicar-se às atividades mais diretamente ligadas aos problemas pedagógicos no interior de sua escola (PARO, 2008, p.133).

Em relação à mesma temática G2 demonstrou sua insatisfação quanto aos limites que impedem a realização de muitas metas da escola, ela nos relatou a escassez de recursos financeiros e os entraves burocráticos como os principais desafios a serem enfrentados em uma gestão escolar. Sobre as possibilidades G2 relatou: “Não é fácil ocupar minha posição, nem sempre se agrada, existe a oposição, mas eu procuro agir positivamente, aceitando a opinião dos outros, nesse ponto a união é fundamental, a equipe se une e entra em consenso pelo bem da escola”. Conforme Machado e Santiago (2009):

A prática democrática passa necessariamente pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento de todos que fazem a escola, no sentido de que compreendam a complexidade do trabalho pedagógico e percebam a importância da contribuição individual e coletiva para sua melhor realização e eficácia (MACHADO E SANTIAGO, 2009, p.84).

Segundo SE: “procura-se implantar a gestão democrática na escola no dia a dia, a escola é de fato democrática o que acontece é que confundem democracia com bagunça e esquecem que a democracia visa à maioria e tem como objetivo o bem comum. O que acontece na realidade é que não existe uma preparação, uma conscientização da proposta sobre o que é gestão democrática”. Na fala de SE também ficou claro o impasse da burocracia quando esta nos relatou o longo processo que estava acontecendo para que se modificasse uma ementa do regimento. Sobre esse aspecto, Paro (2008) elucidada:

O que se verifica, entretanto, no dia-a-dia das escolas é a hipertrofia dos meios representada pelo número excessivo de normas e regulamentos com atributos meramente burocratizantes, desvinculados da realidade e inadequados à solução dos problemas, o que só faz agravá-los, emperrando o funcionamento da instituição escolar (PARO, 2008, p.130).

Em entrevista concedida a coordenadora pedagógica foi enfática ao responder a respeito da Gestão democrática na escola, CP alega que: “A escola não é democrática, as decisões são centralizadas, não são discutidas nem tampouco argumentadas”. A fala de CP remete a Libâneo, Oliveira e Toschi (2002):

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomada as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2002, p. 331).

O professor que ministra a disciplina de história ao discorrer sobre Gestão democrática pontuou em sua fala: “A gestão da escola é democrática, pois geralmente tudo aqui é repassado e discutido, mas a que o governo impõe é autoritária, infelizmente há uma pressão muito grande sobre a escola, se o governo possibilitasse ela melhoraria muito, vejo a boa vontade do gestor mas o problema vem de cima”. Em relação as reuniões P1 relatou: “sempre há reuniões de pais e mestres, mas acontece sempre o desencontro, tem um vício na comunidade, pois a quantidade de pais é muito baixa”.

Convém ressaltar que a gestão democrática só é solidificada a partir da participação dos diversos segmentos que compõem a comunidade, nesse sentido Libâneo, Oliveira e Toschi (2002) ressaltam:

Por meio de canais de participação da comunidade, a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores e os alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam em um âmbito mais amplo da sociedade (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2002, p.330).

Entrevistando P2, este ao ser questionado a respeito de se a escola era democrática devolveu a resposta com a seguinte pergunta: A democracia existe? E em seguida divagou: “A democracia é relativa, a sociedade não é democrática e isto reflete na escola, a democracia sendo uma expressão de liberdade, de igualdade e de inclusão social é muito difícil de ser efetivada”.

É patente que o discurso capitalista presente na sociedade inevitavelmente permeia os diversos contextos sociais e a escola não se encontra livre dessa realidade, já que muitas vezes, nos cenários escolares não se formam cidadãos e sim consumistas aptos para abdicar de sua criticidade em prol da alienação. Acredita-se que a gestão escolar percorre caminhos exitosos quando se organiza democraticamente aliada a comunidade circundante, diante disso, Alarcão (2003) afirma:

Só um modelo democrático de gestão se coaduna com o conceito de escola reflexiva. Por modelo democrático de gestão entendo um modelo organizacional em que todos e cada um se sente pessoa. E ser pessoa é ter papel, ter voz e ser responsável. Um modelo em que cada um se considera efectivamente presente ou representado nos órgãos de decisão (ALARCÃO, 2003, p.93).

Sobre o que seria uma gestão democrática BE alega: “é a que todos têm o direito de escolher o diretor, todos participam, aqui nessa escola em vez de participar as

peças só criticam, tem as reuniões só que os membros não comparecem”. Diante da fala de BE fica claro que quando a escola não se torna locus de diálogo e de interação não se cria um clima favorável para a resolução de problemas, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2002):

A presença da comunidade na escola especialmente dos pais, tem várias implicações prioritariamente eles e os outros representantes participam do conselho escolar, da associação de pais e mestres (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2002, p. 336).

Em um momento de conversa informal com quatro alunos buscou-se mais elementos para subsidiar a investigação tendo como base as opiniões e aspirações que esses jovens apresentassem a respeito do que eles entendiam sobre escola democrática. Quando se tratava desse tema A1 que cursa o 3º ano do normal médio afirmou: “Uma escola democrática para mim é a que todos têm oportunidade para participar e para ter sua opinião”. A2 que cursa 2º ano do Ensino Médio sobre o mesmo tema expressou: “Na escola democrática os alunos têm o direito de participar, não sendo obrigado a fazer as coisas só por pontos, porque aqui tem muito isso, a chantagem dos pontos”. A3, aluna do 2º ano do Ensino médio foi enfática em sua fala: “Eu não me interessos pelos projetos daqui, participo só por participar. A4 aluno do 1º ano pontuou em sua fala: “Escola democrática é quando as pessoas têm livre expressão, aqui não se aceita opinião de ninguém”. A5 que cursa 4º ano do normal médio deixou claro: “A minha escola é democrática, pois todos somos livres até certo ponto, ela procura envolver os alunos em tudo”.

Constatou-se através dessas conversas informais com os alunos que na verdade acontece um grande impasse já que muitos não se sentem envolvidos a participar dos projetos educativos que a escola oferece entre eles um dos mais conhecidos são as Olimpíadas da Cidadania e do Conhecimento, que acontecem três vezes por ano, e constitui-se de uma prova com múltiplas questões de língua portuguesa e matemática que visa classificar os melhores alunos da instituição. Quando a escola classifica uns ela automaticamente exclui muitos e daí emergem as contradições desse espaço formativo.

É evidente que a escola torna-se excludente, até mesmo sem perceber, já que a intenção pode até ser construtiva já que como afirma G1: “O projeto educativo das Olimpíadas da Cidadania e do Conhecimento é um forma de estimular a competição dos

alunos em busca do saber”. O que a realidade demonstra é que esse projeto acaba por classificar um grupo seletivo de alunos e por esquecer-se da grande maioria que assim como o pequeno grupo possui potencialidades a serem desveladas.

Vale ressaltar a importância de um espaço educativo onde os alunos possam se sentir acolhidos, valorizados e aptos para desenvolverem-se. De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2005): “As escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana” (p.316).

A escola que representa para o aluno um locus de diálogo, de participação e de respeito à diversidade está apta para ir além, para desenvolver-se sempre mais junto aos seus educandos. A escola acolhedora é aquela que proporciona aos seus alunos o bem estar, o desejo de naquele ambiente progredir através do sentimento de pertencimento a um espaço que delinea um novo futuro. Nessa perspectiva afirma Silva (2004):

Uma escola que torne seus espaços em lugares, de fato, educativos, seus momentos em tempos de formação humana, relacionados as dimensões afetivas, cognitivas, políticas, espirituais, etc. Uma escola que nos convide, inclua-nos, seduza-nos, encante-nos ( SILVA, 2004, p.29).

O Projeto Político Pedagógico da escola delinea sua identidade e busca indicar os melhores caminhos a serem seguidos para o ensino de qualidade, haja vista que o mesmo se configura como um instrumento de planejamento e avaliação na qual se deve priorizar a participação de todos os segmentos escolares. Nesse prisma, Vasconcellos (1995) completa: “O Projeto Educativo é o plano global da instituição. Construído participativamente, é uma tentativa, no âmbito da educação, de resgatar o sentido humano, científico e libertador do Planejamento” (p.143).

Sendo assim, torna-se necessário para o bom funcionamento da unidade educativa um projeto que traga consigo a identidade da escola guiando as direções a seguir e propiciando o alcance das aspirações que a escola possui, nesse sentido Machado e Santiago (2009) esclarecem:

O processo de construção do Projeto Político Pedagógico da Escola é ao mesmo tempo um modo de pensar - projetar- construir uma cultura escolar com o trabalho coletivo na perspectiva do direito. Assim sendo, a expectativa é que ele venha a ser uma construção coletiva, crítica e inovadora capaz de aliar o discurso e a prática crítica e criativa no coletivo da escola, trabalho que solicita articular as

dimensões de globalidade e particularidade (MACHADO E SANTIAGO, 2009, p.106).

O PPP analisado do campo de estudo se distancia muito da realidade ideal de um Projeto Político Pedagógico que se estrutura a partir das necessidades e metas a serem realizadas. Estando desatualizado o projeto em questão não reflete muitas das necessidades atuais e não se caracteriza em muitos aspectos com as novas vivências da escola. A necessidade de esse projeto ser reformulado se impõe, posto que, é neste documento que se traçam as perspectivas para um amanhã melhor que o hoje.

A instituição de ensino é escola quando hospeda a politização, a participação, a transparência, a liberdade e o compromisso, de outro modo, se mutila e envereda pelos trilhos do moldar e do homogeneizar esquece seu papel enquanto escola, esta que não privilegia uns e outros porque constrói uma educação ancorada na equidade.

Como resposta a demanda e diante da importância de uma gestão de fato democrática 200 alunos respondem a este questionamento: O que seria democracia e a gestão da escola possibilita a participação dos alunos em todos os projetos que são desenvolvidos? De que forma?

Constata-se que para a metade dos entrevistados a escola desenvolve práticas educativas que se coadunam com uma gestão democrática, pois aquela permite e cria meios para a participação dos envolvidos no processo educativo e isto se esclarece nesta fala: “Democracia é quando se tem o poder de escolher e decidir, também acho que a escola permite que todos opinem e participem, por meio dos projetos que ela desenvolve”, por outro lado, a outra parcela dos alunos não concordam: “Não participo porque a escola não comunica e não cria meios para a participação, as vezes somos até chantageados a participar para ganhar nota”.

Descobre-se então, que a gestão democrática não se materializa quando está subjugada as ideologias do poder e da exclusão, mas se concretiza com práticas que gestam uma nova consciência. Olhar a realidade e entendê-la não é fácil, no entanto, o olhar fala e objetiva. Desnudar a dicotomia entre discurso e concretização requer dois olhares, o da gestão e o dos outros envolvidos no processo educativo, olhares para além de, que impulsionem e enxerguem as diversas facetas da realidade na busca de provocar mudanças, pois quando as portas da escola estiverem abertas para a participação efetiva de seus membros ela será vista como de fato deva ser - democrática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Democrática se constrói no percurso, na articulação entre os sujeitos e principalmente a partir do esclarecimento desses sujeitos no que concerne à importância da democracia como prática efetiva contra toda a inexorabilidade do autoritarismo. Embora a escola Clarice Lispector se auto-reconheça como democrática, constata-se os entraves que ela precisa enfrentar para que alcance suas metas, uma vez que, a participação da comunidade circundante nas decisões da unidade educativa ainda é muito restrita, não englobando o contingente necessário para a legitimação de uma gestão democrática.

Quando não há espaço para uma educação libertária os alunos não se sentem envolvidos a identificarem-se como parte do lócus educativo, os projetos que a escola traz são a chama que atrai os seus educandos para que através deles possam desenvolver suas múltiplas dimensões. Quando não há esse envolvimento, há que se repensar esses projetos para que assim se atinjam melhores resultados.

Compreende-se que o trajeto de uma gestão escolar não é simples, os obstáculos da burocratização, da escassez de recursos, dos problemas de indisciplina, evasão, ausência dos pais e tantos outros, acabam por não permitir o lançar de um olhar esperançoso em busca de soluções viáveis. Em contrapartida, as possibilidades também se instituem na medida em que a escola se constitui como espaço legítimo do aprender, da formação humanista, do construir uma nova ordem social onde todos possam afirmar-se como sujeitos históricos construtores de uma cidadania participativa. Cabe a escola o papel de procurar cada vez mais organizar-se para propiciar um clima democrático em que todos possam através do diálogo deliberar em prol do bem comum.

Romper com tradicionalismos é avançar na medida em que se busca voltar os olhos para o futuro, para a multiplicidade, para a complexidade, para uma nova perspectiva onde a ruptura significa libertar-se para a construção de uma nova sociedade. Gerir uma escola democrática é possibilitar uma visão de mundo partilhada em busca de uma nova organização sistêmica. A gestão que integra os diferentes atores sociais é a que forma sujeitos reflexivos que se afirmam na sociedade e buscam o saber como arma contra o retrocesso.

Espera-se que a unidade educativa busque fortalecer-se sempre mais, nunca estando complacente com modalidades de gestão que se distanciam da democrática e que para isso busque cotidianamente afirmar a democracia em suas ações, para que também os alunos reflitam sobre essa democratização podendo protagonizar junto à escola um futuro mais justo onde a cooperação se estabelece como essencial nas relações humanas.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALARCÃO, Isabel. **Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva**. São Paulo, Cortez, 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo, Cortez, 1998.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 2 edição. São Paulo, Cortez, 2005.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

MACHADO, Laêda Bezerra; SANTIAGO, Eliete. **Políticas e Gestão da Educação Básica**. Ed. Universitária da UFPE, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo, Cortez, 2008

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 2 edição. São Paulo, 2002.

SILVA, Janssen Felipe. **Avaliação na Perspectiva Formativa-Reguladora pressupostos teóricos e práticos**. Editora Mediação, 2004.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Para onde vai o professor? Resgate do professor como Sujeito de Transformação**. 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação Básica: Projeto político – pedagógico**. Campinas, SP, 2004.

WERLE, Fabio Obino Corrêa. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.