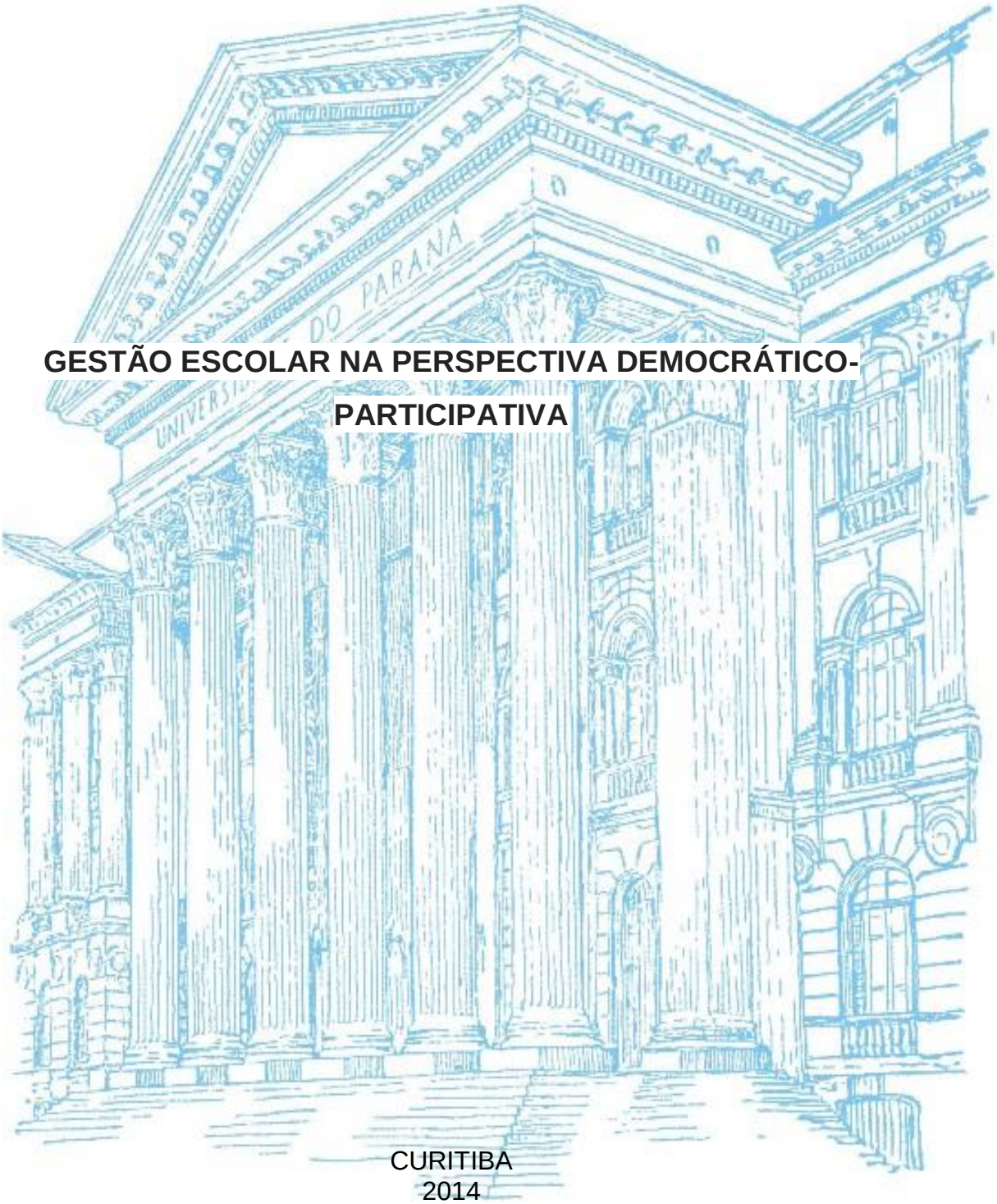
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

PAOLA CECCON FELINTO



GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

CURITIBA
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

PAOLA CECCON FELINTO

GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientador (a): Profª Drª Jandicleide Evangelista Lopes

CURITIBA
2014

GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

PAOLA CECCON FELINTO*

RESUMO

Este artigo teve como objetivo apresentar as contribuições da Gestão Escolar na perspectiva democrático-participativa, demonstrando a preocupação da escola em se firmar nos objetivos e práticas que a constituam em um espaço de construção da cidadania. Com isso, foca a Gestão Democrática, contando como um dos instrumentos de sua efetivação, o Conselho Escolar, como produto da dinâmica que mostra as relações de poder que ocorrem no interior da unidade escolar. Seu funcionamento precário, descomprometido legitima somente as ações da direção. Com relação ao tema deste artigo exigiu um aprofundamento teórico, no qual foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Para abordar esse tema de fundamental importância descreveu-se esse artigo em alguns itens. Em um primeiro momento a introdução com objetivo, justificativa e descrição da estrutura do texto. Posteriormente analisou-se o conceito de Gestão Escolar por ser fundamental para entender a organização da escola e apresentou-se uma efetiva gestão democrática e participativa que contribui para a organização dos espaços escolares. No item seguinte uma análise de informações destacando as contribuições da gestão democrático-participativa na organização do espaço escolar. No entanto é de fundamental importância que os profissionais da educação, assim como a sociedade em geral, busquem formas mais ativas de participação na escola para que o Conselho Escolar seja percebido como parte da gestão escolar, atuando de forma intensa, contínua e efetiva na busca de uma escola autônoma, transformadora e comprometida com a educação pública de qualidade.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Gestão Democrática, Conselho Escolar.

---

*Artigo produzido pela aluna Paola Ceccon Felintodo Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, sob orientação da professora Profª Drª Jandicleide Evangelista Lopes. E-mail: jandi.lopes@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Apresenta-se neste trabalho um relevante assunto referente à Gestão Escolar na perspectiva democrático-participativa. A democratização na educação se deu através de lutas de educadores e movimentos sociais. Organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade e democrática, que só foi possível com a promulgação da Constituição Federal/1988, em seu artigo 206, inciso VI que estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles a gestão democrática, sendo mais tarde regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), art. 4º, inciso II.

A Constituição Federal dispõe também sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE), ficando resguardado o princípio da democratização. Esse plano aprovado pela Lei nº 10.172/2001 apresenta uma nova forma para democratização da educação, que se constitui num fazer coletivo com a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, na elaboração do PPP e nas tomadas de decisões de todo o processo de desenvolvimento do trabalho escolar, inclusive na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola. E, buscando contribuir com esse processo, a necessidade de potencializar o Conselho Escolar.

O objetivo geral desta pesquisa foi de apresentar, a partir de um aprofundamento teórico, as contribuições da Gestão Escolar na perspectiva democrático-participativa, demonstrando a preocupação da escola em se firmar nos objetivos e práticas que a constituam em um espaço de construção da cidadania.

Trata-se mais especificamente da gestão democrático-participativa, pois há a necessidade de avançar sobre as formas conservadoras ou até mesmo fragmentadas de organização escolar. A legislação indica a necessidade de propiciar uma gestão democrática através das diretrizes proveniente do sistema de ensino, mas para que a gestão democrático-participativa aconteça, não basta apenas ser indicada pela legislação, é importante que a comunidade

escolar se veja atuantes e responsáveis nesse processo. Assim, elegemos como problema de pesquisa: Qual a importância de efetivar a gestão democrático-participativa na organização escolar sob a ótica dos autores aqui pesquisados?

Para tanto o artigo encontra-se dividido em alguns itens. Após a introdução analisou-se o conceito de gestão escolar por ser fundamental para entender a organização da escola tomando como princípio uma gestão democrático-participativa. Para entender este conceito abordou-se em primeiro plano o significado do termo “gestão”.

Posteriormente apresentou-se uma efetiva gestão democrática e participativa que contribui para a organização dos espaços escolares fazendo necessário que a escola promova momentos para discussões e para essa possibilidade destacou mais especificamente conselho escolar. Na sequencia uma análise de informações destacando as contribuições da gestão democrático-participativa na organização do espaço escolar**.**

No entanto é de fundamental importância que os profissionais da educação, assim como a sociedade em geral, busquem formas mais ativas de participação na escola para que o Conselho Escolar seja percebido como parte da gestão escolar, atuando de forma intensa, contínua e efetiva na busca de uma escola autônoma, transformadora e comprometida com a educação pública de qualidade.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Com relação ao tema central “Gestão Escolar na perspectiva democrático-participativa” exigiu um aprofundamento teórico avançado e com isso houve a necessidade de colocar em prática uma postura de pesquisador.

> Para continuar pensante e inovador é necessário ser pesquisador. Um bom pesquisador precisa, além do conhecimento do assunto, ter curiosidade, criatividade, integridade intelectual sensibilidade social. São igualmente importantes a humildade para ter atitude autocorretiva, a imaginação disciplinada, perseverança, paciência e a confiança na experiência (GIL, 1999, p. 128).

Demo (1996, p.34) define a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

A pesquisa “consiste em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos” [...] (GOLDENBERG, 2000, p. 14).

Com objetivo de apresentar as contribuições da Gestão Escolar na perspectiva democrático-participativa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a qual, segundo Lakatos e Marconi, (1995, p. 43), "não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras".

Para Gil (2007, p.44) a pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído por livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Para realização desta pesquisa foram selecionados os escritos de grandes teóricos que dedicaram aos estudos sobre gestão democrático-participativa na organização do espaço escolar, tais como: Libâneo (2004), Ferreira (2003), Luck (2006) e Cury (2005).

Compreender o conceito de gestão escolar é fundamental para entender a organização da escola tomando como princípio uma gestão democrático-participativa. Para entender este conceito aborda-se em primeiro plano o significado do termo “gestão”.

A gestão democrática surgiu a partir do modelo de educação autoritária que prevaleceu por muito tempo em nossa sociedade. Possivelmente que este modelo de ensino impedia a transformação da escola, o que não permitia a participação da comunidade. Pode-se afirmar que hoje temos um novo modelo de educação bem como de gestão.

A gestão democrática é uma concepção de gestão comum na sociedade brasileira. Pois é considerada uma experiência sucedida quando se trata de gestão escolar. Porém, sabe-se que esta não é uma realidade nas escolas publicas brasileira.

“Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar o seu papel” (FERREIRA, 2003, p. 306). Esta definição nos leva a compreendê-la como um processo que envolve toda uma comunidade.

O artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei número 9.394 de 20 de dezembro de 1996, estabelece os princípios de uma gestão democrática e a participação da comunidade escolar:

> Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 2006).

Na concepção democrático-participativa, segundo Libâneo (2004, p. 101), “o processo de tomada de decisão se dá coletivamente participativamente”. Ainda para esse autor, a organização e os processos de gestão pode assumir diferentes significados de acordo com a concepção que se tem dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos.

> Gestão provem do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto e, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provem os termos genitora, genitor, germen. (CURY, 2005, p. 1).

Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos. A gestão, dentro de tais parâmetros, é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e, em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo.

A gestão democrática, enquanto temática histórica nos move em direção contraria aquela mais difundida em nossa trajetória política, em que os

gestores se pautam ora por um movimento paternalista, ora por uma relação propriamente autoritária. Paternalismo e suas variantes, autoritarismo e suas variedades são formas de pensar e agir sobre o outro não reconhecido como igual.

Quando o gestor e a pedagoga comentam sobre a rotina consensual, deve-se ao fato de que todos devem entrar num consenso no momento do trabalho do gestor ou do pedagogo.

> Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora. (LÜCK, 2009,p. 15).

Assim, o gestor deve englobar as dimensões a cerca do trabalho pedagógico, pois todos devem estar na mesma linha para garantir a aprendizagem dos alunos.

A gestão é entendida normalmente como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários. No entanto, cabe ressaltar que a gestão também é articuladora e, capaz de liderar diferentes segmentos, porém é importante destacar que para ter a gestão escolar democrática deve se propiciar um clima de abertura e respeito para que todos possam refletir e contribuir para uma gestão democrática e dinâmica. Assim torna-se possível a valorização dos profissionais e favorece a relação escola/comunidade.

Para uma efetiva gestão democrática e participativa que contribui para a organização dos espaços escolares é necessário que a escola promova momentos para discussões e para essa possibilidade abordou-se mais especificamente conselho escolar.

> A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação e marginalização, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas pelo espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e individuais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. (LUCK, 2006, p. 30).

A gestão democrática é uma prática bastante significativa para o ambiente escolar, pois esta propicia uma educação de qualidade para todos os

alunos. Entretanto, considera-se que a participação se torna um fator primordial para que ocorra efetivamente a gestão democrática.

Então é nesse ambiente democrático que acontece a participação juntamente com as tomadas de decisão dos autores existentes na comunidade escolar. A Escola precisa atrair a comunidade escolar, mantendo seus integrantes informados e envolvidos na dinâmica do ambiente escolar, aprimorando as ações participativas e reflexivas, interagindo escola e comunidade, possibilitando assim, melhorias e um ambiente de aprendizagem que faça sentido para todos.

Desse modo, a democracia escolar é um processo de luta, conflitos, ou seja, um processo de diversidades nas relações sociais. Assim, fica evidente que o conceito de democracia esta relacionado com cidadania.

Ainda tratando sobre gestão, é valido destacar o artigo 206 da Constituição Federal do Capitulo III Da Educação, Da cultura e do Desporto, que vem abordando o que deve ser observado pela gestão escolar.

> O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; I-valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na formada lei, planos de carreira para o magistério público , com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurando regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União. gestão democrática no ensino público na forma da lei; II garantia do padrão de qualidade; (BRASIL, 1998).

Com a Constituição Federal (CF) de 1988, garantiu-se a descentralização do poder existente em nossa sociedade, passando esta a ser fortalecida pelo espírito de equipe e autônomos nas demandas no espaço escolar.

a) CONSELHO ESCOLAR

O conselho escolar é um colegiado com membros de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, mães, estudantes, funcionários/as, professores/as e representantes da equipe diretiva) eleitos pelos seus pares para exercer um mandato decidido pela comunidade escolar. É órgão máximo da gestão democrática da escola. A LDB 9394/96 prevê ao ensino público e a organização democrática e, no seu artigo 14, inciso II garante "a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes". (BRASIL,1996, p. 06)

O conselho escolar tem seu decreto em 1991 no Paraná por meio da resolução Nº 2.000/91, pela Secretaria de Estado da Educação - SEED, que o decretou como Regimento Escolar Único para todas as escolas públicas, no qual constava a existência do Conselho Escolar. No mesmo ano o Conselho Estadual de Educação do Paraná vedou a elaboração do Regimento Único e estabeleceu que todas as escolas tivessem um órgão máximo de decisões coletivas, instituindo-se o Conselho Escolar pela Deliberação 020/91. A Secretaria de Estado da Educação revoga no ano de 2004 a determinação do Regimento Único e transfere a competência aos Núcleos Regionais de Educação para análise e a aprovação dos Regimentos Escolares, por intermédio da Resolução 4839/04.

As escolas estaduais do Paraná propuseram a reformulação do Estatuto do Conselho Escolar em 2004 e 2005 e este foi aprovado pela resolução 2124/05-SEED em quinze de agosto de dois mil e cinco. E mais uma vez revogada pela resolução Nº 4.649/08-SEED, esta amplia a competência dos Núcleos Regionais de Educação para aprovação dos Estatutos do Conselho Escolar dos estabelecimentos de ensino da Educação Básica do Paraná. O estatuto do conselho escolar define que.

> O Conselho Escolar é um órgão colegiado, representativo da Comunidade Escolar, de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora, sobre a organização e realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar em conformidade com as políticas e diretrizes educacionais da SEED. (PARANÁ, 2005, p.09).

Ainda segundo a SEED O que faz a Função Deliberativa**:** ela examina as situações apresentadas ao conselho escolar com vista a uma decisão; aprova proposições, encaminhamentos e prestação de conta; decide sobre a organização e o funcionamento geral da escola, propondo junto à direção as ações a serem desenvolvidas**.**

Os Conselhos escolares são constituídos entre os membros da comunidade escolar pelo fato de ser uma das exigências, mas dificilmente acontece de uma forma efetiva e participativa, como propõe as leis nacionais que regem a educação.

Segundo Ciseki (1998) os conselhos têm funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar e não apenas funcionar como instância de consulta.

O estudo sobre a temática dos Conselhos Escolares encontra subsídio na legislação vigente pertinente ao assunto. A promulgação da Constituição de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, causaram uma expansão dos direitos políticos, civis e sociais; e no interior das escolas, estabeleceu a gestão democrática como estímulo ao exercício da cidadania. Nesta ótica, nota-se que os processos de gestão escolar superam a questão administrativa e colocam a instituição como local de aprendizagem significativa e de atividade cidadã, com a democratização das relações institucionais e o envolvimento ativo da comunidade escolar.

Esta nova realidade abandona a exclusividade estatal e formaliza que a comunidade escolar é quem possui a legitimidade e o conhecimento necessário para decidir sobre suas ações, e entender a maneira como esse modelo gerencial se desenvolve, é imprescindível para perceber a contribuição que a atuação dos órgãos colegiados oferta para a consolidação dos processos democráticos no ensino público.

A legislação brasileira sinalizou positivamente para a efetiva utilização dos princípios de produtividade, eficiência e qualidade total dentro da política educacional, acrescentando a participação da comunidade como elemento essencial à sua implementação. Assim, surgiram os Conselhos Escolares como espaços institucionais que viabilizariam a prática do novo

modelo gerencial escolar para consolidar a nova ordem democrática em construção.

Sendo assim, o Conselho Escolar é um organismo de articulação entre a escola e a sociedade, uma instalação de uma prática pedagógica e de uma cultura política democrática e cidadã.

Eles representam as comunidades escolares local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representa, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã.

Considerando a contribuição fundamental da escola pública para a construção de uma cidadania participativa e tomar como uma construção permanente e coletiva, verá que os Conselhos Escolares são, primordialmente, os sustentáculos de Projetos Político Pedagógico que permitem a definição dos rumos e das prioridades das escolas numa perspectiva emancipadora, que realmente considera os interesses e as necessidades da maioria da sociedade.

O Conselho Escolar avalia e fiscaliza o cumprimento do PPP, o acompanhamento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, garantindo o cumprimento das normas da escola, mobilizando os conselheiros para a efetivação de melhoria da qualidade social do processo educativo e da gestão democrática. Essas funções se interligam e se completam, não havendo predominância de uma sobre a outra.

3. ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NA ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO ESCOLAR

Tendo em vista analisar as contribuições da Gestão Democrático-participativa na organização do espaço escolar, complementa-se à revisão de

literatura, sob uma perspectiva de pesquisa qualitativa. Para Bogdan e Biklen (1991), uma das características desse tipo de pesquisa é que os investigadores qualitativos interessam mais pelo processo que simplesmente pelo resultado. De acordo com esses autores: “os investigadores qualitativos estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitam tomar em consideração as experiências do ponto de vista do informador”. (BOGDAN E BIKLEN, 1991, p. 56).

Os elementos básicos da Gestão Democrática podem se apresentar de várias maneiras, no ambiente escolar, as principais são: na constituição e atuação do Conselho escolar; na elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; na divulgação e transparência na prestação de contas; na avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; na eleição direta para diretor (a);

A gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de debates, reflexões e iniciativas públicas, a fim de dar sequência a um princípio posto constitucionalmente e reposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Comumente, o princípio da Gestão Democrática tem sido mais referido a eleição de diretores ou diretoras em escolas públicas. Tal dinâmica, inclusive, faz parte de varias Constituições Estaduais e Leis Orgânicas Municipais. Entretanto, sem negar esta possibilidade, desde logo inscrita neste princípio maior para uma função ou mesmo um cargo na estrutura do magistério e, sem se desviar do princípio federativo, cumpre refletir sobre as exigências e desafios trazidos por esta inserção constitucional inédita.

As decisões devem ser tomadas a partir de discussões elaboradas a fim de se chegar a um denominador comum, pois devem discutir e chegar a uma decisão que caiba a melhoria do atendimento aos alunos. Pode-se afirmar com base em Lück, (2009) que no ambiente escolar, compete ao diretor a liderança e a organização do trabalho de todos inseridos neste contexto.

O diretor deve liderar os trabalhos sobre o qual desempenha sua função e através de discussões com toda a equipe e comunidade escolar, chegar ao bem comum, onde o ensino e a aprendizagem sejam o foco destas, pois tudo deve gerar em torno destas duas linhas.

Os professores desempenham uma função muito importante no contexto escolar, pois são eles os transmissores do conhecimento específico, acadêmico para o aluno. Assim, este deve ter uma participação fundamental no que diz respeito ao trabalho pedagógico. Uma maneira de participação dos professores nas tomadas de decisões é a participação na elaboração e no acompanhamento do PPP.

Os professores são profissionais que influem diretamente na formação dos alunos, a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e, sobretudo por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais. (LÜCK, 2009, p. 21).

Houve consideráveis mudanças no decorrer dos tempos em relação à gestão democrática, perto do que se conhece hoje. “A gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade”. (SOUZA, 2001, p. 2).

A gestão democrática está ligada aos movimentos sociais, pois não deixa de ser um luta da educação pública, feita para a sociedade, com a participação da sociedade para a busca de uma escola melhor e uma educação de qualidade. O gestor escolar é um profissional cheio de tarefas que envolvem a escola, pois precisa estar atento a todas as funções que nesta são desempenhadas.

No entanto, o gestor precisa ser observador e perceber o que acontece a sua volta, não apenas a parte administrativa, mas também o lado pedagógico, pois precisa compreender que a escola e professores e alunos necessitam de atenção.

Desta forma, o gestor escolar possui muitas funções, pois envolve todas as possibilidades a cerca da política educacional. Sofre muitas influências, por causa de sua posição social, precisa estar em contato que com todos na escola, conhecer cada um deles. Saber sobre suas funções para que possa administrar com muita firmeza e propriedade seu dia a dia.

Outra questão relevante é o apoio da comunidade, pois reflete na promoção de aprendizagem dos alunos e reforça no desenvolvimento de valores positivos. Envolver a comunidade escolar é tarefa complexa, pois, articula interesses, sentimentos e valores diversos. Nem sempre é fácil, mas compete ás equipes gestoras pensarem e desenvolverem estratégias para

motivar as famílias a participarem da vida da escola. As possibilidades de motivação são várias, desde a concepção e o uso dos espaços escolares até a organização do trabalho pedagógico.

O gestor escolar deve transformar sua escola num verdadeiro centro de informações, debates e avaliações a respeito das questões sócio político-cultural que tem repercussão sobre a escola, procurando firmar a posição da escola ante esses contínuos desafios. O gestor escolar é o profissional encarregado de investir em estratégias que garantam a apropriação coletiva do sentido que norteia o trabalho na escola. Pois a gestão deve promover a comunidade escolar a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades dentro do ambiente escolar.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutiu-se nesse artigo a atuação da gestão escolar na linha democrática na qual prime por mudança organizacional escolar que buscam se adequar aos novos padrões da sociedade atual, através da inovação e da prática de gestão participativa da escola para que a mesma proporcione um ensino de alto nível aos estudantes.

Ao analisarmos a gestão democrática, deve-se considerá-la como elemento da organização de um sistema descentralizado, no qual a instituição tenha autonomia de decisão financeira, pedagógica e administrativa, e conte, efetivamente, com a participação de seus membros para tomar decisões coletivas.

Partindo da concepção democrática, a escola deve motivar a participação ativa da comunidade escolar e local no processo eletivo do conselho. Assim como, também, ouvir, registrar e divulgar o que aluno e comunidade pensa, fala e escreva sobre a concepção da escola pública e das desigualdades da sociedade.

“Pais e alunos têm muito a contribuir com a construção de uma escola pública de melhor qualidade”. (ANTUNES, 2002, p. 35). Desta forma, a escola se transforma em local de estudos, de trabalho, de troca de ideias, de análise da realidade escolar, num exercício de cidadania vivenciado pelos

participantes. Os conselheiros passam a organizar as atividades necessárias, fazendo parte do processo, num envolvimento coletivo, cumprindo, assim, sua função político-pedagógica. O olhar político-pedagógico tem como foco principal a aprendizagem a qual está implícita no planejamento, na implementação e na avaliação das ações da escola.

É de fundamental importância que os profissionais da educação, assim como a sociedade em geral, busquem formas mais ativas de participação na escola para que o Conselho Escolar seja percebido como parte da gestão escolar, atuando de forma intensa, contínua e efetiva na busca de uma escola autônoma, transformadora e comprometida com a educação pública de qualidade.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, A **Aceita um Conselho?** Como organizar o colegiado escolar, 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. LDB nº. 9394**, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL, Lei n. 9.394 n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário oficial da União**, Brasília, DF, 2006.

BRASIL. ***Constituição*** (1988). ***Constituição*** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto, 1991.

CISEKI, A. A. Conselho de escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: **BRASIL,** Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distancia. Salto para o futuro: constituindo a escola cidadã, projeto político pedagógico. Brasília, 1998.

CURY, C.R.J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora M. Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens. Petropólis (RJ) : Vozes, 2005.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C.

(Org.). **Gestão Democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. ***Metodologia científica***. 2 a. ed., São Paulo, 1995.

LIBÂNEO, J. C. **Gestão e organização da escola:** teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. São Paulo: Vozes, 2006.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Ed. Positivo. Curitiba. 2009.

SOUZA, S. A. Gestão escolar compartilhada: democracia ou descompromisso? São Paulo: Xamã, 2001.

PARANÁ. **Estatuto do Conselho Escolar**. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência de Educação. Coordenação de Apoio a Direção e Equipe Pedagógica. Curitiba – PR, 2005.