

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE GOIÁS: DESAFIOS DA PRÁTICA

Miriam Fábria Alves
Universidade Federal de Goiás
miriamfabia@ig.com.br

Edson Ferreira Alves
Secretaria de Estado da Educação de Goiás
edson_belos@yahoo.com.br

Resumo: Pretende-se discutir os desafios da prática da gestão democrática nas escolas públicas de Goiás, investigando para isso os relatórios apresentados pelos cursistas como trabalho de finalização do Curso de Especialização em Gestão Escolar oferecido pela Faculdade de Educação/UFG aos gestores das escolas públicas goianas. Os relatórios apresentam desafios semelhantes para a prática da gestão e indicam que a dificuldade de mobilizar a equipe interna para o exercício do democrático é problema não superado no interior da instituição. A ausência dos pais e a interferência de instâncias superiores são apontados como problemas externos que dificultam a prática da gestão democrática.

Palavras-chave: gestão democrática; Goiás; escola pública.

INTRODUÇÃO

A prática da gestão democrática ainda é um problema não superado no interior das escolas públicas e tem merecido atenção de pesquisadores e também das esferas governamentais que têm incentivado políticas e programas específicos para fomentar essa experiência. No entanto, a realidade escolar ainda enfrenta grandes desafios para concretizar esse princípio constitucional.

Diante dessa realidade e visando investigar como os gestores das escolas públicas de Goiás representam o democrático em seu cotidiano, partiu-se da indagação: quais são os principais desafios apresentados pelos gestores para a prática da gestão democrática? Para esse processo optou-se por utilizar como documento os relatórios de finalização do Curso de Especialização em Gestão Escolar apresentados como trabalho de conclusão de curso.

O Curso de Especialização em Gestão Escolar pode ser localizado no contexto das políticas, programas e ações induzidos pelo Ministério da Educação (MEC) como uma ação de apoio à gestão da educação básica visando o fortalecimento da escola pública brasileira. O curso pertence ao Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, coordenado, desde janeiro de 2006¹, pela Secretaria de Educação Básica, contando com a colaboração da Secretaria de Educação à Distância (SEED) e do Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola/FNDE), em parceria com as Universidades Públicas Federais. O Programa tem por objetivo básico contribuir com a formação efetiva de gestores educacionais da escola pública, de modo que disponham de elementos teórico-práticos que mobilizem uma educação escolar básica com

qualidade social. Esse Programa articula-se, pois, com os Programas Conselhos Escolares e Pró-Conselho, ambos da Secretaria de Educação Básica do MEC, dentre outros. (UFG, Projeto do curso, 2008).

Na experiência realizada pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás (FE/UFG), o Curso foi implementado em parceria com os sistemas municipais e estadual de ensino e foram ofertadas 400 vagas em dez pólos de apoio presencial distribuídos em diferentes regiões do estado o que totalizou um atendimento a 110 municípios goianos. Esse curso esteve sob a responsabilidade da FE/UFG e contou com a colaboração do Centro Integrado de Aprendizagem em Rede (Ciar/UFG). No âmbito da equipe envolvida na gestão do Curso de Especialização em Gestão Escolar (Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica) organizou-se uma equipe de apoio e suporte técnico-administrativo. (UFG, Relatório Final, 2010).

Compôs a equipe de coordenação do Curso na Faculdade de Educação, quatro coordenadores, sendo dois gerais e dois das disciplinas, um representante da Secretaria de Estado da Educação (Seduc), responsável pela orientação e acompanhamento dos trabalhos dos assistentes de pólo e um técnico em informática vinculado ao Ciar/UFG. A Seduc disponibilizou os seus Núcleos de Tecnologia Educacional (NTEs) para a realização dos encontros presenciais e para o suporte técnico aos cursistas durante todo o período do curso; foi responsável ainda por parte dos recursos destinados ao transporte e hospedagem dos cursistas da rede estadual, pela impressão dos materiais utilizados e seu encaminhamento aos pólos para os encontros presenciais. (UFG, Relatório Final, 2010).

No Curso de Especialização o desafio foi possibilitar o aprofundamento teórico da grande temática da gestão democrática e todos os componentes envolvidos nesse processo, como também fomentar práticas democráticas através da execução de um projeto de intervenção na escola. Para isso, o projeto continha uma sala ambiente (Projeto Vivencial) que perpassou toda a realização do curso. Os docentes dessa sala eram responsáveis pela orientação da elaboração, execução e avaliação do projeto de intervenção. Esse grupo também orientou, posteriormente, a elaboração do relatório final, o trabalho de conclusão de curso (TCC), que deveria conter a análise da experiência vivida na escola.

No início do curso apresentou-se aos gestores-cursistas as possibilidades para o desenvolvimento do projeto de intervenção: a elaboração ou re-elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola e o desenvolvimento de outra temática emergente que tivesse relação com a gestão institucional. Dos 406 cursistas que iniciaram 228 concluíram o curso. Dos 247 trabalhos finalizados, 71 continham, em seus títulos, a expressão *gestão* acompanhada, ou não, por qualificativos como: democrática, participativa e compartilhada.

A gestão democrática, como temática central no Curso, perpassou todas as discussões das salas ambiente. O foco central foi a importância de se consolidar um projeto escolar que favorecesse o exercício da participação democrática como elemento fundamental para a construção de uma escola pública de qualidade. Nesse sentido, a gestão democrática deve ser com-

preendida como um fazer diferente, ou, nas palavras de Cury (2007) “o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa: fazer, brotar, germinar, fazer nascer” (p.493). Daí resulta a compreensão de que a “gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática” (p.494). Tal questão é fundamental para a escola pública que “oferece o ensino como um bem público” e, neste caso, a gestão democrática deve ser essa “abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira” (p.493).

Nessa experiência de gestão democrática, um dos pré-requisitos defendidos no Curso foi a necessidade de que a escola assuma o fazer coletivo e a direção política como princípios para as suas práticas. Essa direção deve estar proposta no Projeto Político-Pedagógico que é compreendido como a “*carteira de identidade*” (Cury, 2007, p.492) da escola e sua elaboração deve ser coordenada pelo gestor.

Para essa análise optou-se por selecionar dez trabalhos de conclusão do curso, sendo um trabalho de cada turma organizada nos pólos, o que representa uma boa amostra da realidade das diferentes regiões de Goiás que participaram dessa experiência. Os trabalhos foram pré-selecionados a partir dos títulos e depois da leitura do conteúdo houve nova seleção, pois alguns continham no título a centralidade da discussão da gestão democrática mais tratavam de questões pedagógicas com pouca interface com a temática anunciada. Por fim, os trabalhos foram numerados para utilização ao longo desse texto. A amostra analisada revela questões interessantes para a prática da gestão democrática conforme apresentaremos a seguir.

OS DESAFIOS DA PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Os dez trabalhos analisados revelam que a intervenção na escola seguiu caminhos semelhantes: reuniões com a equipe escolar, reuniões com os pais, estudo de alguns textos selecionados para o debate, questionários aplicados junto aos pais, professores, funcionários, grupos de estudo e apresentação de propostas para a gestão da escola. Os relatórios analisados também contêm formatos semelhantes: descrição das atividades realizadas, das dificuldades enfrentadas, das conquistas alcançadas, análise da experiência feita. A bibliografia utilizada no Curso foi largamente referenciada na análise feita pelos cursistas em seus trabalhos.

Inicialmente, pode-se analisar que há por parte dos gestores um reconhecimento de que à escola não pode se imputada a responsabilidade de *cura* dos males sociais que assolam a sociedade brasileira, ao contrário deve-se considerar a educação na perspectiva de Frigotto (1999) como prática social constituinte e constituída pelas relações sociais mais amplas. Nas palavras do gestor:

São evidentes os problemas pelos quais passa a educação brasileira, são inúmeras as políticas públicas que segundo “eles” têm a intenção de melhorar o sistema de ensino, mas a escola não é responsável pelos problemas sociais que aparecem nitidamente em nossas salas de aula. Estes problemas só poderão ser superados quando houver solução quanto à renda, saúde, habitação, emprego, saneamento e muitas outras políticas públicas voltadas para as necessidades dos alunos das camadas populares. (TCC 2, 2009, p. 26).

Se essa problemática impera na sociedade brasileira, a escola não está isenta de conviver com essa realidade, ou mesmo de procurar alternativas para lidar com tais desafios, em especial, porque a escola pública atende majoritariamente às camadas populares o que para os gestores implica lidar com um público que apresenta dificuldades em atender as novas demandas para a família na escola:

Um dos itens que percebemos durante essa reelaboração foi com relação ao nível de instrução dos pais que é baixo, dificultando o diálogo da escola com eles e com os seus próprios filhos, pois não tem um entendimento claro das transformações sociais que a escola tem procurado inserir no seu cotidiano para melhor atendê-los.

[...]

Além disso, devido à fatores econômicos e culturais, a comunidade não tem acesso aos meios diferenciados de informação com jornais, livros e revistas, bem como atividades culturais com teatros, cinemas, shows e de lazer como clubes, parques, chopes entre outros. Talvez isso explique as dificuldades relacionadas à leitura e escrita na escola. Cientes dessas dificuldades almejam criar condições para que as famílias possam compreender o que é educar e conseqüentemente nos auxiliar nessa tarefa desafiadora. (TCC 9, 2009, p. 41).

A própria composição familiar é vista pelos gestores como uma situação problemática nessa relação entre escola e a sociedade, uma vez que esse aspecto é apontado como essencial para o processo de escolarização desenvolvido pela escola. Para o gestor “com uma média de 2 ou 3 irmãos, muitos alunos, quase 80% convivem apenas com um dos genitores sendo o outro padrasto ou madrasta. Há ainda os que moram com os avós devido a abandonos, mortes” (TCC 9, 2009, p. 41).

Para os gestores, essa realidade impacta diretamente a prática da gestão democrática, uma vez que a condição de vida da família limita sua participação no cotidiano escolar, em especial, pela situação de trabalho que impõe uma dificuldade em atender aos chamados feitos pela escola. Muitas vezes, se a escola quis a participação dos pais, teve que repensar horários e práticas de reunião. Por outro lado, em muitos casos, a avaliação feita pelo gestor é que a participação dos pais não se enquadra nos critérios de exigência da escola, e nesse aspecto a questão do pouco tempo de escolaridade dos pais/responsáveis é citada em vários trabalhos como dificultador de sua participação.

Embora, a participação dos pais seja um fator primordial, mesmo com tanta abertura proposta da escola democrática e participativa, os mesmos não correspondem às expectativas esperadas, porque não participam, não querem se interar do cotidiano escolar, fazendo com que a escola assumas responsabilidades que não são suas. Basta vermos as atas das reuniões realizadas, onde comparece um número pequeno de pais. (TCC 1, 2009, p.25).

Mesmo com o preparo da equipe pedagógica através da formação continuada, o objetivo da escola não está sendo alcançado, pois a família não participa das atividades que acontecem na escola. (TCC 3, 2009, p.26).

Analisando essa relação entre escola e família, Elias e Alves (2010) afirmam que essa “necessidade de participação da família na escola” não chega a ser problematizada pelos ges-

tores “ao contrário, parte-se do pressuposto que esta constitui uma demanda natural e inquestionável e também que, de certo modo, ela venha sofrendo rupturas no contexto educacional atual” (p. 331). Nos trabalhos analisados para esse texto, pode-se constatar que a espera da participação familiar é tomada como natural e há um desejo expresso pelos gestores que a família faça parte da tomada de decisão na escola. Por outro lado, percebe-se também que essa relação é ambígua, em especial, quanto ao que se espera dos pais e aos meios utilizados pela escola para mobilizar essa participação, que nem sempre alcançam os resultados almejados.

Se a família ganha destaque relevante nessa seara, os gestores também reconhecem as dificuldades internas da equipe, no trato e lida diária com a democratização da escola:

O que nos falta é mais força de vontade e um pouco de autonomia/iniciativa para que haja aprendizagens claras e novas práticas de sala de aula onde irá melhorar nosso sistema de ensino, estamos habituados a um criticar o outro, dando como desculpas o desinteresse do outro por aquilo que não deu certo ou nem tentamos fazer. As mudanças são claras, mas existem professores que tem dificuldades em abandonar antigas práticas e trabalhar de forma diferente. A falta de atitude é devida o comodismo e o hábito de nos sentirmos sempre vítimas do sistema. (TCC 2, 2009, p. 25).

A maioria das falas dos funcionários que nela atuam há mais tempo, deixava transparecer um clima de desconfiança. A rotatividade dos servidores, principalmente professores, a mudança de gestores e falta de uma linha de trabalho definida eram as principais causas da inquietação do grupo com mais tempo de trabalho na escola. (TCC 4, 2009, p.14).

[...] no cotidiano escolar, a participação é amarrada, o que vemos são diretores e coordenadores em busca da participação dos professores, sem obter sucesso. A falta de compromisso é revelada nas atividades diárias da escola. (TCC 4, 2009, p.17).

Historicamente a gestão da escola foi responsabilidade de poucos. A experiência de democratização e participação tornou-se imperativa a partir da Constituição de 1988. Esse modelo de gestão pressupõe o diálogo e a participação direta dos diferentes sujeitos na escola. De acordo com Bordignon e Gracindo (2001) a participação é um tema muito discutido, mas há muita dificuldade em definir o que ela designa. Muitas vezes, a participação é representada “como mero processo de colaboração, de mão única, de adesão, de obediência às decisões da direção” (p.170), o que, segundo os autores, não constitui uma participação efetiva e nem gera compromisso. Para os autores,

[...] participação requer o sentido de construção de algo que pertence a todos e que tem diretamente a ver com a qualidade de vida de cada um, seja no sentido da realização pessoal, seja pelos benefícios sociais que dela advém. O compromisso, que gera a participação, requer a repartição coletiva do sucesso, não apenas da responsabilidade. (p.171).

Então o que esperar da participação dos diferentes sujeitos na gestão da escola? Como envolver pais/responsáveis, professores e funcionários na tomada de decisão? Como garantir os espaços de discussão e deliberação considerando a difícil realidade em que estão inseridos todos esses sujeitos? Pois, se pais/responsáveis têm muitas dificuldades em participar do cotidiano escolar, os professores também enfrentam precárias condições de trabalho e a falta de

perspectivas com a função que desempenham também apresenta um desafio para a sua inserção efetiva na tomada de decisão coletiva na escola.

Mobilizar a escola não foi uma tarefa muito fácil, mas encadeou a discussão do assunto associado aos conflitos do cotidiano, bem como a necessidade de incentivar a participação e a percepção de que as decisões devem ser baseadas no diálogo e respeito. Muitos professores trabalham em duas escolas, em duas redes e esse fator às vezes atrapalha a presença nos momentos importantes da escola. E muitos já estão desacreditados no sistema e na educação em si, que não conseguem dar sua contribuição, pois desde o início a educação sempre tem ficado para segundo plano, nos planos dos governantes. Sabemos que o projeto pressupõe uma ação intencionada com um dos objetivos definidos, explícitos sobre o que se quer inovar. Entretanto a mudança, o novo assusta. E não apenas ao professor como também os pais e demais funcionários. (TCC 9, 2009, p.47).

Em muitos municípios goianos ainda prevalece a prática de escolha dos gestores por indicação política e em muitas experiências os profissionais escolhidos para os cargos de gestão não possuem nenhum vínculo com a instituição. Assim convém indagar: como fazer gestão democrática num cenário onde prevalecem práticas patrimonialistas e eleitoreiras? Nessa situação a avaliação dos gestores revela a dificuldade com a rotatividade e a desvinculação do grupo gestor com a comunidade escolar:

Em relação ao PPP, as pessoas não conheciam o documento da escola devido à rotatividade de professores, funcionários, administrativos e direção. A direção da escola mudava praticamente todos os anos, pois na rede municipal de ensino de Aparecida de Goiânia não existe eleições diretas nas escolas para escolha de diretor, esses cargos são indicados por políticos. Por este motivo a escola não tinha muito vínculo com a comunidade escolar. Na verdade, o problema com o Projeto desta escola era político e social, o documento existente na escola era de boa qualidade, mas sem o conhecimento e participação da comunidade escolar, pais, alunos, funcionários administrativos, professores, direção e membros da comunidade local. (TCC 4, 2009, p. 13). Não existe eleições diretas para direção das escolas na Rede Municipal de Aparecida de Goiânia, nesta Unidade Escolar, troca-se de diretor praticamente todos os anos, então a comunidade fica meio que desconfiada, sem saber se apóia o projeto da escola ou não, medo de no dia seguinte acontecer outra troca na direção e tudo que se havia feito ficar perdido. (TCC 4, 2009, p.27).

A eleição direta para os cargos de gestão vem sendo reivindicada como um dos critérios para a democratização da escola. O Documento Final da Conferência Nacional de Educação realizada em 2010 (Conae, 2010) reitera essa necessidade de se “instituir mecanismos democráticos – inclusive eleição direta de diretores/as” (p.43) e para isso determina que deve haver “lei própria” que garanta “eleição direta para diretores/as (gestores/as)” (p.44). Para Souza (2009), “é indubitável que realização de eleições diretas para escolha de dirigentes escolares representa um avanço democrático, uma conquista social” (p.205). Nesse sentido, compreendendo que o exercício do diálogo, da negociação, do debate, da escolha é parte integrante do jogo democrático, pode-se afirmar que em Goiás a escolha direta dos gestores é ainda um desafio longe de ser superado².

Nos trabalhos analisados, a forma como a gestão é compreendida pelas instâncias superiores também pode ser considerada outro entrave para a prática da gestão democrática, seja por interferências diretas ou mesmo por uma concepção patrimonialista em que a direção escolar é cargo de confiança do Poder Executivo:

Outro fator que acontece é que a gestão escolar é uma gestão indicada, ou seja, os diretores, coordenadores, secretários são indicados pelo poder executivo em gestão, diga-se, faz parte do apoio político recebido por ele, não se olha à competência. O que existe na verdade são trocas de favores e apoio político (TCC 1, 2009, p. 25). Foi citado também por funcionários, fatores que dificultam a participação plena nas tomadas de decisões da escola, como a interferência da Secretaria Municipal de Educação de Aparecida de Goiânia. Essa interferência esta relacionada à falta de liberdade e poder, que muitas vezes a escola não tem, para determinadas ações já vêm imposta sua forma de execução sem direitos de questionamento. (TCC 4, 2009, p.27).

A democratização da escola pública pressupõe também democratizar as relações com os sistemas de ensino em suas diferentes instâncias. Nessa direção Souza (2009) afirma que “a autonomia institucional – assim como a dos sujeitos docentes e discentes” deve ser compreendida “como uma das garantias a partir das quais cada um dos que fazem a escola se sinta à vontade, livre para manifestar suas posições, para apontar caminhos, ideias, divergências, contradições” (p.204). A chamada *interferência*, citada pelo gestor, indica uma relação de mando que não condiz com a prática democrática e impõe uma nova compreensão para as relações entre a escola e o sistema de ensino.

AS EXPERIÊNCIAS VIVENCIADAS: SINALIZANDO CAMINHOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

O que é então uma gestão democrática? Se pratica ou não gestão democrática nas escolas? Qual é a medida e qual é a qualidade do democrático? Essas e outras questões estão na pauta da discussão e os gestores têm dificuldades em delimitar a prática da gestão democrática ou mesmo os mecanismos necessários para a sua viabilização:

A gestão democrática propriamente dita ainda não acontece na unidade de ensino trabalhada, pois, ainda não dispõe de um conselho de classe, porém, as decisões são tomadas de forma coletiva e participativa, fazendo com que todos participem, mas ainda há muitas dificuldades com os pais dos alunos (TCC 1, 2009, p.23).

Por outro lado, os gestores também apresentam as dificuldades para implantar de fato uma gestão democrática e contornar as resistências criadas tanto em âmbito intra como extraescolar. Nesse contexto, pequenas mudanças sinalizam para a democratização das relações:

Mudar a Gestão Escolar de uma escola com mais de 25 anos de existência, não é fácil. Uma vez que é necessária uma ruptura com uma administração cheia de “vícios” praticada atualmente. Por isso, os resultados não são rápidos, ao contrário, são lentos, mas possíveis de se concretizarem. Em virtude disso, poucos resultados foram alcançados, dentre eles: a implantação da Rádio escola e do Grêmio Estudantil, maior

participação dos pais, alunos funcionários e professores nas reuniões, composição da equipe gestor entre os professores da escola. (TCC 5, 2009, p. 24).

Na narrativa, o gestor identifica que a criação de mecanismos de participação é fundamental para a democratização das relações na escola. De acordo com Oliveira et all (2009) “independentemente das concepções mais restritivas, em geral, os mecanismos institucionais mais frequentes nas escolas da amostra, para viabilizar a participação, foram os Conselhos Escolares, as Associações de Pais e Mestres e os Grêmios Estudantis” (p.154). No caso da narrativa apresentada, a implantação da Rádio Escolar é citada como um elemento mobilizador de estudantes, funcionários e docentes:

A rádio escola tem um papel fundamental na garantia de uma Gestão democrática e participativa, pois ela consiste hoje na voz dos alunos, ou seja, eles poderão utilizá-la para reivindicar as suas necessidades e dos professores, divulgar para toda a comunidade as prestações de contas dos recursos recebidos pela escola, divulgar eventos que tenham como objetivo angariar fundos para a escola, assim como realizar diversos projetos que unam professores e alunos em prol de ensino de qualidade para todos. (TCC 5, 2009, p.24-25)

Os gestores reconhecem a dificuldade em mobilizar a comunidade escolar, mas também evidenciam o papel da participação dos diferentes sujeitos em prol das mudanças na escola, dimensionando este como um espaço essencialmente coletivo, consciência essa que vincula a gestão democrática com a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem

O mais importante, é que, mesmo não tendo ainda a participação de todos, nem o máximo dos seus resultados, os mais engajados já se tornaram co-participes do sucesso da escola, transformando a escola em espaço de trabalho coletivo e construção do conhecimento. (TCC 2, 2009, p. 24).

Neste sentido, o ponto positivo foi a importância da participação de todos e a conscientização de que a gestão democrática participativa possibilita a criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação, no que se refere a seleção da organização dos conteúdos e métodos, organização do ensino e do trabalho escolar, o que assegura a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem. (TCC 3, 2009, p.21).

Para Oliveira et all (2009) “a participação da comunidade escolar é um fator decisivo na qualidade da educação e do ensino, pois se pode garantir o compromisso de todos os envolvidos com o trabalho desenvolvido cotidianamente pela escola para melhorar a sua qualidade” (p.153). Nesse sentido, pode-se afirmar que a gestão só se confirma com a participação coletiva, num processo que se consolida no cotidiano escolar por meio de uma atuação mais sistemática nos diversos mecanismos da escola:

Na segunda reunião houve a participação de um número maior de pais. Foi feita a votação para a escolha dos membros do Conselho Escolar e também as pessoas que iriam representar os pais durante o processo de reelaboração do Projeto Político Pedagógico. Dentro desse processo pode-se perceber que tanto a família como os demais membros da comunidade mostravam-se interessados em participar da construção de-

mocrática do ambiente escolar, tornando a escola autônoma. (TCC 3, 2009, p.23). Sendo assim, o maior desafio da escola em relação ao envolvimento da comunidade escolar em suas decisões internas é fazer com que esta seja participativa, conforme detectado nesta pesquisa, esse foi um fator imprescindível. Assim, oferecer oportunidade de participação por várias vezes foi fundamental para que houvesse participação de todos, mesmo que, com certa rotatividade, possibilitando o partilhamento de decisões, ainda que timidamente. Mesmo assim, foi possível registrar o envolvimento e a contribuição de pais, responsáveis, alunos e funcionários, construindo assim, a democracia no universo escolar, através da institucionalização de mecanismos de participação. Em suas falas demonstraram a preocupação em contribuir com as melhorias contínuas da unidade escolar. (TCC 10, 2009, p30).

Nas narrativas apresentadas os gestores ressaltam como conquista a participação dos pais/responsáveis destacada como primordial para o sucesso da aprendizagem dos estudantes, como também para a democratização da escola:

Portanto, pode-se notar o sucesso dos alunos cujas famílias conseguiram estabelecer uma parceria com a escola. Foi possível verificar que existe uma relação importante entre a participação da família na escola e nas reuniões de pais. Durante essas reuniões, há pais que expressam elogios e sugestões de melhorias para a escola e outras que criticam a ausência de um número significativo de pais, principalmente, os pais de crianças que apresentam algum tipo de problema na escola. (TCC 3, 2009, p.37). Trabalhamos com a integração entre os profissionais da U.E., pais, alunos e a comunidade em geral, uma implantação de uma cultura de compromisso com a aprendizagem dos estudantes, a preservação patrimonial, a preservação do meio ambiente, o respeito à diversidade e a convivência ética, cooperativa e solidária. No que diz respeito à participação da comunidade, também lutamos para que essa concretize e para isso definimos práticas de envolvimento dos pais nas atividades da escola/participação da Comunidade na gestão da escola, envolvimento da sociedade civil organizada num plano de valorização da escola como espaço de construção de uma sociedade melhor. (TCC 7, 2009, p. 17).

Assim, pode-se afirmar que as dificuldades enfrentadas nas unidades escolares revelam um processo complexo para se implantar o democrático na escola, que deve levar em conta os traços da realidade patrimonialista que marca a história brasileira, mas também, todas as dificuldades de mobilização da comunidade escolar para construir coletivamente os caminhos da escola. Numa cultura excessivamente individualista, qualquer exercício de coletivo é sempre desafiador e no caso da escola pública esse processo se complexifica quando se considera o público atendido nesse espaço e suas efetivas condições de vida.

As experiências de intervenção vivenciadas pelos gestores e analisadas nesse texto sinalizam conquistas que expressam a importância de uma ação planejada que mobilize os diferentes sujeitos. Mesmo constatando inúmeras dificuldades, os gestores reconhecem que a experiência do democrático, apesar de muito trabalhosa, é viável e possível de se concretizar.

Neste sentido, quando tratamos da vivência democrática na escola trata-se de refletirmos sobre a continuidade das ações, pois o senso e o gosto da participação são aprendidos, desenvolvidos, cultivados, de forma que o funcionamento contínuo das experiências democratizantes na unidade escolar e seu constante aprimoramento são fundamentais para a consti-

tuição de uma prática democrática duradoura. O que a literatura sobre gestão democrática nos apresenta, em constantes estudos de caso, são exemplos de experiências bem sucedidas em sua implantação que perdem fôlego no enfrentamento dos desafios cotidianos que são marcados por práticas clientelísticas, patrimonialistas e centralizadoras, presentes não somente fora, mas também dentro dos muros da escola. Dessa forma, experiências como o Curso de Especialização precisam ser pensadas também sob o viés da realimentação de maneira a constituir canais permanentes de diálogo, formação e aprendizagens entre os gestores-cursistas, contribuindo para a constituição de práticas mais sólidas de gestão democrática e aprendizagens coletivas.

Compreendemos que, pelos relatos discutidos, a democratização da gestão escolar depende muito da disponibilidade dos sujeitos coletivos em abrir os canais e deles participar e na luta constante para sua manutenção, de forma a garantir não só a democratização da escola, mas a democratização do sistema como elementos estruturantes de novas relações para a constituição da escola com qualidade social tão almejada e defendida, a exemplo do que aconteceu na Conae 2010.

NOTAS

1. O Programa Nacional Escola de Gestores foi implementado, em caráter experimental, em 2005, sob a coordenação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), tendo realizado um projeto piloto de formação de dirigentes por meio de um curso de 100 horas que atingiu 400 dirigentes de escolas de 10 estados da federação.
2. Durante o curso, houve eleições para os cargos executivos, tanto na esfera estadual como na municipal. Nos municípios de Goiás em que a escolha dos gestores escolares acontece por meio de indicação política, muitos cursistas que ocupavam esses cargos retornaram às suas práticas docentes ou mesmo foram transferidos para outras funções públicas, muitas delas sem nenhuma relação com a Secretaria Municipal de Educação.

REFERÊNCIAS

- BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina V. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto e AGUIAR, Márcia Angela da S. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CONAE). *Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: o Plano Nacional de Educação, diretrizes e estratégias*; Documento Final. Brasília, DF: MEC/CONAE, 2010.
- CURY, Carlos R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre: ANPAE, v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007.
- ELIAS, Carime Rossi; ALVES, Miriam Fábila. Formação continuada em EaD: sobre o que escrevem os gestores das escolas públicas de Goiás. *Inter-Ação*, Goiânia, v. 35, n. 2, p. 323-340, jul./dez. 2010
- FRIGOTTO, Gaudêncio. *Educação e Crise do Capitalismo Real*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

- OLIVEIRA, João Ferreira et all. Gestão democrática e qualidade de ensino em escolas de educação básica. *Revista Retratos da Escola*. Brasília, v.3, n.4, p.149-162, jan./jun. 2009.
- SOUZA, Antonio Lisboa Leitão de. Gestão democrática e eleição de diretor: do exercício da autonomia à realização do direito. *Revista Retratos da Escola*. Brasília, v.3, n.4, p.199-209, jan./jun. 2009.
- UFG. Faculdade de Educação. *Projeto do curso de Especialização a Distância em Gestão Escolar*, 2008.
- _____. Faculdade de Educação. *Trabalhos de conclusão de curso da Especialização a Distância em Gestão Escolar*, 2009.
- _____. Faculdade de Educação. *Relatório Final do curso de Especialização a Distância em Gestão Escolar*, 2010.