

# DEMOCRATIZANDO A GESTÃO: DO PROJETO PEDAGÓGICO AO CONSELHO ESCOLAR

Maria da Salete Barboza de Farias  
Universidade Federal da Paraíba – CE/UFPB  
[runasluz@gmail.com](mailto:runasluz@gmail.com)  
Kátia Valéria Ataíde e Silva  
PPGE/UFPB  
[kavaleria@bol.com.br](mailto:kavaleria@bol.com.br)

**RESUMO:** O texto reflete sobre Gestão escolar, a partir de uma experiência numa escola da rede pública em João Pessoa, Paraíba, Brasil. Situamos o estudo no contexto das políticas educacionais tendo como foco o modelo de gestão democrática. Partimos do pressuposto de que o contexto social escolar demanda mudanças na organização e na prática de gestão. O estudo indicou que apesar das dificuldades e limites materiais e humanos para a dinamização e funcionamento da organização escolar, há possibilidades de construção coletiva de práticas democráticas consolidadas na participação dos sujeitos envolvidos nas instâncias de ação e decisão, carecendo, entretanto, de incentivo e de maior participação para continuidade do processo.

**Palavras-chave:** Gestão. Participação. Escola pública

## Introdução

A democratização da gestão pública tem sido objeto de discussão, sobretudo no final do século XX e início do século XXI, período marcado por transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, configurando um novo cenário mundial societário, orientado pelos princípios da política neoliberal e a economia globalizada. O Brasil, sobretudo na década de 1990, participou do movimento internacional de Reforma do Estado, com adoção do modelo gerencial na administração pública, cuja lógica foi adotada no conjunto das reformas educacionais, impressas no âmbito da educação básica, com foco na sua gestão e descentralização. Neste processo, vale ressaltar a força do movimento dos trabalhadores em educação e da sociedade civil em geral, na luta em defesa da democracia e da gestão democrática escolar, enquanto princípio norteador da política educacional brasileira, tornada princípio constitucional (Constituição Federal de 1988) e posteriormente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/9394/96). Com a materialização dessas reformas, pretende-se alcançar melhoria da qualidade da educação pública e a implantação da gestão democrática também no espaço público escolar, com destaque para mudanças nas relações de poder, de forma a imprimir uma prática que contemple a ampla participação da comunidade escolar. Esperava-se também, que a expansão da democracia no espaço escolar

refletisse este mesmo movimento na sociedade como um todo. A gestão democrática que se pretende caracteriza-se assim, pelo envolvimento crítico e participativo da comunidade nas instâncias de planejamento, execução e avaliação da escola.

Este trabalho retrata um estudo de caso a partir da experiência desenvolvida quando da implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP) e da atuação do Conselho Escolar (CE) em uma unidade da rede pública municipal de João Pessoa – PB. Para isso, baseamo-nos na análise documental bem como nos resultados de dezesseis questionários aplicados a gestores (G), especialistas (E) e professores(P) integrantes das referidas instâncias de gestão. Estruturados em três momentos, no primeiro realizamos anotações sobre a reforma do Estado brasileiro e as reformas educacionais a partir dos anos de 1990; em seguida centramos nossas reflexões sobre Gestão Democrática e instâncias de participação na escola pública; no terceiro apresentamos os achados da experiência mostrando como foi efetivada práticas participativas de gestão. Por fim, colocamos nossas últimas considerações.

### **Anotações sobre a reforma educacional dos anos 1990.**

O Brasil participou do movimento internacional de Reforma do Estado, nos anos 1990, com adoção do modelo gerencial na administração pública, cuja lógica foi adotada no conjunto das reformas educacionais, impressas no âmbito da educação básica, sua gestão, autonomia e descentralização. Castro (2009) ao abordar sobre o modelo gerencial esclarece que este busca estabelecer uma cultura organizacional firmada nos princípios da gestão estratégica e do controle de qualidade, orientada para a racionalização, a eficiência e a eficácia da gestão. Ao longo das últimas décadas, continua a autora, esse modelo vem imprimindo modificações em todos os setores sociais, incluindo o campo da educação, em que os princípios gerenciais foram adotados na condução dos serviços educacionais e trabalho escolar.

Pode-se dizer que as políticas educacionais formuladas no período refletem as relações de poder e de gestão que se estabelecem na educação e na sociedade. Conforme afirma Giron (2008) “[...] a política educacional defendida por um determinado governo reflete como ele [Estado] entende o mundo e as relações que se estabelecem na sociedade ”(p.2). A influência dos princípios gerenciais na educação faz-se presente tanto na gestão escolar, manifestada na organização do trabalho escolar em si, como nas práticas educativas (CABRAL NETO, 2009). Em concordância com Cabral Neto (2009), percebemos que, apesar do modelo gerencial defender a participação, a autonomia, e a descentralização, há uma apropriação inadequada desses termos, quando aplicados na educação e na prática educativa escolar, não

contribuindo, dessa forma, com a promoção da gestão democrática escolar. Cabral Neto (2009) esclarece,

[...] A descentralização metamorfoseia-se na medida em que deixa de ser um mecanismo fundante da gestão democrática para se reconfigurar em um crescente processo de desconcentração de funções e responsabilidades e não do poder de decisão. A participação transforma-se em técnica de gestão que funciona essencialmente como fator de coesão e consenso (p.201).

A sociedade civil brasileira (ao longo das últimas décadas) lutou em defesa da gestão democrática na escola pública, na perspectiva de construção e garantia da qualidade social do ensino efetivamente democrático. De acordo com os estudos de Marques (2007), verifica-se que a partir de 1995, no âmbito da política educacional, “[...] começam a ser implantadas diretrizes no sentido de democratizar o sistema escolar e a gestão das escolas” (p. 27). Para esta autora, a gestão democrática pode possibilitar a construção de uma escola pública de qualidade, constituindo-se assim espaço de vivência e aprendizado. Assim, afirma:

“[...] a gestão democrática no sistema educacional público abre possibilidades para que se construa uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira, além de representar uma possibilidade de vivência e aprendizado da democracia, podendo, portanto, tomar um sentido diferenciado do proposto pelos fazedores de política” (p. 27)

No Brasil, muito se tem dedicado ao estudo e debate sobre a gestão democrática escolar, a exemplo de Aguiar (2012), Marques (2007), Dourado (2008), Sander (2009), entre outros. Esses estudos têm contribuído na compreensão de que a gestão democrática é uma construção possível no espaço educativo público, expressando assim sua dimensão emancipadora, humanizada, democrática e com qualidade social.

Hoje, podemos constatar a construção da gestão democrática como realidade em muitas escolas públicas brasileiras, efetivada em práticas participativas, exitosas e inovadoras. São escolas que apesar dos limites e dificuldades possibilitam a gestão dialógica, contribuindo, assim, para a melhoria da interação na escola básica. Sem dúvida, este estilo de gestão vem representando um indicativo de avanços da política educacional na superação do modelo de gestão autoritário e centralizado, que vem marcando historicamente a administração nas escolas públicas no Brasil.

## **Gestão Democrática e Instâncias de Participação na Escola Pública**

Numa breve retrospectiva histórica, vemos que o debate sobre a Gestão Democrática na educação pública brasileira é uma temática recorrente. Ele remonta dos anos de 1930, no movimento dos Pioneiros da Escola Nova, quando este defendia a participação efetiva da comunidade escolar como estratégia para garantir a democratização da escola pública. Vemos então que desde muitos anos, constituiu a bandeira de luta coletiva, articulada a proposta de outros movimentos sociais, especialmente o dos educadores, com esta mesma perspectiva participativa e de luta pela qualidade do ensino público. Trata-se, portanto, de uma conquista histórica (SANDER, 2009).

No Brasil, a Gestão Democrática escolar está amparada em vários documentos legais, como a Constituição Federativa de 1988 (CF), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/9394/96). Esta expressa como princípio, “a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e das legislações dos sistemas de ensino” (Art. 3º, inc. VIII) e ainda define a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em Conselho de escola ou equivalente” (Art. 15, inc. I e II). A Gestão Democrática, também está garantida no Plano de Educação Nacional (PNE), promulgado em 2001, no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado em 2007 pela Presidência da República, e no Plano Nacional de Educação (PNE/2011-2020), em tramitação no Congresso Nacional brasileiro. Estes documentos ressaltam a importância da gestão democrática como um dos princípios orientadores da educação brasileira para as instituições públicas escolares, na tentativa de garantir não só o acesso dos estudantes à escola pública, mas também, fazer com que eles aí permaneçam e tenham uma educação básica de qualidade.

Para Castro (2009), a gestão democrática deve ser entendida como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições escolares. Assim, vê-se que, a questão da participação constitui um elemento essencial e basilar na construção efetiva da gestão democrática escolar, como forma de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que imperou na escola pública ao longo dos anos. Trata-se de resgatar o caráter público da administração escolar, para garantir a participação e a autonomia nas escolas públicas. Portanto, deve estender-se igualmente aos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola como um todo. De acordo com Luck (2006) a “gestão democrática possibilita a melhoria da qualidade da educação e, nesse sentido, a qualidade

deve ser negociada, participativa, auto-reflexiva, contextual/plural, processual e transformadora, sendo, portanto, uma transação (p.35).

Na gestão escolar democrática permitem-se abrir a escola à participação dos sujeitos escolares, não perdendo de vista as metas educacionais, além de estar em sintonia com as mudanças sociais e a realidade da comunidade escolar. Assim, para superar práticas pedagógicas ditatoriais concordamos com Spósito (2002) ao conceber a gestão democrática,

“um instrumento de transformação das práticas escolares” [...]. Este é o seu maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico. A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da nova proposta pedagógica que a exige. Se as escolas não estiverem predispostas a essa mudança, a gestão e a melhoria da qualidade serão expressões de qualquer conteúdo substantivo (p. 55).

Assim, a sua implementação constitui-se no envolvimento crítico, coletivo e participativo da comunidade escolar (o gestor, especialistas, alunos, pais, professores e funcionários), tanto na gestão como na construção da proposta pedagógica, comprometida e afinada com a formação integral dos estudantes e a democratização do espaço público escolar. Neste sentido, estamos acordes com Santiago (2012), que indica que se tenha “[...] compreensão que a organização da escola é um trabalho do coletivo de trabalhadores da educação e de interessados na educação escolar” (p.99). Para Silva (2011), igualmente reforça nessa perspectiva de gestão, o cotidiano da escola deve ser discutido e refletido coletivamente, em que todos devem participar e assumir sua parte no projeto educativo, com compromisso, responsabilidade e afetividade.

O gestor, eleito democraticamente pela comunidade, tem um papel fundamental como articulador político, de liderança junto à escola e os seus partícipes, nos processos de decisões e/ou ações escolares. Temos visto que ele não é o responsável único pela escola, como se concebia antigamente, mas deve antes possibilitar e ampliar a participação de todos, imprimindo uma prática coerente com seu discurso, de forma efetiva, transparente e compartilhada, orientado por uma vontade coletiva. Para Farias (2009), “o gestor deverá ser investido de poder do conhecimento da diversidade de culturas, poder legitimado pela comunidade escolar que é base fundamental para assegurar o exercício de uma liderança efetiva, afetiva e eticamente comprometida” (p. 127), aberto, portanto, a ouvir a comunidade escolar, considerando as suas sugestões, críticas e demandas numa postura dialógica e respeitosa. Trata-se enfim, de gerir a escola de forma coordenada e compartilhada.

É consenso que a efetivação da gestão democrática nos espaços públicos escolares não é um processo fácil de ser realizado por envolver diferentes pessoas, com diferentes olhares e valores, e por isso mesmo sujeito a tensões e contradições. Como nos adverte Dourado (2008), esse processo constitui-se em um aprendizado político, devendo ser motivado e exercitado e para concretizar-se é decisivo garantir condições materiais, estrutura física adequada, espaços de vivência e de troca.

É de conhecimento de todos que hoje, várias vem sendo as instâncias de participação nas escolas públicas, em que a comunidade é chamada a participar e decidir, conferindo assim, o caráter democrático que ora debatemos. Trata-se cada vez mais de se dar vez e voz a comunidade escolar na elaboração do PPP, na participação no CE, e em outros espaços decisórios, através dos quais nos lembra Libâneo (2001) levam “à população do mundo social escolar, o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola” (p. 113).

O CE é um órgão representativo na escola pública, formado pela representação de todos os segmentos eleitos pelos seus pares, com capacidade de discutir, decidir e avaliar de forma coletiva o trabalho escolar como um todo. Como bem coloca Marques (2007), ele é “[...] uma instância organizadora da escola, [...], através da qual educador, pais, alunos e comunidade têm o direito de exercer a gestão tomando decisões, encaminhando-as e avaliando-as [...]” (p. 81). Ainda para esta autora, este espaço constitui “[...] um elemento fundamental na construção de uma escola democrática” (p. 89).

Outro instrumento de igual importância para a concretização da gestão democrática é o PPP – nos remetendo a Veiga (1995) segundo o qual este documento escolar define a organização e dinâmica do trabalho da escola em sua totalidade, orientando sua ação política e pedagógica, identificada com as demandas internas e externas à escola e com as práticas educativas. O PPP deve ser construído coletivamente, de forma autônoma, afetiva, reflexiva e contínua, fruto, portanto, de reflexão e investigação de todos e “como um processo de desenvolvimento profissional que se realize numa perspectiva crítica” (SANTIAGO, 2012, p.100). No assumir a perspectiva de gestão escolar democrática, o PPP não deve ser visto apenas como um instrumento burocrático, devendo por isso mesmo ser ultrapassando.

## **Construindo a gestão democrática e enfrentando desafios: a visão dos sujeitos da Escola Municipal de Ensino Fundamental Francisca Moura**

A presente experiência teve como espaço a Escola Municipal Francisca Moura, situada na periferia urbana do município de João Pessoa, na Paraíba. Ao longo do processo de gestão foram evidenciados avanços no que se refere às práticas de gestão democrática e participativa, como expressão de uma construção coletiva, ou seja, assumidos por grande parte da equipe pedagógica da escola. A concretização dessa nova prática vem acontecendo aos poucos tendo em vista dois aspectos: um se refere ao fato de a escola ser composta por pessoas com interesses e culturas diferenciadas; o outro se refere à existência e permanência de práticas conservadoras e clientelistas instaladas ao longo do tempo, reforçadas pelo modelo de gestão hierárquico e burocrático.

A prática de gestão democrática vem sendo entendida com um processo de construção tendo em vista que a participação da comunidade escolar nas instâncias de decisão segue os critérios de representatividade a partir do modelo de democracia liberal, exigindo, portanto do gestor conforme declara Aguiar (2012), “[...] de um novo estilo de caminhar da escola, voltado para uma ação coordenada, coletiva, onde todos os envolvidos, no trabalho escolar, possam compartilhar desse processo” (p. 88).

Na unidade Escolar Francisca Moura, a construção do PPP, anteriormente, era centrada nas mãos de um pequeno grupo de pessoas, especialmente os membros da equipe gestora e os Especialistas da escola. Em 2001, iniciaram algumas reuniões, com professores, especialistas da escola, pais, funcionários e alunos, aproveitando as capacitações apoiadas e realizadas pela SEDEC/PMJP, para discutir e iniciar a sua elaboração. Os momentos de planejamento foram fundamentais para que se discutisse a estrutura, os objetivos, metas e ações educativas, considerando a realidade do bairro onde a maioria dos alunos reside e a situação escolar. Com essa configuração foi elaborado nesta escola o primeiro PPP e a partir daí anualmente atualizado.

A equipe gestora dessa unidade eleita democraticamente preocupa-se em socializar com a comunidade a discussão das ações sistemáticas realizadas na escola. É constituída por uma 01 Diretora geral, 03 adjuntas. Integram também a gestão escolar 07 especialistas (orientador educacional, supervisor, assistente social e psicólogo,) que, em conjunto, com os demais integrantes da escola convocam e participam da construção do PPP. Hoje, essa construção é realizada por uma Comissão de representantes dos diversos segmentos escolares eleitos pelos seus pares. Esta comissão é responsável pela atualização anual do PPP, bem

como, pela sua reconstrução, acompanhamento e avaliação contínuos, envolvendo a representação citada, o que para os sujeitos vem representando um avanço tendo em vista o compromisso assumido por esses segmentos na efetivação do projeto em sua globalidade na perspectiva da qualidade do ensino, criatividade e inovação, conforme expresso na missão da escola. De acordo com o PPP (2013) a missão “é contribuir para a constante melhoria das condições educacionais da nossa escola visando assegurar a educação pública de qualidade aos nossos estudantes no ambiente criativo, inovador e de respeito ao próximo” (p.19). Consta ainda do PPP, o calendário de atividades da escola, o conjunto de projetos e ações específicas a serem desenvolvidas pela comunidade durante o ano letivo escolar.

Ainda nesta perspectiva de democratização, os sujeitos destacaram também que, atualmente, a escola vem desenvolvendo uma diversidade de projetos e ações, a partir de demandas dos estudantes e professores, destacando-se a Gincana Cultural, a Mostra de Ciências e Artes, o projeto Sextas Culturais, e os Encontros de Família e Escola, abertos à participação dos alunos, professores, funcionários e família, em um trabalho coletivo e interdisciplinar. Eles registram também as reuniões e encontros contínuos valorizados pela escola com a participação dos pais, na tentativa de fortalecer o diálogo e parceria com este segmento na condução dos acontecimentos da escola e promoção do sucesso dos escolares.

Foi nos informado igualmente que, em cada planejamento mensal com gestores, professores e especialistas são discutidos, avaliadas e organizadas as atividades que, na seqüência, serão compartilhadas com os alunos, momento em eles se integram efetivamente nas ações. Nas evocações dos sujeitos eles colocaram que essas dinâmicas, no entanto, eram recheadas de conflitos, dificuldades, reflexão e crítica, contudo próprio do processo democrático e social. Pelas falas dos integrantes da equipe, assim eles nos colocaram:

*[...] o importante é que agora temos um momento para pensar a escola. O planejamento não é só pra gente cumprir...é também um espaço de encontro e de reflexão (E).*

*[...] gostaria muito que nossos planejamentos tivessem um formato melhor, pois sempre tenho a impressão de que [...] termina sendo uma reunião de professores (P)*

Outras falas expressam a falta de motivação e dificuldades de alguns professores em participar efetivamente deste processo, principalmente pelo excesso de atividades que lhes vem subtraindo o tempo pedagógico:

*[...] às vezes tenho muitas dificuldades pelo fato de trabalhar em outra escola [...] (P).*

*[...] tem professor que dá aula em três turnos nessa escola, sabe que é importante, mas não tem tempo para participar de tudo que a escola promove (E).*

Estes testemunhos só vieram reforçar pela sua importância a necessidade e a persistência do gestor escolar em estimular as ações participativas, pois conforme Paro (2003) um processo de mudança só se inicia com medidas no nível da prática que levem a romper com as condições presentes. Por mais modestas que sejam estas medidas, elas têm de começar por desenvolver-se, oferecendo condições para que as pessoas possam realmente participar do processo e levá-lo a diante (p.166).

Outro aspecto relevante que apreendemos nas práticas educativas e projetos realizados no âmbito desta unidade escolar, reforçando esta perspectiva democrática foi que as ações do PPP também são encaminhadas para apreciação do Conselho Escolar – outra instância criada e valorizada na prática da gestão democrática. Nessa unidade escolar, o Conselho foi criado em 19 de junho de 1997, com o nome “*Conselho Escola e Comunidade na Luta pela Educação*”. De acordo com o regimento interno da Escola o Conselho escolar é composto por representação de cada segmento da escola, eleitos democraticamente por seus pares, em Assembléia escolar para um mandato de dois anos, com previsão de realizarem reuniões bimestrais e/ou quando necessárias – com o objetivo de “discutir sobre as várias questões da escola no âmbito das dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas”. A participação dos segmentos vem representando, também, na visão desses sujeitos um aprendizado político e pedagógico, embora envolvendo desafios e dificuldades, por conta do enfrentamento de condições institucionais por vezes precárias. Aqui as falas deixaram transmitir as frágeis condições materiais e humanas em que se deparam, bem como, a falta de conhecimento e compreensão do trabalho escolar, da parte de alguns integrantes do CE, carências estas que vêm sendo objeto de preocupação e busca de superação. Trata-se de “um órgão colegiado que possibilita a participação e a decisão dos vários segmentos da escola, nas questões administrativas, financeiras e pedagógicas, no processo de gestão escolar” (PB/JP/RGI,2012,p.23).

Para os sujeitos, tem sido nas reuniões do CE que se discute, debate e decide coletivamente sobre as questões da escola, considerando, sobretudo, o que está definido no PPP da escola e demandas da comunidade. Suas respostas nos levam a Marques (2007), para quem o CE “[...] constitui-se em uma instância deliberativa nas Unidades Escolares, sendo um local de debates e tomadas de decisões” (p. 89). Corroborando com esta afirmação, achamos

pertinente à posição de Abranches (2003) ao indicar que a experiência do funcionamento efetivo do Conselho escolar tem possibilitado a efetivação de novas formas de gestão, tendo como referência uma prática coletiva que envolve a participação da comunidade escolar. Os sujeitos assim reafirmaram como fundamental a participação neste espaço na condução da gestão e do acompanhamento do PPP da escola, reforçando o desenvolvimento de práticas coletivas e participativas, conforme expresso nas falas que seguem:

*[...] o conselho escolar é importante na medida em que com a sua constituição haverá democratização nas tomadas de decisões. O “poder” se descentraliza (P).*

*[...] com a gente participando do conselho podemos ajudar a decidir na utilização dos recursos e nas compras do que a escola precisa (E)*

*[...] as pessoas que participam do CE tem o comprometimento total para o bom andamento do trabalho escolar (P).*

O Conselho Escolar vem, portanto se constituindo em um órgão de representatividade da escola com a função de democratizar as relações de poder naquele espaço educativo. Visando uma qualificada atuação dos conselheiros a gestão tem se preocupado em promover palestras e dinâmicas abordando a importância das atribuições, competências e possibilidades de intervenção e mudança da escola. Assim, concordamos com Marques (2011) ao afirmar que o CE é “[...] um mecanismo institucional para a operacionalização da gestão participativa (p. 136)”. Ainda para esta autora, no conselho escolar “[...] todas as vozes (dos diferentes grupos) seriam respeitadas e, de certa forma, seus anseios e interesses seriam considerados legítimos (p. 136)”.

Reconhecendo a importância desses espaços, houve alguns sujeitos que fizeram críticas no sentido de acharem a participação ainda limitada. Por esses fragmentos podemos ver as suas impressões:

*[...] Bom, porém deveria ter mais participação dos membros do próprio Conselho (P)*

*[...] Na sua organização o Conselho deve ser mais participativo e divulgado para toda a comunidade escolar (G)*

Pelo que apreendemos não tem sido fácil construir a gestão democrática, devido à falta ainda de conhecimento e cultura participativa da comunidade. No correr desta experiência nos foram passadas afirmações consensuais no que se refere exatamente ao papel do gestor no possibilitar através deste exercício o desenvolvimento e aperfeiçoamento da comunidade escolar para que compreenda a dinâmica da gestão e do trabalho pedagógico. Nesta construção foi evidenciado pelos sujeitos a importância da contribuição individual e

coletiva dos que integram a escola com vista à melhoria e qualidade da aprendizagem dos alunos e atualização do conhecimento dos próprios professores – permitindo o exercício do seu direito cidadão, a transparência e a solidariedade. A defesa de tal postura pelos sujeitos nos remeteu a Veiga (2001, p.59) para quem “toda e qualquer organização que pretenda implantar e desenvolver prática de natureza participativa deve ter por base o exercício do diálogo”.

### **Considerações Finais**

Pelo o que constatamos ao analisar esta experiência é que já há algum tempo, apesar dos limites e dificuldades impostos, a comunidade escolar Francisca Moura vem trabalhando na perspectiva de construção coletiva da gestão escolar, seguindo as orientações do seu PPP, consultando o Conselho escolar e ouvindo as demandas da escola, imprimindo, assim, aos poucos, mudanças significativas na escola e superando o modelo centralizado de gestão.

Hoje, como vimos verifica-se a existência de gestores eleitos democraticamente, atuando de forma mais coletiva e participativa, aberta ao diálogo, ao trabalho transparente e afetivo junto à escola, considerando as suas condições concretas. Pelo o que nossos sujeitos nos passaram, as informações sobre a escola são socializadas para que todos se inteirem da dinâmica escolar, com transparência na prestação de contas em geral. A comunidade está mais integrada, envolvida com as atividades educativas, dentro de um clima cordial de relacionamento. Sem dúvida, a Escola tem avançado na experiência de construção da gestão democrática, com a ampliação dos espaços decisórios necessitando, porém de maior incentivo e participação. Assim, verifica-se que esta escola o trabalho educativo é reconhecido e valorizado pela comunidade, na medida principalmente, em que a gestão trabalha para além do processo de eleição direta, organizando uma nova feitura ao CE, valorizando o PPP.

Como foi sinalizado pela equipe, não se trata de um trabalho fácil, é um processo em construção envolvendo a aproximação, interesse e participação dos professores, especialistas, pais, alunos e funcionários no cotidiano escolar. Suas colocações nos levaram a concordar com Aguiar (2012), ao indicar que a gestão democrática, “[...] precisa ser compreendida como um objetivo a ser sempre perseguido e aprimorado, além de configurar-se como uma prática cotidiana nos ambientes educativos” (p. 84).

Para finalizar, os resultados desta experiência analisada só fizeram reafirmar que este estilo de gestão deve ser assegurada na dinâmica escolar, pois compreende a possibilidade de resgate do sentido público da gestão da educação, capaz de contribuir para a formação de uma

cultura que supere práticas burocráticas e autoritárias, marcadas no mundo social e escolar como mostramos ao longo do texto.

## REFERENCIAS

ABRANCHES, M. *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo, Cortez, 2003. (Coleção Questões da Nossa Época).

AGUIAR, M. da C. C. de. Gestão democrática, elementos conceituais e a democratização do acesso, permanência sucesso escolar. In: MACHADO, L. B. SANTIAGO, E. (orgs.). *Políticas e gestão da educação básica*. – 2. Ed. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2012.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil (CF)*, promulgada em 05 de outubro de 1988.

\_\_\_\_\_. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9394/96 de 20.12.96 - l*. Brasília (DF): nº 248 de 23.12.96. 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. *Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)*. 2007. Disponível em <http://www.mec.gov.br>. Acesso em 19 de novembro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Plano Nacional de Educação (PNE) Lei nº 10.127, de 09/01/2001. 2001-2010* Brasília: MEC.

CABRAL NETO, A. “Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias”. In. FRANÇA, M. BEZERRA, M. Costa (orgs.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Líber Livro, 2009.

CASTRO, A. M. D. de A. “A qualidade da educação básica e a gestão da escola”. In. FRANÇA, M., BEZERRA, M. C. (orgs.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Líber Livro, 2009.

DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Superior a Distância: novos marcos regulatórios? Educ. Soc., Campinas, vol. 29, n. 104 - Especial, p. 891-917, out. 2008.

FARIAS, M. S. B. de. “Gestão do conhecimento escolar: uma perspectiva multicultural e pluralista”. In. FRANÇA, M. BEZERRA, M. C. (orgs.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Líber Livro, 2009.

GIRON, G. R. Desafios políticos para educação. Travessias, Cascavel/PR, v. 2, n. 1, p. 1-13, jan./abr. 2008.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. Editora Alternativa, Goiânia, 2001.

LUCK, H. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis: Vozes, 2006. . (Série Cadernos de Gestão)

MARQUES, L. R. *A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.

\_\_\_\_\_. “Democracia, gestão e reconhecimento na escola pública” In JUNIOR, L.de S.; FRANÇA, M. et FARIAS, M. da S. B. de.(orgs). *Políticas de gestão e práticas educativas: a qualidade do ensino*. Brasília: Líber Livro, 2011.

OLIVEIRA, D. A. Apresentação. In: ROSAR, M. de F. F. *Política e gestão da educação*. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. p. 912.

Paro V. H. *Administração Escolar: Introdução Crítica*, São Paulo: Cortez. 2003.

PARAIBA/JP. *Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Francisca Moura* (atualizado). 2012.

\_\_\_\_\_. *Regimento Interno da Escola Municipal Francisca Moura* (atualizado). 2012.

SANDER, B. Política, gestão e qualidade do ensino. *Política Educacional e Qualidade do Ensino*. In: FRANÇA, M.. & BEZERRA, M. C. (orgs.). Brasília: Líber Livro, 2009.

SANTIAGO, E. O projeto político pedagógico da escola como instrumento de gestão democrática. In: MACHADO, L. B. SANTIAGO, E. (orgs.). *Políticas e gestão da educação básica*. – 2. Ed. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2012.

SILVA, K. V. A. e. *Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola) e a gestão escolar: limites e possibilidades*. Dissertação de Mestrado. UFPB, João Pessoa – PB, 2011.

SPÓSITO, M. P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, J. B. (Org.). *Gestão democrática*: Rio de Janeiro: DP&A, SEPE, 2002.

VEIGA, I. P. A. (org.). *Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível*. Campinas, SP: Papirus, 1995. (Coleção Magistério; Formação e trabalho pedagógico).