



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



# REI

REVISTA DE EDUCAÇÃO DO IDEAU

Vol. 6 – Nº 14 - Julho - Dezembro 2011

Semestral

ISSN: 1809-6220

*Artigo:*

## **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: é possível?**

*Autora:*

Andréia Regina Fontana<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Professora de Letras Licenciatura Plena e Coordenadora Pedagógica no IESTA – (Instituto Estadual Santo Tomás de Aquino) – Marau/RS. Avenida Barão do Rio Branco, 954, Aptº. 301, Bairro Centro, Cep: 99150-000 – Marau – RS – andreiapiccoliprofe@hotmail.com

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: é possível?

Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consciente e duradoura (PARO, 2002, p. 19).

**Resumo:** A escola está diariamente sendo invadida por inúmeras ideias, teorias e as vezes os educadores não sabem para onde vão, mas é preciso investir em propostas educacionais que venham a contribuir para a formação de todos os sujeitos da mesma. Ao acreditar e dinamizar o processo de gestão escolar democrática tem-se a oportunidade de criar condições para que os sujeitos possam interferir no meio em que se inserem. Este artigo teve a pretensão de refletir sobre este tema, objetivando investigar os pressupostos que envolvem a gestão democrática para auxiliar a comunidade escolar na busca da melhoria da qualidade de ensino. É um processo lento porque depende da conscientização dos sujeitos para que de fato se efetive, mas não é algo impossível. Nesse sentido, o gestor tem papel fundamental de articular ações que visem o desenvolvimento da escola e dos sujeitos com o intuito de formar uma comunidade consciente, crítica e participativa.

**Palavras-chave:** gestão, escola, democracia, participação.

**Abstract:** The school is daily being invaded by countless ideas and theories that the educators don't sometimes know where empty space, but it is necessary to invest in proposed educational that come to contribute for the formation of all the subject of the same. When believing and to turn dynamic the process of democratic school administration the opportunity is had of creating conditions so that the subjects can interfere in the middle in that interfere. This article had the pretension of contemplating on this theme, aiming at to investigate the presuppositions that involve the democratic administration to aid the school community in the search of the improvement in the teaching quality. It is a slow process because it depends on the understanding of the subjects so that in fact it is executed, but it is not something impossible. In that sense, the manager has fundamental paper of articulating actions that seek the development of the school and of the subject with the intention of forming a conscious community, critic and participant.

**Key words:** administration, school, democracy, participation.

### 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Pensar ações democráticas no interior das escolas nos dias atuais é um desafio para os gestores, porque cada vez mais as pessoas estão se tornando individualizadas e não querem cooperar em grupos. Essa característica está muito presente nas ideias neoliberais que circulam pelos meios de comunicação social e que reforçam as ações individuais por saberem que as atitudes e decisões tomadas em grupos possuem mais força e se enraízam de maneira eficaz.

A escola sempre foi considerada meio de reprodução do *status quo* existente no local onde está inserida e, por isso, serviu de reprodução da realidade existente. Mas, é preciso romper com essa barreira e construir uma escola para todos e que prime pela justiça e igualdade social.

Diante dessa realidade a escola não pode ser instrumento de alienação e manutenção desses ideais porque é constituída de sujeitos pensantes e que desejam uma sociedade diferente para todos. A escola deve promover em seu interior atividades que visem o envolvimento, a participação e o comprometimento das pessoas que dela fazem parte para que os grupos possam ir se fortalecendo e construindo, dessa forma, uma escola democrática e participativa.

Para atingir esse alvo deve fazer com que os sujeitos se envolvam e tenham consciência de seu papel na sociedade para que possam contribuir de maneira significativa com o local onde estão inseridos. Nesse sentido, é que a gestão democrática tem muito a contribuir porque ela é que une os setores da escola e estes a comunidade escolar como um todo. Assim, todos conseguem ter parte, vez e voz na escola, contribuindo com opiniões, idéias e sugestões para a melhoria do processo de ensinar e de aprender.

Todo esse quadro remete pensar o papel e função dos gestores dentro da escola, pois eles devem ser os incentivadores e motivadores das potencialidades e das relações dentro da escola para que a transformação social aconteça de maneira concreta, iniciando pela escola e atingindo a comunidade na qual está inserida.

Nesse sentido, é preciso entender e compreender os pressupostos teóricos da gestão democrática escolar que tem como princípio e estratégia a participação para ir incluindo os sujeitos que dela devem fazer parte e, posteriormente, apontar os desafios da escola diante da gestão democrática, ou seja, seus avanços e retrocessos para que realmente se efetive um processo dinâmico e participativo nas escolas.

## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: A BUSCA DE CONCEITOS**

Atualmente muito se fala em gestão democrática da escola, mas poucos conseguem fazer referência do que seja realmente esse conceito. Os conceitos auxiliam para delimitar e entender o tema. A busca da gestão democrática escolar exige da escola e de seus sujeitos comprometimento e, principalmente, estar no lado oposto à lógica neoliberal que torna as pessoas individualizadas.

Entender a gestão democrática é de suma importância porque implica visualizar a perspectiva social, no qual os sujeitos possam “participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução”, salienta Cóssio (2006, p. 31).

O mesmo autor reforça que a gestão democrática deve estar fundamentada na construção de um espaço público, promovendo condições de igualdade, que propicie um ambiente de trabalho coletivo superando o individualismo e a educação excludente, possibilitando a interrelação do todo e, que a produção do conhecimento auxilie para preparar os sujeitos para a vida e que “habitem os estudantes a terem expectativas de vida digna, de trabalho, de exercício da cidadania”.

Para complementar tem-se em Andrade a explicação de que a gestão escolar substituiu a administração escolar, representando uma mudança radical de postura, um novo “enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorado nos princípios da participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade” (2004, p. 11).

A gestão escolar não deve depreciar a administração, “mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender às exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”, salienta Lück (apud ANDRADE, 2004, p. 11). Nesse sentido, o conceito aponta para a formação do gestor com base no conceito de liderança educacional, assumindo uma postura onde todos tenham a oportunidade de ensinar e aprender ao mesmo tempo e assim constituírem-se como sujeitos aprendentes.

Complementando a esse conceito tem-se a gestão democrática escolar que segundo Paro deve estar alicerçada na participação da comunidade e esta deve acontecer na prática, pois “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta” (2002, p. 16). É sabedouro que este processo é muito lento e possui muitas barreiras para serem derrubadas e se constituir como projeto, mas é preciso força de vontade dos sujeitos que estão presentes na escola devem se dispor a enfrentar os desafios e transformar a escola num espaço na qual todos possam participar.

Sob essa perspectiva pode-se perceber que a gestão democrática tem embasamento legal para se constituir dentro da escola. A Constituição Federal de 1988, no Artigo 206, no inciso VI, ressalta que a gestão democrática do ensino público como um dos princípios que nortearão o ensino no país.

A LDB, em seu Artigo 14 determina que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades” e ressalta alguns princípios que deverão nortear esse trabalho: a participação dos profissionais da educação e a participação da comunidade escola, ou seja, o envolvimento de todos que fazem parte da escola tanto de forma direta quanto indireta.

De acordo com Cossio o papel do Estado enquanto nação se alterou rapidamente nos últimos anos e, em especial, com relação às políticas sociais, gerando uma situação “insustentável, gerada pela violência, desemprego, estado de miserabilidade de grande parte da população, provocando uma desesperança generalizada se os descrédito na classe política do país” (2006, p. 23). Mas, por outro lado, como citado acima, as leis possibilitam e indicam que é possível ter-se uma escola na qual os sujeitos possam participar de maneira efetiva.

Para concretiza aquilo que as leis apontam é necessário criar “canais de participação e de aprendizado democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais”, salienta Cossio (2006, p. 32). Ou seja, a postura que os sujeitos da escola possuem contribui de forma significativa para a concretização da gestão enquanto espaço de democracia.

Já para Paro a democracia é um valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, “é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade” (2002, p. 24). Mas a realidade das escolas está muito longe desse princípio democrático porque as escolas estão permeadas pelo autoritarismo e de práticas de dominação que “em nada contribuem para o desenvolvimento da autonomia do educando” e, acrescentando, de todos os sujeitos que nela se inserem.

Para Mello a democracia não é herança genética, “mas histórica e, como tal, precisa ser vivida e construída por homens e mulheres comprometidos com a reversão das desigualdades, precisa ser constantemente exercida enquanto opção de vida” (2006, p. 42).

A democracia aos poucos precisa ir ocupando seu espaço na sociedade e na escola, pois ambas ainda estão impregnadas pelo autoritarismo que reprime e afasta as pessoas das decisões de que podem participar. O autoritarismo ainda impede que o ser humano exerça sua autonomia e liberdade, ele não pode abrir mão por ser um direito conquistado no decorrer da história e que se tornou um bem precioso da humanidade, pois não se admitem mais represálias contra seres humanos.

Porém não se pode falar em democracia sem apontar para a questão da participação. A participação faz com os sujeitos se comprometam com o processo da gestão escolar porque a mesma tem em sua origem o significado de tomar parte da ação, pois a etimologia da palavra vem de “participatio”, (pars + in + actio). Assim, os sujeitos tem acesso ao agir, ou seja, fazem parte da ação e, por isso, possuem acesso as decisões que envolvem esse agir, conforme destaca Benincá (1995, p. 14).

O mesmo autor complementa, destacando que “executar uma ação não significa ter parte, ou seja, responsabilidade sobre a ação. E só será sujeito da ação quem puder decidir sobre ela” (BENINCÁ, 1995, p. 14). Somente assim será possível conduzir de forma refletida com o grupo todas as decisões que o processo de gestão educacional exige.

Quem vai participar, para que possa viver uma participação responsável, que o faça crescer como pessoa, precisa ter poder; dito de outra forma precisa ter autoridade sobre os recursos. Se alguém pode decidir sobre como vão ser empregados recursos, ele participa; fora disto, a participação que pode existir é a adesão a uma causa dos outros, muitas vezes manipulada por interesses ou por idéias confusos e messiânicos (GANDIN, 1994, p. 58).

Assim, as decisões dentro da escola devem ser assumidas como democráticas, articuladas e discutidas para serem aplicadas dentro do processo da gestão escolar. Quando se busca a gestão escolar democrática e que tenha como base o princípio da participação pode-se minimizar a distância entre a teoria e a prática, entre o discurso e a ação e é possível ter-se uma prática de gestão escolar comprometida com os seus sujeitos e a prática educacional passa a ser transformadora.

Nesse sentido, a participação assume três níveis: aquela que se dá num mundo autoritário, estruturalista; aquela que se dá num mundo paternalista e aquela que se dá num nível justo. A escola não “pode ser significativamente mais participativa que a sociedade que a engendra, há contribuições importantes que pode dar ao desenvolvimento do espírito participativo”, reforça Gandin (1994, p. 58).

Já para Libâneo (2001) a participação é elemento imprescindível para garantir a gestão democrática da escola porque os sujeitos da escola devem estar presentes nas decisões, construções, acompanhamento e avaliação das propostas. É fazer parte da ação de forma sistemática, comprometida e consciente.

Os elementos refletidos e pensados até o momento remetem a pensar sobre os sujeitos que estão inseridos dentro da escola e que tem muito a contribuir para que a gestão escolar democrática se efetive e contribua para a formação de sujeitos atuantes no meio em que estão inseridos. Ou seja, o educador, o educando e a comunidade de maneira geral são os sujeitos que de forma direta ou indireta atuam sobre a realidade da mesma e que merecem serem reconhecidos.

Segundo Dourado a escola necessita se tornar um espaço de desenvolvimento de novas experiências e competências, oferecendo sua parcela de contribuição para melhorar a sociedade e, este é um desafio de todos: pais, professores, diretores, alunos e funcionários.

“Dentre todos estes, os diretamente responsáveis pela gestão da escola acham-se mais comprometidos com a realização desse desafio. Tornar realidade para todos uma educação básica de qualidade é principal finalidade de seu trabalho” (2001, p. 17).

A escola possui suas especificidades que somente podem ser compreendidas a partir de conhecimento prévio já que existe “intensa relação com a comunidade, quer na prática cotidiana na administração, quer no que se refere à enorme heterogeneidade cultural que caracteriza a sociedade brasileira”, salienta Gutiérrez (2003, p. 68). A gestão democrática necessita ter como princípio orientador a participação e que esta garanta o envolvimento de todos os seus sujeitos.

Nesse sentido, o educador e aqui se inclui os diretores e gestores porque não deixam de serem educadores e de terem função primordial dentro da escola. O educador pode trabalhar para a transformação social ou para a manutenção do *status quo* do meio em que a escola está inserida. O educador precisa ser alguém que inove, seja consciente e que atue de forma política no contexto social da escola como enfatiza Vianna (2000, p. 68).

A mesma autora reforça que o educador é um mercenário da educação porque ele não trabalha para educar as futuras gerações, mas para sobreviver no mundo dividido em classes. Ele precisa multiplicar as horas em horas de trabalho já que é mal remunerado e pouco valorizado, ficando impedido de aperfeiçoar conhecimentos, preparar aulas e aprender novas técnicas de trabalho. “Por isso, acomoda-se em apenas transmitir as noções autorizadas, sem criticar, sem questionar a validade e a importância do que transmite”.

Para Vasconcelos (1995) a escola também é uma forma de alienação, principalmente quando trabalha somente para a sobrevivência e o educando se torna mercadoria, perdendo a dimensão humana e reduzindo a relação entre eles a apenas fetiche. E, é por isso que o fracasso da educação é atribuído ao educador. O autor ainda acrescenta que o educador é um dos principais agentes de mudança por três razões, a saber: 1. Por estar em contato direto com os alunos, no *locus* privilegiado onde se manifestam os problemas; 2. Por ser o profissional da educação; 3. Por ser – potencialmente – um dos mais interessados em resolver estes problemas (em função do elevado desgaste que sofre), salienta Vasconcelos (1995, p. 31).

O grande desafio para o educador é de “ser essencialmente um indivíduo comprometido consigo mesmo, com a sua dignidade e com a dignidade do social como um todo”. Além disso, deverá “ser um inovador social, o agente da dialética dos contrários, num processo científico e permanente. Ele é que deve batalhar para que a escola abra seu espaço como agencia de inovações”, salienta Vianna (2000, p. 73).

O educador precisa ser ousado, capaz de superar barreiras e auxiliar na construção da tão sonhada escola na qual todos possam ter vez e voz. Para isso é preciso que ele seja um questionador, inventor, que seja capaz de pensar e repensar idéias, a educação e o seu próprio trabalho pedagógico. Enfim, ele necessita ser um transformador da prática social e assim deve ser visto e percebido como um ser integral.

Outro sujeito importante dentro da escola e que a faz existir são os educandos. Cada um na sua individualidade e sendo sujeito de sua própria história, sendo, por isso, respeitado e valorizado por qualquer gestor que deseje uma prática democrática dentro da escola. Padilha (2005, p. 74) destaca que o direito do educando deve ser garantido dentro do planejamento participativo conforme garante o Estatuto da Criança e do Adolescente. “Eles devem ser ouvidos em todos os assuntos que lhes dizem respeito”.

O conhecimento da realidade do aluno é essencial para subsidiar o processo de planejamento numa perspectiva dialética. Devemos considerar, pois, o aluno real, concreto que efetivamente está em sala de aula, um ser que tem suas necessidades, interesses, nível de desenvolvimento (psicomotor, sócio-afetivo e cognitivo), quadro de significações, experiências anteriores (história pessoal), sendo bem distinto daquele aluno ideal, dos manuais pedagógicos (marcados pelos valores de classe) ou do sonho de alguns professores (VASCONCELOS, 1995, p. 63)

A escola ao implantar uma prática de gestão democrática deve perceber o educando como um ser real e inserido dentro de sua realidade, assim o gestor possibilita aos educandos que possam se perceber como seres do e no mundo.

Buscar a inserção do educando significa saber quem ele é e o que procura na escola, o que pensa e espera, “quais as suas expectativas pessoais e profissionais, qual a sua origem social, sua situação social atual, que valores cultiva, quais suas condições objetivas de existência, sua linguagem, acesso aos meios de comunicação”, como salienta Vasconcelos (1995, p. 64).

Nesse sentido, o gestor deverá estar atento para que aconteça o gerenciamento do conhecimento dentro da escola, pois a escola se faz pelo conhecimento. Freire (1996, p. 33), afirma que é preciso “discutir com os alunos a razão de ser de alguns desses saberes em relação com o ensino dos conteúdos. Por que não aproveitar a experiência que tem os alunos”, ou seja, é necessário valorizar os saberes dos educandos, respeitar o contexto em que se inserem e oferecer instrumentos para que ele possa intervir na realidade. Freire aponta para a necessidade de se discutir com os educandos os saberes (conteúdos) essenciais, ou seja, que



fazem sentido para a sua vida, unindo teoria e prática. Unir os conteúdos as necessidades reais dos alunos e, assim, a escola se coloca a serviço da autonomia dos mesmos.

Por fim, os pais e funcionários, ou seja, comunidade educativa de maneira geral. A integração entre escola, família e comunidade oferece a todos a possibilidade de participar, opinar, contribuir e assim todos ocupam um lugar dentro da escola.

Para Vianna, não se pode efetivar um processo de participação sem “a participação da comunidade e de seus representantes num trabalho integrado por objetivos e fins comuns”. Para isso, é importante estimular as pessoas a tomarem decisões, consolidando uma “cultura popular que sintetize as possibilidades reais de criação dessa população nos vários setores de sua atividade” (2000, p. 73).

Mello reforça a ideia que a participação coletiva “constitui-se em instrumento básico de uma gestão democrática e pressupõe a disposição para o debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação” (2006, p. 43), tendo como foco as mudanças sociais.

A escola é um espaço vivo, atrativo e dinâmico e, para tanto deve envolver a todos considerando que a comunidade educativa tem potencial para sugerir e transformar. Mas para que esse processo se concretize Vianna (2000, p. 74), salienta que é preciso: envolver toda a comunidade, num processo de integração global; estabelecer um diálogo real entre os envolvidos no processo, criando condições para troca de informações contínua e recíproca, conduzindo a participação e integração de todos; e que se tenha clareza de que o planejamento participativo não pode estar sujeito a regras ou atividades pré-estabelecidas.

De acordo com Dourado (2001, p. 33) a gestão democrática requer a participação da comunidade nas ações desenvolvidas e isto é uma tarefa complexa porque deve articular interesses, sentimentos e valores. Mas, os gestores devem desenvolver estratégias para motivar e envolver as pessoas.

Como foi possível perceber a gestão democrática tem inúmeros desafios para enfrentar como gerenciar a participação de todos os sujeitos de forma sistemática, autêntica e ativa nas atividades da escola, conscientizar as pessoas de que é preciso dar a sua colaboração para somar experiências e auxiliar a escola nesse processo, superar a individualidade e aprender a trabalhar em equipe, deixando que o eu se some ao nós.

Mello (2006) ainda complementa que é preciso ter-se na escola a descentralização do poder, formação de conselhos representativos, reorganização do currículo, democratizar o acesso a escola e ao conhecimento, romper com barreiras conceituais, gerir novos processos

de avaliação, ter disposição para o diálogo, entre outros. Mas destaca algumas possibilidades emancipatórias à gestão escolar democrática como: conscientização da necessidade de mudança, desvelamento da realidade escolar (perceber possibilidades e fragilidades), criação de espaço-tempo dialógicos, criação de condições materiais, financeiras e administrativas, (re) construção e vivência de espaços emancipatórios.

Algumas estratégias são importantes para construir ambientes participativos e mobilizar as pessoas como aponta Dourado (2001, p. 33): saber ouvir todas as opiniões, estar atento às solicitações da comunidade, ouvir com atenção, delegar responsabilidades ao máximo possível de pessoas, mostrar a responsabilidade e a importância do papel de cada uma para o bom andamento do processo, garantir a palavra a todos, respeitar as decisões tomadas em grupo, criar ambientes físicos confortáveis, tornar a escola um espaço de sociabilidade, valorizar o trabalho participativo, destacar a importância da integração entre as pessoas, submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e do conselho escolar, valorizar a presença de cada um, desenvolver projetos educativos voltados para a comunidade, ressaltar a importância da comunidade na identidade da escola e tornar o espaço escolar disponível para a comunidade.

Para Barroso (2003, p. 27) a gestão democrática deve procurar concretizar cinco grandes princípios como forma de reforçar a autonomia das escolas, são elas:

- a) legitimidade: é a transferência de competências de órgãos de administração central e regional do Estado para órgãos de gestão das escolas, ou seja, descentralização, desconcentração, profissionalismo docente, salvando a co-existência de três tipos de órgãos: de participação comunitária, de técnicos de gestão e de técnicos pedagógicos;
- b) participação: item que já foi explorado acima, mas que serve para a integração dos sujeitos e de forma horizontal;
- c) liderança: para garantir o desenvolvimento do sentido da gestão na organização e funcionamento da escola e que esta possa empreender as mudanças que a autonomia exige;
- d) qualificação: é a aprendizagem organizacional por parte dos membros, ou seja, é a formação dos sujeitos;
- e) flexibilidade: ela permite margens de ajustamento nas práticas de gestão e faz parte do próprio conceito de autonomia.

Todos esses elementos contribuem para o fortalecimento da gestão democrática na escola, fazendo com que os sujeitos sintam-se parte da escola e co-responsáveis pelas ações que dela derivam. É um processo que exige tempo e comprometimento das pessoas para que

as mesmas assumam uma postura a favor da realidade em que estão inseridos a fim de transformá-la.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar a gestão democrática dentro da escola é um desafio que deve ser assumido por todos para que ela se constitua num elemento de transformação social. Assim sendo, se estará trabalhando contra as ideias do mundo neoliberal o qual deseja que as pessoas sejam individualistas e cada vez menos humanas e sensibilizadas com o outro. Também se assumirá uma postura de co-participação uns com os outros o que não é desejo do sistema vigente. Esses elementos podem interferir de maneira significativa na construção e solidificação da gestão democrática dentro da escola.

Pode-se perceber pelos estudos que a gestão democrática é amparada por lei federal e é preciso usar essa ferramenta que favorece o processo dentro da escola, tornando todos participantes do processo de ensinar e de aprender. Aqui reside o papel do gestor como alguém comprometido com a proposta, que tenha liderança e postura aberta ao diálogo, a participação para que a ação democrática se efetive de fato dentro das escolas.

O envolvimento de todos os sujeitos que compõem a comunidade educativa é de fundamental importância porque o processo se torna reflexivo, dinâmico, ativo e crítico na realidade em que está inserido, tendo como objetivo de transformá-la. A transformação da realidade através do exercício da democracia torna as pessoas conscientes de sua função no mundo. Nesse sentido, a escola enquanto instituição necessita investir nos gestores como instrumento de intervenção na realidade social e educacional.

É sabedouro que todo esse processo não é algo fácil e que será construído rapidamente por parte de todos, pois dentro de uma escola têm-se diferentes pessoas com diferentes culturas e modos de pensar que vão interferir no processo. Mas, é preciso ter a paciência pedagógica de ir construindo e reconstruindo o processo a cada dia de acordo com as necessidades. Assim, o gestor tem a função de repensar a educação, instalando a democracia, fazendo com que os sujeitos sejam promovidos, tornando-se pessoas solidárias, justas, coerentes, cooperantes e que saibam colocar o individual a favor do coletivo.

Portanto, o texto construído caminha na linha utópica, mas aponta inúmeras possibilidades práticas que podem contribuir para que as experiências democráticas possam ir se constituindo com o intuito de ter uma escola voltada para todos e que atenda a todos de acordo com a sua individualidade. A gestão democrática escolar necessita ser encarada com

ousadia e muita paciência porque precisa passar pelo processo de conscientização dos sujeitos para que ela se constitua de verdade. A escola ideal sabe-se que não será possível construí-la, mas é possível chegar perto daquela sonhada/desejada se todos os sujeitos se comprometerem com a sua concretização. A questão ainda soa como possibilidade de novas reflexões: gestão democrática escolar: é possível?

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rosamaria Calaes de. Introdução: Gestão da Escola. In: ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges (coor.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**, 2003.
- BENINCÁ, E. As origens do planejamento participativo no Brasil. **Revista Educação - AEC**, n. 26, jul./set. 1995.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. – 16. ed. – Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: (Lei9394/96) / 9º. Ed.** – Rio de Janeiro: DP&A, 2005.
- CÓSSIO, Maria de Fátima. Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível. In: CAMARGO, Ieda de. **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.
- DOURADO, Luis Fernando. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II**. Brasília: CONSED, 2001.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- GUTIÉRREZ, Gustavo Luis. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: CAMARGO, Ieda de. **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- MELLO, Elena Maria Billig. Gestão da educação básica: ausências e emergências. In: CAMARGO, Ieda de (org.). **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.
- PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento Dialógico: Como construir o projeto político pedagógico da escola**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento**: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.

VIANNA, Ica Oliveira de Almeida. **Planejamento participativo na escola**: um desafio ao educador. São Paulo: EPU, 2000.