**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO ESPAÇO ESCOLAR DOS NÚCLEOS DE EDUCAÇÃO RURAL DO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ-RN**

Maria Nilza Batista Luz (UERN)

nilzaaluzzz@gmail.com

Francisca de Fátima Araújo Oliveira (UERN)

brenovinicius@uol.com.br

**Resumo:** Esse trabalho sobre gestão administrativa democrática com enfoque nos Conselhos Escolares e o Projeto Político Pedagógico-PPP dos núcleos de educação rural, do Município de Mossoró-RN tem como objetivo, analisar como a gestão participativa através dos conselhos escolares e do PPP pode contribuir com a gestão democrática no contexto da realidade de escolas rurais no município de Mossoró-RN. Tendo como aportes teórico-metodológico autores como Paro (2000); Werle (2003); Veiga, (2004); Marques, (2007); Libâneo, (2004), são referenciais, de suporte para melhor compreensão sobre a gestão dos espaços educativos e democráticos na escola, aqui entendida como prática da cidadania considerando a escola como um espaço de exercício da democracia que busca desenvolver a participação, oferecendo contribuições significativas, implicando assim, na participação dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Como forma de possibilitar a atividade de produção do conhecimento científica em educação e como os procedimentos metodológicos podem contribuir e transformar as informações em dados científicos a partir de um planejamento que seja voltada ao objeto de estudo.

**Palavras-chave**: Gestão Democrática, Conselho Escolar, Projeto Político Pedagógico.

**RÉSUMÉ:** Esse travail sur gestion administrative démocratique axée sur les conseils scolaires et le projet politique pédagogique des centres d'éducation rurale de la municipalité de Mossoró-RN? Nous visons à analyser comment la gestion participative par les conseils scolaires et le PPP peut contribuer à la gestion démocratique dans le contexte de la réalité des écoles rurales dans la municipalité de Mossoró-RN. Prenant comme auteurs théoriques-méthodologiques des auteurs tels que Paro (2000); Werle (2003); Veiga, (2004); Marques, (2007); Libâneo, (2004), sont des références, un soutien pour une meilleure compréhension de la gestion des espaces éducatifs et démocratiques à l'école, ici comprise comme pratique de la citoyenneté, considérant l'école comme un espace d'exercice de la démocratie qui cherche à développer la participation, en apportant des contributions significatives, ce qui implique la participation des sujets impliqués dans le processus éducatif. Afin de permettre l'activité de production de connaissances scientifiques dans l'éducation et la façon dont les procédures méthodologiques peuvent contribuer et transformer l'information en données scientifiques d'une planification axée sur l'objet de l'étude.

**Mots clés:** Gestion démocratique, Conseil scolaire, Projet pédagogique politique.

**INTRUDUÇÃO**

 A Constituição de 1988 referenda e a Lei 9394/96 que define as Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, LDB de 1996 dimensionam a gestão democrática do ensino público como um dos princípios em que deve se assentar a Educação Nacional. Neste contexto, determinou-se, dentre as incumbências dos sistemas públicos, que estes devem definir as normas da gestão democrática do ensino básico, com a garantia da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, e da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Orientou-se, também, que os referidos sistemas devem assegurar às suas unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, deliberações que expressaram modos concebidos para que se viabilizasse o princípio da gestão democrática da educação básica (BRASIL, 1996).

 Este trabalho pretende refletir sobre as produções voltadas para a gestão educacional democrática da escolar, tomando como base a reflexão nas pesquisas de: Paro (2000); Werle (2003); Veiga, (2004); Marques (2007); Libâneo,(2004); dentre outros, que são autores do meu referencial teórico-metodológico, para melhor compreender a gestão nos espaços educativos, tendo como norte, a gestão participativa da escola, visto que a bibliografia atual, como as demais pesquisas voltadas para a gestão educacional propõe uma nova forma de atuação do gestor da escola, que seja mais voltado para as práticas participativa e de gestão participativa.

O Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico são instrumentos importantes na conquista da gestão participativa, ambos contribuem para democratizar a gestão escolar. Inicialmente tecemos algumas considerações sobre o conselho escolar como órgão de tomada de decisões realizada no interior das escolas, e em seguida, comentamos sobre a importância da construção do projeto político pedagógico como norteador das ações democráticas no contexto escolar.

Fazendo um breve questionamento de como o Conselho Escolar pode contribuir na gestão democrática da escola, discorreremos em nível de Brasil e depois no contexto local rural do município de Mossoró-RN. No primeiro caso, com a redemocratização do país, que foi o processo de restauração da democracia em meados de 1980, o Brasil começa a se organizar, com mecanismos democráticos construídos a partir de grandes discussões, em nível nacional, ou seja, começa a organizar-se pela reconquista democrática. Nesse contexto de redemocratização, a sociedade organizada passa a exigir também a democratização da educação e dos processos escolares.

Nessa conjuntura, o processo de democratização da sociedade brasileira compreende da promulgação da Constituição de 1988, passando pela LDB, de 1996, chegando ao primeiro Plano Nacional de Educação, pois esses instrumentos legais regulamentam os mecanismos democráticos que vem se fortalecendo com a participação da população nos processos decisórios da escola.

Diversos mecanismos dessa nova prática vêm sendo implementados no Brasil. Um dos principais elementos democrático da gestão escolar é o Conselho Escolar, pois se apresenta como ponte para participação da comunidade escolar, sendo de suma importância para o sucesso da escola, além apontar um caminho na busca da gestão democrática no ensino público é o órgão máximo de decisões tomadas no interior de uma escola.

A concepção de gestão escolar pressupõe um entendimento mais ativo e profundo da participação efetiva da comunidade escolar nas tomadas de decisões, pois visa que os processos democráticos existentes na escola como o Conselho Escolar, a construção ou reorganização do PPP, nesse ambiente, sejam participativos, devendo perceber a escola como um espaço de relações, de conflitos, de negociação e interesses. Nesses termos, o gestor deve propiciar que o processo seja participativo, compartilhando compromissos e responsabilidades, como forma de envolvimento da comunidade escolar e, principalmente, como meio de assegurar que os embates existentes possam fortalecer as ações desenvolvidas no ambiente escolar, no processo de consolidação de uma escola democrática.

 A escola, enquanto instituição pública exige uma gestão baseada nos princípios da gestão participativa, que demanda conhecimentos administrativos e pedagógicos entre outras atividades, pois esses mecanismos irão fortalecer as práticas democráticas no âmbito educacional.

É interessante ressaltar como se dá efetivamente a organização dos núcleos de educação rural na esfera administrativa do contexto escolar, como o desenvolvimento e o gerenciamento dos recursos humanos e financeiros, visto que é apenas um gestor para cada núcleo, tendo que dá conta das demandas que emergem no contexto escolar em todas as esferas da gestão.

Os debates envolvendo a gestão democrática são abordados em eventos/encontros sobre a educação como tema central das discussões, abrindo escalas de possibilidades que ganham cada vez mais força sobre alguns mecanismos voltados para ações em defesa da participação da comunidade escolar, nas decisões sobre a vida da escola. Nesse sentido, Luck (2002, p. 66) afirma:

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

Cada vez mais a gestão da escola deve ocorrer de forma descentralizada, com a participação efetiva dos Conselhos Escolares, sugerindo, propondo e fiscalizando a aplicação de recursos financeiros, construindo junto com a gestão o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola.

Deve-se, pois, discutir a avaliação escolar e a estrutura curricular, buscando estreitar os vínculos sociais com a comunidade local, trazendo os pais e a comunidade para discussões não apenas administrativas, mas também sobre aprendizagem e, principalmente, para participarem como cidadãos ativos das deliberações da escola. Um suporte na busca dessa gestão democrática é o PPP que pode ser utilizado na operacionalização da participação como elemento norteador das ações que serão desenvolvidas pela comunidade escolar, na busca dessa construção.

A realidade rural do município de Mossoró-RN demonstra um cenário semelhante e, ao mesmo tempo, com particularidades inerentes ao meio rural. As escolas rurais são marcadas, ainda, por uma tímida participação da comunidade nos processos decisórios, visto que, os núcleos se encontram em processo muito incipiente, no que se refere ao percurso da gestão democrática na realidade rural.

Tal processo se constitui como um desafio para eleição do Conselho Escolar, pois deve ser adotado um mecanismo estratégico de engajamento de toda equipe escolar, tendo em vista que se trata de várias escolas, cada uma localizada em comunidades diferentes. Como aponta Paro (2004, p.16), "a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para se concretizar."

O Conselho Escolar constitui-se como um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em parceria com a administração da escola e definindo ações para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógico condizentes com as necessidades da escola. Portanto, o Conselho Escolar poderá ser um mecanismo de participação e um instrumento que possibilitará o compromisso com a construção de uma escola cidadã, seja ela em zona rural, ou não.

Para que esse engajamento por parte da comunidade local e escolar aconteça, são necessárias várias mudanças de paradigmas. Como bem discute Werle (2003), que um Conselho Escolar atuante vai participar das decisões inerentes ao cotidiano da escola e a gestão deixa de ser prerrogativa de uma só pessoa, no caso, o gestor, e passa a ser um trabalho coletivo, em equipe, no qual os representantes dos segmentos escolares e a comunidade local passam a ser representados e tomam decisões compartilhadas, fortalecendo os processos democráticos dentro da escola, na busca da qualidade na educação.

É importante destacar que um Conselho Escolar, atuante nos processos decisórios da escola, irá contribuir com as práticas educativas, com uma educação de qualidade estabelecida, a princípio, em decorrência do próprio desenvolvimento das relações sociais. Não cabe, portanto, “fórmulas” que padronizam a prática educativa como se existissem “modelos” para tal processo.

**DESENVOLVIMENTO**

É necessário respeitar as especificidades das escolas, procurando ampliar a participação direta das instâncias colegiadas na escola, que têm como função contribuir  para o fortalecimento da qualidade do ensino.

Tais instâncias devem contar com a participação de representação de todos os segmentos da comunidade escolar, em prol do desenvolvimento de um ambiente de confiança, em que a escola construa uma gestão democrática mais efetiva.

O Conselho Escolar é um órgão colegiado que contribui com os processos decisórios realizados no interior da escola. É constituído por todas as representações dos segmentos que formam a comunidade como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. Como órgão consultivo, deliberativoé muito importante no processo de democratização da gestão escolar, funciona como um parceiro na tomada das decisões de todas as atividadesque se desenvolvem no interior da escola. O Conselho Escolardesempenha um papel importante no cotidiano escolar, deve assegurar a participação dos segmentos internos e externos e deve estar voltado para o desenvolvimento da prática educativa na perspectiva de uma formação cidadã.

Nessa prática que deve ser vivenciada na rotina diária da escola, o processo de ensino-aprendizagem deveser o foco principal. A ação do Conselho Escolar torna-sepolítico-pedagógico, pois se expressa numa ação sistemáticae planejada, em que a escola e a comunidade se identificam frente aos desafios a serem enfrentados com o intuito de interferir sobre a realidade local.Veiga (1991, p. 115) afirma que o Conselho Escolar concebido "como espaço de debates e discussão permite que professores, funcionários, pais e alunos explicitem seus interesses e suas reivindicações".

O Conselho Escolar auxilia na tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. As atribuições, composição, funções, responsabilidades e funcionamento dos Conselhos Escolares, devem ser estabelecidos pela própria escola, entretanto as finalidades e operacionalização serão diferenciadas, mesmo que as escolas façam parte de um mesmo sistema de ensino.

Discutindo sobre Conselho Escolar Werle (2003, p. 102) chama atenção para o seguinte fato:

Na dinâmica real, os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e Direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva, utilizando-se, neste processo, de seus saberes [...] Portanto, o conselho escolar é um processo e um produto de uma construção coletiva, cotidiana e particular de cada escola.

O planejamento das ações desenvolvidas nas escolas deve ser pensado coletivamente entre gestão e Conselho Escolar sempre referenciado pelo PPP da escola. O objetivo é desenvolver uma participação responsável, propositiva sobre o processo educativo na escola, com a construção de espaços para que o conselho discuta ações que favoreçam espaços democráticos, construído junto com a gestão da escola, ressaltando que a democracia se faz com empenho de toda comunidade escolar. O conselho tem papel fundamental em todos os processos que compreende a escola como: a pluralidade nas ações, respeitando os sujeitos e suas particularidades.

O PPP deve nortear as ações democráticas no contexto escolar, como uma direção a seguir; é o meio de efetivação de suas práticas e deve ser um documento que retrate a realidade da escola em suas várias dimensões: administrativa, pedagógica e financeira, a fim de envolver a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, funcionando como um dos pilares mais forte na construção de uma gestão democrática. Dessa forma, o PPP aliado ao Conselho Escolar tem grande relevância, pois, trata-se da tarefa de planejamento e avaliação da escola como um todo, principalmente, nas práticas educativas em que o sucesso e o fracasso devem ser discutidos e partilhados pela escola como um todo, sendo reflexo da aprendizagem e construção coletiva do conhecimento.

Para alcançar os objetivos propostos, realizaremos a análise documental e a entrevista semi-estruturada, além do levantamento realizado no banco de teses da CAPES, como estratégia que possa dar suporte e favoreça a compreensão de todos os pormenores que formam cada parte de um todo do nosso objeto de estudo.

Essas entrevistas semi-estruturadas serão utilizadas para o levantamento de dados junto ao gestor escolar, ao Conselho Escolar, aos professores e moradores mais idosos e lideranças locais. Nessa direção, Lakatos e Marconi (2007) sugerem a classificação após a coleta de dados, de forma sistemática, através de seleção (exame minucioso dos dados), codificação (técnica operacional de categorização) e tabulação (disposição dos dados de forma a verificar as inter-relações), levando em consideração a realidade de cada contexto onde as escolas do núcleo estão inseridas.

Ressaltamos, ainda, que os gestores envolvidos serão questionados sobre quais práticas democráticas são realizadas no espaço escolar e quais os agentes envolvidos nesse processo, se já tiveram outras experiências profissionais e há quanto tempo trabalham no núcleo.

Para alcançar os objetivos propostos, realizaremos a análise documental e a entrevista semi-estruturada, além do levantamento realizado no banco de teses da CAPES, como estratégia que possa dar suporte e favoreça a compreensão de todos os pormenores que formam cada parte de um todo do nosso objeto de estudo.

Essas entrevistas semi-estruturadas serão utilizadas para o levantamento de dados junto ao gestor escolar, ao Conselho Escolar, aos professores e moradores mais idosos e lideranças locais. Nessa direção, Lakatos e Marconi (2007) sugerem a classificação após a coleta de dados, de forma sistemática, através de seleção (exame minucioso dos dados), codificação (técnica operacional de categorização) e tabulação (disposição dos dados de forma a verificar as inter-relações), levando em consideração a realidade de cada contexto onde as escolas do núcleo estão inseridas.

Ressaltamos, ainda, que os gestores envolvidos serão questionados sobre quais práticas democráticas são realizadas no espaço escolar e quais os agentes envolvidos nesse processo, se já tiveram outras experiências profissionais e há quanto tempo trabalham no núcleo.

Já o processo de interpretação dos dados será desenvolvido a partir do referencial teórico abordado anteriormente para embasamento da pesquisa que terá a contribuição dos sujeitos da pesquisa. Essa articulação com a teoria se faz necessário para análise dos resultados obtidos.

A análise consistirá no levantamento de informações a respeito da gestão escolar, entendendo que é importante destacar que a gestão democrática é algo mais abrangente, que envolve todos os componentes da comunidade escolar. Serão observados aspectos referentes à operacionalidade do PPP, ao funcionamento e atuação do Conselho Escolar, às práticas democráticas desenvolvidas através do gestor, aos discursos e aos saberes, tomando como base a importância das ações da gestão participativa e pedagógica nas escolas que compõem os núcleos de educação rural.

Para a efetivação da pesquisa será necessária a elaboração de planejamento das ações que serão desenvolvidas com a finalidade de compreender como se dá o funcionamento dos núcleos na esfera administrativa, procurando entender como foi o processo de transformação das escolas isoladas em agrupamento nos núcleos educacionais.

Numa perspectiva de colaboração durante a pesquisa, iremos entrevistar o gestor do núcleo, o supervisor escolar, o presidente do Conselho Escolar, moradores mais experientes da comunidade, entre outros que se fizerem necessários durante o desenvolvimento da pesquisa, visto que entendemos como processo em construção, nada fechado, apenas em processo.

Já o processo de interpretação dos dados será desenvolvido a partir do referencial teórico abordado anteriormente para embasamento da pesquisa que terá a contribuição dos sujeitos da pesquisa. Essa articulação com a teoria se faz necessário para análise dos resultados obtidos.

A análise consistirá no levantamento de informações a respeito da gestão escolar, entendendo que é importante destacar que a gestão democrática é algo mais abrangente, que envolve todos os componentes da comunidade escolar. Serão observados aspectos referentes à operacionalidade do PPP, ao funcionamento e atuação do Conselho Escolar, às práticas democráticas desenvolvidas através do gestor, aos discursos e aos saberes, tomando como base a importância das ações da gestão participativa e pedagógica nas escolas que compõem os núcleos de educação rural.

Nesses aspectos, alguns elementos são indispensáveis para uma reflexão sobre a atuação Conselho Escolar, do PPP como instrumentos de participação no contexto rural no qual os núcleos estão inseridos.

Essa compreensão do contexto rural de vivência nesses núcleos passa pela construção de discussões desses órgãos colegiados com a equipe gestora, levando em consideração o trabalho docente, infraestrutura física e material e suportes pedagógicos da escola. Todas essas referências devem ser pontuadas e discutidas nos espaços democráticos para que os objetivos projetados sejam alcançados, com base nas deliberações, considerando sempre a realidade local e todas as particularidades das condições apresentadas.

É importante que o Conselho Escolar dos núcleos rurais do município de Mossoró-RN reflita também os momentos de decisões, devendo ser privilegiados o ensino e aprendizagem das crianças, e que todas as discussões estejam amparadas nesses aspectos, pois as tomadas de decisões devem ser transparentes.

O envolvimento da comunidade local na gestão participativa da escola sempre dependerá da força da comunidade em querer interferir nos processos decisórios da escola. Entretanto, Libâneo (2004) alerta para obstáculos, entre eles a desescolarização da população, a falta de organização popular e o poder financeiro das classes dominantes; todos esses elementos apontados pelo autor dificultam a participação e o controle das relações democráticas praticadas nas escolas. Segundo Libâneo (2004), as formas mais conhecidas de participação são os Conselhos de Classe e os Conselhos Escolares.

De acordo com o Art. 206, inciso VI, da Constituição Federal, o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: gestão democrática do ensino público, na forma da lei; Ressalte-se, que essa participação “significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola” (LIBÂNEO, 2004, p. 138). Considerar a escola como lugar de participação da comunidade local é antes de tudo uma implementação de ações voltadas à preservação de valores, à forma de aprender conhecimentos, de desenvolver capacidades intelectuais, de um lugar de formação e, acima de tudo, de competências para estimular e influi na democratização da gestão.

Segundo Bordignon e Gracindo (2001, p. 147) afirmam que “Gestão da Educação é o processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”. Nessa direção, Libâneo (2004) sugere os seguintes princípios administrativos, com base na concepção democrático-participativa: nesta concepção, a direção e a coordenação assumem um papel fundamental, pois são ações que “canalizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidos” (LIBÂNEO, 2004, p. 215).

A direção aciona, integral e articuladamente, todos os elementos do processo organizacional, desde o planejamento até a avaliação, abrangendo a mobilização, a liderança, a motivação, comunicação e coordenação de todas as instâncias que compreendem o contexto escolar, já que para exercer a função de gestor de uma escola é necessário que se observe algumas peculiaridades como atribuições inerentes ao cargo, pois, além das atividades administrativas e burocráticas, que na maioria dos casos toma a maior parte do tempo, não pode esquecer-se do foco central do seu papel que é o cunho pedagógico. Dessa forma, o gestor deve encontrar tempo para exercer seu cargo, tendo em vista que tanto a dimensão administrativa como a pedagógica são necessárias e complementares para a realização de uma gestão escolar de qualidade.

Rocha, Carnieletto e Peixe (2007), por sua vez, alertam ser preciso a democratização, ter autonomia e fazer uma boa gestão para o fortalecimento da escola pública. Entretanto, como bem observam os autores, “o que tem acontecido, em muitos casos, se não na maioria das vezes, é a preponderância do administrativo sobre o pedagógico” (ROCHA e CAMIELETTO e PEIXE, 2007, p. 63). Algumas funções do gestor requer buscar todos os meios e condições que favoreçam a qualidade do ensino, assegurando as condições materiais necessárias para a execução dos objetivos da escola.

É importante ressaltar, parafraseando Fernandes e Muller (2006) que o gestor precisa compreender que o administrativo serve ao pedagógico, dando suporte para a realização dos objetivos educacionais da escola. Para estes autores, o diretor precisa se ver como representante de um projeto político-social de educação, buscando, com isso, uma gestão mais democrática, voltada às necessidades de sua comunidade. Assim, “o gestor escolar deve ter, como um dos pilares de sua qualificação, o conhecimento do contexto histórico e dos princípios educacionais da instituição em que atua” (ROCHA e CARNIELETTO e PEIXE 2007, p. 79).

Frente a todos esses desafios, que são enfrentados pelo gestor da escola a que as ações a serem desenvolvidas devem está comprometidas com o processo de democratização da gestão, Paro (2005, p. 19-40) assinala:

Se quisermos caminhar para essa democratização, precisamos superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo inerentemente democrático na escola. [...] Não basta, entretanto a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar que condições essa participação pode tornar-se realidade.

Os rumos que deve orientar as práticas educativas deverão centrar-se na participação de representação de todos os segmentos das comunidades escolar no desenvolvimento de um ambiente de confiança, na busca da construção de uma gestão democrática mais efetiva.

É necessário respeitar a cultura e as especificidades das escolas, procurando ampliar a participação direta dos sujeitos na gestão da educação. No contexto do planejamento do trabalho escolar, a participação, se constitui em um dos componentes indispensáveis da gestão escolar. Nesse sentido, Veiga (2004, p. 67) chama a atenção para a centralidade que o planejamento tem assumido na organização do campo educacional, portanto, um caminho fundamental para a democratização da gestão escolar, na direção de uma maior abertura e a efetiva participação dos diferentes segmentos.

Importante destacar que, por se tratar de espaços rurais, consideremos suas particularidades e dimensões de significância que a escola assume para o contexto local, ou seja, assume um papel de grande relevância, pois em muitas dessas comunidades rurais a escola é o único órgão público presente e, portanto, a esse espaço é atribuída também uma lógica de importância por se constituir como espaço de construção da cidadania e do conhecimento, no ambiente rural.

Para efetivar a democracia no espaço escolar, segundo Marques (2007) é necessário que consideremos a cultura escolar, pois a construção de relações democráticas pode se dá de forma diferenciada, dessa forma as escolas não devem ser entendidas como instituições uniformes, pois cada escola constrói valores e criam realidades organizacionais e educativas diferentes. Cada escola tem a sua maneira de agir, apresentando assim especificidades que fazem com que cada instituição educativa apresente características inerentes, que a diferencia e a identifica.

Segundo Libâneo (2004) a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos, a escola vai adquirindo no dia- a- dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir e práticas próprias. Mas é também a partir da interação entre esses sujeitos que é possível re-planejar a cultura da escola.

**CONCLUSÕES**

Nota-se que na sociedade atual, existem meios democráticos, mas não como gostaríamos que tivesse, ainda confunde-se democracia, com falta de limites e regras, e os meios democráticos que observamos são representativos, é certo que escolhemos nossos representantes, mas nem sempre eles representam realmente as nossas concepções e objetivos, trazendo sérios prejuízos para a execução da democracia, pois acarreta em cidadãos descrentes desse processo.

Mesmo na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica, (LIBÂNEO-2004), pois esses sujeitos precisam mobilizar os demais para que atuem de forma democrática e participativa, na escola o gestor deve agir como um líder e não como um chefe, como alguém capaz de incentivar os demais para que se atinjam os objetivos planejados, assim esse líder deve dividir tarefas para que todos possam ter autonomia quanto a execução de suas funções.

Um gestor com posturas democráticas trás para a instituição escolar a importância da coletividade, da participação, da organização de todos os atores escolares e de trabalharem em torno de um único objetivo.

E se o objetivo da escola é estabelecer formas democráticas, é necessário que, primeiramente, se construam práticas de gestão e tomadas de decisões participativas e transparentes. (LIBÂNEO, 2004). É preciso que todos que fazem parte da comunidade escolar trabalhem em conjunto e em prol de objetivos compartilhados por todos.

Para que a gestão democrática realmente aconteça é preciso a mobilização de alguns mecanismos, tais como a participação dos pais na escola, conselho escolar, eleição para diretor e que pais, alunos, professores, coordenadores e gestores façam junto a administração da escola.

 Podemos observar que na realidade concreta da escola pública, ter autonomia efetiva para fazer acontecer a gestão democrática, com a participação da comunidade nas tomadas de decisões, é um processo a ser conquistado, havendo exigências burocráticas que muitas vezes inviabilizam que esta gestão se efetive. E também salta aos olhos e aos ouvidos de quem vê, vive e escuta a escola pública e quão complexa é sua finalidade. É tempo de a escola repensar as atividades-meio e atividades-fim, pois “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta” (PARO, 2000).

Sendo assim, compreendemos por gestão democrática, aquela voltada para a coletividade, o compartilhamento de decisões, participativa, isto é, aquela que objetiva a participação de todos os sujeitos participantes do cenário educacional nas tomadas decisões, pertinentes ao âmbito escolar.

No entanto, vale ressaltar que essa participação não se restringe apenas ao campo escolar, a mesma deve considerar a sociedade, ou seja, assegurar um processo de sistematização com algumas relações sociais, isto é, a participação da comunidade, como pais, funcionários e demais sujeitos que compõem a educação sem estarem diretamente ligados ao âmbito escolar.

**REFERÊNCIAS**

BOF, Alvana Maria (Org.). **A Educação Rural no Brasil**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o Município e a Escola. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da Educação**: Impasses, perspectivas e compromissos. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9394/96 de 20 **de dezembro de** 1996

FERNANDES e MULLER. Função do gestor na escola pública. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**.v. 3, n. 9 - jul.-dez./2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. São Paulo: Cortez, 2002.

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

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar** - Introdução Crítica 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO. Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed.. São Paulo-SP: Ática, 2004. p. 16-18.

PARO. Vitor Henrique.  **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo, Ática, 2005.

ROCHA, Elza Camargo; CARNIELETTO, Inês e PEIXE, Blênio César Severo. **Uma proposta de formação para gestores escolares na rede pública estadual no Paraná**, Gestão de Políticas Públicas do Paraná, UFPR, 2007.

VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas-SP: Papirus, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. “Nos laboratórios e oficinas escolares: a demonstração

didática”. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Técnicas de ensino**: porque não?.

Campinas: Papirus, 1991.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares**: implicações na gestão da Escola Básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.