



# Desafios para a efetivação de uma experiência de gestão democrática no cotidiano escolar

Alcina Jacil Alves Bitencourt  
Maria Luiza Rodrigues Flores

## Introdução

Este artigo apresenta reflexões a partir da experiência de realização do Curso de Especialização em Gestão Escolar oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – FACED/UFRGS na modalidade a distância, voltado à formação continuada de gestores das redes municipais e estaduais de educação do Rio Grande do Sul. O Curso, integrante do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, materializa a parceria por intermédio de convênio entre o Ministério da Educação (MEC) e universidades federais. Nesse contexto, o presente artigo guarda relação com o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado na sua segunda edição, realizada entre os anos de 2009 e 2011.

As reflexões aqui trazidas são fruto de um Projeto de Intervenção (PI) na realidade escolar, apoiado na perspectiva de uma gestão democrática em educação, que teve como principal desafio metodológico o desenvolvimento de uma pesquisa-ação, vivenciada na própria realidade escolar proposta pelos cursistas (gestores em formação continuada). Tratava-se de implementar uma mudança no próprio contexto escolar, originada na necessidade de revisão de algum tema/problema vinculado ao projeto político-pedagógico (PPP) da escola onde cada um/a atuasse.

O PI que originou este artigo foi desenvolvido em uma escola pública municipal do interior do estado do Rio Grande do Sul, tendo como eixo o processo de formação da comunidade escolar com vistas à realização de eleições para os conselhos de escola. Contudo, o foco deste trabalho não se constitui propriamente na narrativa das ações realizadas para esse fim. Antes, nosso objetivo é tematizar sobre os avanços percebidos e os desafios encontrados na escola onde as ações foram desenvolvidas, uma vez que entre o estudo teórico e a vivência da gestão democrática em educação existe um caminho particular a ser trilhado em cada unidade escolar e/ou em cada sistema de ensino.

Neste caso, o artigo irá abordar os processos realizados para a mobilização da comunidade escolar, incluindo nesta os próprios profissionais da escola integrantes da equipe diretiva à época, convidando os envolvidos a traçarem um caminho desconhecido em busca de outro paradigma de gestão, diferente daquele até então vivenciado. Contribuíram, sobremaneira, para essa caminhada, os referenciais teóricos trabalhados ao longo do Curso, em suas diferentes salas-ambiente, pois foi apoiada nestes que a Sala-ambiente Projeto Vivencial se desenvolveu, sendo esta a sala que orientou o referido Projeto de Intervenção na prática dos cursistas-gestores.

Este artigo está assim organizado: na seção seguinte, desenvolveremos questões específicas da teoria sobre gestão escolar democrática, eixo teórico-metodológico do Curso, de forma a evidenciar o enquadramento político-pedagógico dado ao trabalho individual que cada cursista deveria realizar em sua escola ao longo de um ano. Na segunda seção, trazemos reflexões sobre a metodologia proposta pelo Curso, a pesquisa-ação, abordagem que exigiu de todos, cursistas ou integrantes da comunidade escolar, envolvimento e empenho, no sentido de identificar quais eram as necessidades prioritárias de cada escola para a realização de uma proposta de ação, bem como forte engajamento coletivo no sentido de que seríamos todos participantes, tanto como sujeitos de uma ação quanto como segmentos chamados à participação. Foi a partir dos resultados dessa

proposta de intervenção no cotidiano escolar, pautados nas vivências de gestão democrática, que cada cursista construiu seu TCC.

Ao longo do texto, enfatizaremos alguns desafios para esse coletivo de escola, na busca de vivenciar a gestão escolar democrática a partir do processo de eleição de integrantes para o Conselho Escolar. As dificuldades principais foram de três ordens: em primeiro lugar, mobilizar a comunidade à participação constitui-se em um constante desafio; em segundo, mostrou-se desafiadora a busca por sensibilizar o coletivo da escola (gestores, funcionários e professores) para a importância desse processo eleitoral; por fim, não menos problematizadora foi a experiência de tentar construir alternativas que garantissem aos alunos o conhecimento e a vivência do processo, propiciando-lhes condições efetivas de participação.

Na última parte do artigo, apresentamos algumas considerações no sentido de destacar o quanto o grupo envolvido cresceu ao participar deste processo, ganhando em termos de aprendizagem sobre o que é a participação e sobre como se pode vivenciar a cidadania desde a escola. Também destacamos algumas modificações no relacionamento entre a equipe gestora e a comunidade escolar, após a realização do referido Projeto.

## Gestão democrática em educação: eixo teórico-metodológico do curso

O referencial do PI aqui analisado apoiou-se na teorização sobre a gestão democrática na educação, salientando a importância da mobilização da comunidade em prol de sua participação na vida da escola pública, cabendo à equipe diretiva liderar os diferentes grupos em torno de um PPP construído e executado coletivamente. Por isso, entendemos desde o início que mais do que base teórica, a gestão democrática precisaria tornar-se estratégia metodológica, pois só teria validade um PI desenvolvido para

e junto com a comunidade escolar, evidenciando o comprometimento de uma maioria com uma questão concreta, voltada ao bem comum. Auxiliaram nas reflexões direcionadas a essa busca de coerência teórico-metodológica Gadotti (2000), Veiga (2004), Cury (2005), Luce e Medeiros (2006), Paro (2008), dentre outros.

A gestão da educação requer trabalho coletivo e capacidade de dialogar, pois é somente por meio dessas ações que poderá ocorrer o fortalecimento dos órgãos colegiados, favorecendo as vivências das práticas democráticas. Para que os princípios da gestão democrática realmente consigam atender às necessidades da sociedade, torna-se necessário reunir esforços em prol de uma democracia participativa e popular. Luce e Medeiros (2006) salientam que

Entende-se, nesta perspectiva, a democracia como forma de aperfeiçoamento da convivência humana, construída histórica e culturalmente, que deve reconhecer e lidar com as diferenças, ser inclusiva das minorias e das múltiplas identidades; implica ruptura com as tradições e busca a instituição de novas determinações (LUCE; MEDEIROS, 2006, p.16).

A mobilização da comunidade para participar dos processos de planejamento da educação nos espaços da escola pública traz em si um *caráter educativo*. Esse caráter está implícito na capacidade do gestor de lidar com a multiplicidade de ideias, projetos, sonhos, desejos, opiniões contraditórias e também, em certos casos, com a apatia presente em alguns membros de sua comunidade. É exatamente nesse universo plural que se faz presente tal caráter educativo, como enfatiza Gohn: “[...] a participação na escola gera aprendizado político para a participação na sociedade em geral” (2011, p. 347). E, a partir da experiência vivida neste Curso, acreditamos que esse processo se dá, em alguma medida, para todos os envolvidos.

A organização da sociedade em torno de um projeto de escola e de educação que atenda às demandas sociais exige comprometimento da equipe gestora. Talvez, hoje, um dos maiores desafios da escola pública seja o de implantar a gestão democrática – prevista na forma da lei em vários

estados e municípios já a partir da década de 90 do século passado, mas ainda distante do ponto de vista de uma necessária aproximação entre o discurso e a prática. Souza (2009), inclusive, afirma que a família dos alunos, os alunos, os professores e os dirigentes desejam estreitar laços de parcerias, mas o grande desafio é saber como efetivá-la. Trata-se, sobretudo, de algo ainda novo para todos nós e, além do mais, afetado consideravelmente pelas mudanças de governo de quatro em quatro anos ou, ainda, pela própria renovação das equipes gestoras das escolas a cada pleito realizado em municípios onde já existe a eleição direta para diretores ou para conselheiros escolares. Essa renovação, indispensável em contextos democráticos, ao mesmo tempo torna relevantes as políticas voltadas à formação continuada de professores e/ou de gestores, como é o caso do Curso aqui trazido.

A forma de escolha dos diretores das unidades escolares gera debates na área e nas redes de ensino; contudo, vale lembrar que não é o ato da eleição em si que torna uma gestão democrática, mas, sim, o grau de participação e envolvimento da comunidade no PPP da escola. Essa nova cultura escolar coloca ao gestor a responsabilidade de promover e dinamizar espaços de discussão coletiva a respeito da função social da escola hoje, que, nesta perspectiva, é o *locus* que oferece situações e condições para a produção e a construção/reconstrução de conhecimentos, por meio de uma relação dialógica que permita, ainda, o exercício da criticidade e da criatividade. Nesse sentido, é importante refletir com Werle (2003):

[...] para discutir processos participativos, é preciso atentar para a necessidade de uma formação política que desenvolva valores e conhecimentos que favoreçam a participação. A escola deve propor objetivos relacionados à formação de indivíduos sujeitos-políticos capazes e dispostos a participar do processo político-democrático. Entretanto, mais do que formalizá-los em seus currículos, é necessário definir espaços de prática (WERLE, 2003, p. 23).

Gadotti (2004) salienta que a gestão democrática não deve ser entendida como a resolução de todos os problemas do ensino ou da

educação. Mas a mobilização da sociedade em torno de uma proposta de gestão democrática, assim como os demais processos de representação, não acontece sozinha, não surge de forma natural. É preciso que a parceria seja proposta. E essa parceria começa a ser desenhada no momento em que a escola discute e planeja coletivamente o seu PPP, sendo esse uma ferramenta poderosa de democratização das relações entre a comunidade escolar, superando práticas históricas de documentos elaborados no âmbito dos gabinetes, de forma centralizada e, inclusive, autoritária. A este respeito, Veiga (2004) nos esclarece que

O ponto que nos interessa reforçar é que a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle técnico-burocrático. A luta da escola é pela descentralização em busca de sua autonomia e qualidade (VEIGA, 2004, p. 17).

Como ferramentas próprias às práticas de gestão democrática na educação, podemos citar a eleição direta para diretores de escola, a criação de conselhos escolares, a participação da comunidade na construção dos projetos político-pedagógicos das escolas. A descentralização do ato de gerir a escola provoca discussão acerca do papel da equipe diretiva, das famílias, dos alunos, da própria função dos professores e da autonomia de cada segmento frente aos papéis que exercem. A gestão democrática na educação não pode ser a responsável única e exclusiva da solução de todos os problemas que uma escola apresenta, mas, como afirma Gadotti (2004), “[...] sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade quando a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade” (GADOTTI, 2004, p. 92).

A participação das famílias na escola torna-se importante, pois a vivência de uma experiência de gestão democrática contribui para consolidar a defesa da escola pública como um patrimônio da sociedade, podendo levar à proteção e a uma maior efetivação do direito de acesso à educação. E, também, essa mobilização pode contribuir para

a permanência e a aprendizagem com sucesso dos alunos, beneficiados com um processo educacional voltado para a emancipação do ser humano. Muitas vezes, é em uma escola em que se vivenciam práticas de gestão democrática que as famílias se percebem como sujeitos de direito, capazes de sonhar com uma nova realidade para seus filhos, tendo a possibilidade de terem parte de seus anseios atendidos pela apropriação do discurso referente a esse direito fundamental para que um indivíduo se faça cidadão, como reza a nossa Constituição Federal de 1988 (CF/88). É importante destacar que

*As instituições escola e família são frutos da sociedade que, por meio delas, educa, socializa e civiliza os cidadãos em prol de seu desenvolvimento. Como produções sociais, tanto a escola como a família são instituições educativas e sofrem, constantemente, modificações de acordo com as finalidades e exigências do contexto socioeconômico, político e cultural que as produzem (RÉSCIA; GENTILINI, 2006, p. 5).*

São diversas as formas a partir das quais a sociedade pode ser chamada a participar de contextos democráticos de gestão pública. Os investimentos governamentais em políticas públicas dentro desse paradigma de gestão passaram a requerer a criação de órgãos de controle por parte da sociedade civil. A participação da sociedade, através dos conselhos de controle social, é cada vez mais uma exigência tanto da sociedade como um todo quanto dos governos que procuram, assim, evidenciar que suas ações estão pautadas nas relações democráticas. No entanto, é necessário refletir quanto ao sentido da participação, pois Bordenave explica que: “[...] a palavra participação vem da palavra parte. Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte” (1983, p. 22).

A participação da comunidade se concretiza realmente quando esta busca seus espaços por meio da mobilização, do engajamento político e social, visando ao atendimento de suas reais demandas. O alcance de seus objetivos, a partir da formulação de uma política pública pelos governantes

locais, pode se constituir fonte extra de engajamento político, incentivando à participação.

A CF/88 criou os espaços para que a sociedade se fizesse presente na gestão das políticas públicas por intermédio dos conselhos de controle social e, mais especificamente na esfera educacional, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN), Lei N.º 9394/96, estabeleceu a descentralização do poder instituído nas escolas por uma gestão democrática, conforme o artigo 12, que destaca a importância dos estabelecimentos de ensino se articularem às famílias e à comunidade, favorecendo, assim, a integração família e escola. No artigo 14 da LDBEN estão definidos dois pressupostos básicos para que aconteça a gestão democrática, que são: (1) o chamamento aos profissionais da educação para que participem da construção do PPP das suas escolas e (2) a participação da comunidade em conselhos. Ao prever esses dois mecanismos, ela aproxima a escola da sua comunidade, que passa a ter espaços de efetiva participação. Convém, no entanto, destacar, como acima já referimos, que a existência da lei em si não garante a participação.

No Plano Nacional de Educação (PNE) 2001-2010, criado pela Lei N.º 10.172/01, o princípio da gestão democrática em educação se encontra presente nos objetivos e prioridades, quando reafirma o que a LDBEN já estabelece, ou seja, ratifica a necessidade da presença dos profissionais da educação na elaboração do PPP e a criação de conselhos escolares, favorecendo, assim, a participação da comunidade na construção coletiva da escola.

A escola carece de homens, mulheres, jovens e crianças comprometidos com o fazer político de sua ação pedagógica, que não se separa da atuação coletiva em prol das demandas presentes no cotidiano escolar, pautada por uma ação reflexiva, resultado do engajamento na luta pela melhoria dos processos educacionais que possam permitir o aprendizado da *participação-reflexão* como objeto de organização da sociedade. Freire (2010) já alertava:

Quanto mais for levado [o homem] a refletir sobre sua situacionalidade, sobre seu enraizamento espaço-temporal,



mais “emergerá” dela conscientemente “carregado” de compromisso com sua realidade, da qual, porque é sujeito, não deve ser simples expectador, mas deve intervir cada vez mais (FREIRE, 2010, p. 61).

É dessa ação-reflexiva que a escola necessita, e também a ela cabe o desafio de aprender a mobilizar a comunidade para um desejável envolvimento com seu projeto educacional. No processo de estabelecer essa parceria família-comunidade, é salutar que a escola, enquanto instituição pública, conceba que as camadas populares possuem desejo e condições de participar. Precisamos, enquanto escola pública, perceber que a simples presença dos pais nas reuniões pode não se constituir participação. Para que a escola cumpra com a função social da educação, que é a de formar cidadãos críticos e participativos, uma atuação ativa das famílias é fundamental.

Outro aspecto importantíssimo do problema da participação da comunidade na escola, e que requer medidas corajosas, refere-se ao provimento de condições para que os membros das camadas exploradas participem da vida escolar. Não basta permitir formalmente que os pais dos alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação (PARO, 2008, p. 13).

Em nosso entendimento, e a partir da experiência vivida, precisa haver o encontro do desejo da escola e do desejo da família na construção desse sujeito-aluno que também não é neutro no processo, uma vez que, quando ativo, é capaz de levar escola e família a estabelecerem profícuas parcerias. Os objetivos de tal parceria formam a espinha dorsal da escola, sistematizados e consensuados no seu PPP. Paro (2008), ao analisar a questão da participação das famílias oriundas das camadas populares nas demandas da escola, destaca que muitas vezes estas não se percebem capazes de opinar “a respeito de questões pedagógicas”, o que as leva a não se sentirem confortáveis em emitir um juízo de valor acerca dos processos educacionais que a instituição oferece. A parceria entre a família e a escola

é um fator a ser considerado no processo de aprendizagem, inclusive ao longo do período em que o aluno está longe da escola.

[...] a escola que toma como objeto de preocupação levar o aluno a querer aprender, precisa ter presente a continuidade entre a educação familiar e a escolar, buscando formas de conseguir a adesão da família para sua tarefa de desenvolver nos educandos atitudes positivas e duradouras com relação ao aprender e ao estudar (PARO, 2001, p. 107).

A oportunidade de construir em coletivo uma experiência de gestão participativa na escola orientou a realização do PI que dá origem a essas reflexões. Essa experiência será mais detalhadamente apresentada na seção seguinte, considerando-se os desafios vividos por um coletivo de escola durante seu processo de aprendizagem sobre a importância da participação em um paradigma de gestão escolar democrática.

### Uma experiência de intervenção democrática na realidade escolar a partir da eleição de conselhos escolares

O papel do Conselho Escolar é o de ser um elemento de sustentação e efetivação da gestão democrática, como afirma Batista (2013), ao definir participação:

Aqui, a participação é considerada de forma indissociável dos direitos e princípios da cidadania. [...]. O equilíbrio das funções do Estado só é alcançado quando a sociedade civil ocupa a sua “função estatal”, exercendo controle sobre os serviços públicos e participando ativamente na construção das políticas de Estado. Com esse enfoque, a participação é tomada a partir da capacidade política de organização dos cidadãos para atuar junto à gestão pública, produzindo e transformando direitos de cidadania em ações públicas (BATISTA, 2013, p. 40-41).

Dentre as questões que mereciam revisão e atualização em relação às práticas cotidianas escolares, o grupo gestor optou por trabalhar em

prol da eleição para conselheiros de escola, efetivando a implementação de uma das ferramentas de gestão democrática em educação. O diálogo entre a teoria e as ações realizado ao longo do PI proporcionou momentos de tensionamento à equipe gestora, provocando-a à reflexão e à própria revisão de posições. Os conselhos, como locais de participação da sociedade civil no projeto de escola e de educação, precisam ser instituídos com a participação da sociedade para que não se transformem em instrumentos de consulta, servindo apenas para dar suporte a ações governamentais concebidas sem a presença ativa da comunidade local.

Os conselhos escolares também não podem fugir a esses princípios, pois, ao serem instituídos, necessitam ser fruto da organização da comunidade que se mobiliza para coletivamente participar do processo de planejamento da escola, visando atender às suas reais necessidades. Uma das grandes responsabilidades dos conselhos é, em conjunto com os demais atores do processo educacional, construir uma escola cidadã, o que, em última instância, significa cumprir com a função social da escola.

Os segmentos da comunidade escolar, por meio do diálogo, da mobilização e discussão, podem garantir de forma efetiva sua participação no fazer político-pedagógico da escola, construindo coletivamente um PPP que defina a sua missão e os seus objetivos. É a partir desse processo que uma comunidade poderá se reconhecer no PPP da escola, tornando-se responsável pela sua operacionalização, acompanhando e avaliando sistematicamente o seu *fazer*. A construção do PPP, para Veiga (2003):

É um movimento de luta em prol da democratização da escola que não esconde as dificuldades e os pessimismos da realidade educacional, mas não se deixa levar por esta, procurando enfrentar o futuro com esperança em busca de novas possibilidades e novos compromissos. É um movimento constante para orientar a reflexão e a ação da escola (VEIGA, 2003, p. 276).

Os desafios que o gestor enfrenta para a mudança na concepção de escola são grandes, mas o maior desafio está em questionar a sua prática

e as articulações que é capaz de fazer face às responsabilidades do cargo que ocupa. As mudanças costumam gerar resistências, mas são necessárias frente à necessidade de consolidar a democracia como mecanismo de defesa dos direitos individuais do cidadão. Compartilhar as decisões, ouvir opiniões divergentes e saber usá-las em favor do grupo é um processo que exige constante negociação por parte da equipe diretiva das escolas. Quando as decisões são tomadas pela maioria dos envolvidos no processo, o grau de comprometimento da equipe com as definições aumenta, sem, contudo, deixar de considerar a diversidade com a qual a escola é composta. O diálogo é colocado por Cury (2005) como “[...] forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos” (CURY, 2005, p. 21).

A participação da comunidade pode ser entendida de diferentes formas, pois ela é processual e está impregnada pela dinâmica da ação humana. Estabelecer um diálogo consistente com a comunidade foi o grande desafio da etapa inicial de nosso PI. A relação da equipe diretiva com o corpo docente, as famílias e os funcionários também merece aqui uma reflexão, dada a sua importância nesse contexto. A proposta do Curso de Especialização se apresentou como uma importante ferramenta para auxiliar a equipe gestora da escola a realizar a articulação entre seus membros. A escola já havia dado início ao processo de implantação do conselho e encontrava sérias dificuldades para realizar a mobilização da comunidade com o objetivo de oferecer-lhe a possibilidade de experimentar o processo eleitoral dentro de uma perspectiva democrática e participativa. A proposta veio no exato momento em que a escola passava pelo processo de implantação do Conselho Escolar. Uma tarefa que vinha se prolongando sem que ela mesma fosse efetivada de forma a mobilizar a comunidade para a implantação desse importante instrumento de planejamento e acompanhamento das ações da escola.

Após um período de indefinição e de dificuldades em aceitar que a eleição do Conselho Escolar se apresentava como um problema a ser solucionado no âmbito da Escola, foi delineado, coletivamente, o PI. Buscando coerência com a abordagem da pesquisa social, uma vez que o PI foi realizado na própria escola em que a pesquisadora atuava, a metodologia

escolhida foi a da pesquisa-ação, de acordo com a qual o pesquisador e as pessoas implicadas na situação investigada estabelecem ampla relação em uma ação comum, sustentada no desejo solidário de mudar algum aspecto da situação vivenciada. Thiollent (2011) salienta que:

[...] uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação. Além disso, é preciso que a ação seja uma ação não trivial, o que quer dizer uma ação problemática, merecendo investigação para ser elaborada e conduzida (THIOLLENT, 2011. p. 21).

O processo inicial de realização das ações previstas no PI que deu origem a este TCC do Curso foi precedido de grande ansiedade. A metodologia da pesquisa-ação, segundo Franco (2005), baseia-se na

Construção de relações democráticas, a participação dos sujeitos, o reconhecimento dos direitos individuais, culturais e étnicos das minorias, a tolerância a opiniões divergentes; e ainda a consideração de que os sujeitos mudam mais facilmente quando impelidos por decisões grupais (FRANCO, 2005. p. 485).

O primeiro contato com a metodologia da pesquisa-ação ocorreu durante a realização da Sala-ambiente Projeto Vivencial, que problematizou os modelos de gestão gerencialista, propondo a exigência do desenvolvimento de um processo de intervenção na realidade escolar articulado ao seu PPP, envolvendo o maior número de integrantes da comunidade escolar. Realizar a autoanálise da prática de nosso fazer diário, quando estamos na gestão, causa certo desconforto, mas refletir com o coletivo de uma escola sobre a sua prática diante dos desafios de uma gestão que necessita ser democrática é ainda mais difícil. Foi necessário mergulhar nos fundamentos teóricos conceituais em busca de respostas às dúvidas que diariamente se apresentavam. Sem a devida apropriação teórico-conceitual, o Projeto não teria sido realizado como previa a metodologia do Curso.

Os referenciais para a elaboração e o desenvolvimento do PI evidenciaram a importância da gestão democrática da/escola pública, Luce e Medeiros (2006), bem como os desafios e dificuldades para a sua implementação, considerada indispensável à qualidade do processo ensino-aprendizagem. Entende-se aqui essa qualidade não apenas como aquela expressa na melhoria dos índices oficiais de aproveitamento escolar, mas, principalmente, como afirma Navarro “[...] na possibilidade da construção de uma nova cultura escolar” (2004, p. 52). Essa nova cultura exige pessoas comprometidas com a melhoria dos processos de construção do conhecimento.

Analisando os objetivos descritos acima, surgiu a seguinte inquietação: Como dar conta de organizar e mobilizar o grupo e ao mesmo tempo conduzir o tema da pesquisa, lembrando que pesquisa e ação se desenvolvem simultaneamente? Depender do tempo de cada um, do envolvimento, da disponibilidade em realizar e discutir as ações foi outra grande preocupação, pois é importante, de acordo com Werle “[...] aceitar o ritmo lento da elaboração coletiva” (2003, p. 25). Sem dúvida, o uso desta abordagem metodológica propiciou grandes indagações, em especial quanto à forma de gestão desenvolvida, bem como certa ansiedade no sentido de que a equipe gestora precisava encontrar um ponto de equilíbrio entre as diversas forças que atuavam na escola.

Para Thiollent (2011), a pesquisa-ação se caracteriza pela sua ação prática. Ao propor a instalação de um processo democrático para a formação e a eleição do Conselho Escolar, passamos a integrar o processo como pesquisadores capazes de, com sua ação, interferir na realidade da comunidade, criando possibilidades de discussão do processo de gestão da escola. E com a adesão do grupo à proposta apresentada, o problema deixou de ser um assunto da equipe gestora para se constituir objeto de uma construção coletiva.

A situação a ser modificada pelo grupo necessitou passar por uma ampla discussão e estudo para um maior conhecimento das reais necessidades da implantação do Conselho Escolar. Esse foi um momento

de ansiedade da própria cursista/pesquisadora, e mais uma vez foi necessária minuciosa apropriação teórica referente aos procedimentos metodológicos, pois somente quando eles foram delineados claramente foi possível traçar o mapa do caminho a ser percorrido durante o desenvolvimento do Projeto. O diálogo com os referenciais, especialmente com Thiollent, foi fundamental para a opção pelos seminários, pois “[...] o papel do seminário consiste em examinar, discutir e tomar decisões acerca do processo de investigação” (THIOLLENT, 2011, p. 67). Nesse sentido, a escolha foi importante, devido ao fato de que, para a sua execução, este projeto necessitava envolver todos os segmentos, inclusive os alunos, cuja idade ainda não lhes dava o direito de votar. Além do que, os seminários permitem o acompanhamento de todas as etapas da pesquisa, constituindo-se a base para a pesquisa-ação.

O encontro dos grupos durante o desenvolvimento dos seminários ocasionou, em muitos momentos, o tensionamento entre os participantes, sendo necessária constante mediação para que fosse possível chegar a uma situação de estabilidade entre todos. É no seminário que são traçadas as estratégias para a realização da pesquisa-ação, assim como a organização dos grupos de estudos, a socialização das informações, a sistematização, a avaliação das ações e a divulgação dos resultados. Esse é um momento constante de ir e vir, bastante cansativo, mas extremamente positivo.

Acreditamos que nesses momentos podem ser solidificados os processos de participação. A condução dos encontros pode determinar o engajamento ou o afastamento dos demais membros do grupo por ser um período de consolidação de aspectos relacionados à aceitação dos diferentes modos de pensar dos participantes. O bom andamento depende, e muito, da capacidade mediadora de quem mobiliza os demais. Nesse aspecto é determinante, para o sucesso do trabalho, o envolvimento da equipe gestora como um todo, ou os objetivos de mobilização se perdem.

Na seção seguinte, trazemos algumas considerações finais sobre essa experiência, buscando amarrar de alguma forma os tantos aspectos até aqui abordados, mas sem a pretensão de avaliar por definitivo os resultados

da experiência, pois, cabe destacar, hoje entendemos ser indispensável à própria prática da gestão democrática, um constante processo de avaliação participativa.

### Considerações finais: alguns avanços e desafios para a democratização da escola a partir dessa experiência

Retomando a experiência vivida a partir das ações necessárias à escrita desse artigo, podemos destacar alguns aspectos. Quando falamos em participação, esta não se limita ao chamamento dos familiares para uma atividade de caráter social da/na escola. O verdadeiro desafio, que configura uma postura democrática, é incluir a comunidade na discussão daquilo que é o cerne da ação da escola, ou seja, a execução de seu PPP, com todas as implicações político-pedagógicas daí resultantes.

A democracia é construída na vivência diária, na prática de um diálogo desarmado, no qual as pessoas não são obrigadas a pensar igual. Mas como seres humanos que vivem em sociedade, precisam se organizar e participar independentemente das divergências de opiniões. Cada um com sua fala, que o constitui como sujeito, com o seu pensar que o diferencia dos demais.

Ficou clara para nós, a partir dessa experiência, que uma forte ferramenta para efetivar a gestão democrática na escola é a participação da equipe gestora e da comunidade em igualdade de condições no processo de eleição dos conselheiros escolares. Isso porque é necessário definir com clareza e coletivamente o projeto de educação que se deseja construir. No entanto, convém lembrar que compete à equipe gestora o processo inicial de mobilização, o chamamento e a acolhida de todos, sem diferenciações de grupos. Da capacidade de colocar-se à disposição para ouvir e aceitar as múltiplas vozes que existem no universo da vida escolar é que surgem os mecanismos de efetivação da gestão participativa.

Hoje podemos afirmar que a vivência da gestão democrática acontece desde o processo inicial de planejamento de uma intervenção na realidade



escolar, e não de forma apenas vinculada a uma medição de resultados ao final, pois participar do processo já é, em si, uma experiência formativa e um exercício democrático, mesmo que não se tenha alcançado tudo àquilo que estava colocado inicialmente como meta. Esse é um grande aprendizado que tiramos deste processo de pesquisa-ação, pois a metodologia permitiu que o coletivo da Escola refletisse a sua gestão tanto da escola quanto da gestão da sala de aula.

Outro destaque que podemos trazer aqui se refere ao fato de que criar canais de participação como o Conselho Escolar não basta. É imprescindível oferecer condições reais de participação a todos, e não apenas a grupos isolados. A pesquisa evidenciou que os alunos ainda são o segmento mais fragilizado no processo, sendo necessário efetivar ações práticas de participação em todos os níveis. Talvez seja possível reverter tal situação com a retomada da prática dos Conselhos de Classe Participativos, em que não são discutidos apenas os fatores relacionados ao resultado das avaliações, como se elas fossem um fato isolado dentro do contexto escolar, e o aluno, um ser fragmentado que não sofre influências externas que podem afetar os resultados do processo avaliativo.

Os resultados preliminares obtidos com este trabalho de mobilização da Escola propiciaram a abertura necessária para a discussão e a reflexão sobre a participação da comunidade escolar no fazer pedagógico da escola. A efetivação da gestão democrática, de acordo com este estudo, pressupõe um processo de discussão nas instituições públicas do País sobre a importância das relações democráticas em Educação. Como um princípio constitucional, a gestão democrática não pode ser entendida como uma concessão e, sim, como conquista adquirida através da mobilização em prol de uma sociedade mais igualitária e justa. Dado um importante passo inicial, o desafio para esse coletivo é oferecer condições para a articulação de todos os segmentos, no sentido de uma participação gradualmente mais efetiva em prol dos objetivos da escola.

## Referências

BATISTA, Neusa Chaves. Conselhos Escolares e o processo de democratização da gestão em Porto Alegre. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Leticia Pedroso de. (Orgs.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS. 2006.

\_\_\_\_\_. **Políticas públicas para a Gestão Democrática da Educação Básica**. São Paulo: Paco Editorial, 2013.

BORDENAVE, Juan E. Dias. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 20 de jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei 10.172**, de 2001. Estabelece o Plano Nacional de Educação. Brasília: Congresso Nacional, 2001. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>> Acesso em 20 de set. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Congresso Nacional, 1996. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11114.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11114.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Lei 8.035/10**. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2010. (Em tramitação.) Disponível em <<http://www.ivanvalente.com.br/pne/2011/03/29/projeto-de-lei-803510-pne-2011-2020>> Acesso em 20 de jun. 2013.

CURY, J.A. **O direito à educação: um campo de atuação do gestor educacional na escola**. Disponível em <<http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf>> Acesso em 20 de novembro de 2010.

FRANCO, Maria A. Santoro. Pedagogia da Pesquisa-Ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.31, n.3, p. 483-502, set/dez, 2005.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 2010.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da escola**. São Paulo: Cortez, Guia da Escola Cidadã; v. 1, 2004.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos Sociais na Contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, v. 16 n. 47, maio/ago. 2011.

LUCE, M.B; MEDEIROS, L.P. de (Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

NAVARRO, Ignez Pinto. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Vol. 03 e 05. 2004.

PARO. V.H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **A gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2008.

RESCIA, Ana Paula e GENTILINI, João Augusto. **Interação escola família mediada pela gestão escolar: um estudo de caso**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação. São Paulo V.1, n.1 (2006). Disponível em <<http://seer.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/veiw/428/308>>. Acesso em 20 abr. 2011.

SOUZA. Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Material didático do Curso de Especialização em Gestão Educacional do Programa Nacional da Escola de Gestores da Educação Básica, da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Sala-ambiente Planejamento e Prática da Gestão, 2010. Disponível em <<http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/1/gestores/vivencial/pdf/trabalhogestorescolar.pdf>>, acesso em 13 nov. 2010.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez. 2011.

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

\_\_\_\_\_. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** CADERNOS DOS CEDES, vol. 23, n° 61, Campinas, Dez. 2003.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.