

## **Escola pública, sujeitos, conselho escolar – perspectivas e impasses da gestão democrática em Alagoas**

### **Public school, subjects, school council - perspectives and impasses of democratic management in Alagoas**

DOI:10.34117/bjdv7n1-340

Recebimento dos originais: 13/12/2020

Aceitação para publicação: 13/01/2021

#### **Claudia Campos Cavalcante Gomes**

Mestra em Educação Brasileira, especialista em Educação, Trabalho e Desenvolvimento Agrário, pedagoga, professora da Secretaria de Estado da Educação de Alagoas  
E-mail: profclaudia18@hotmail.com

#### **Isaac Cavalcante Gomes**

Graduado em Licenciatura em Educação Física  
Instituição: Instituto Superior de Educação Elvira Dayrell  
E-mail: isaaccavalcante@bol.com.br

#### **Marcos Paulo de Oliveira Sobral**

Pedagogo, Mestre em educação  
UFS, Doutorando em educação do PPGE do Centro de Educação da UFPB – professor assistente  
Instituição: Universidade Federal de Alagoas – UFAL

#### **Nayanne Lima Alves**

Graduanda Licenciatura em Ciências Biológicas  
Instituição: Universidade Federal de Alagoas (UFAL)  
E-mail: nayyy1917@gmail.com

#### **Valéria Campos Cavalcante**

Doutora e mestra em Educação, Especialista em Formação de Professores e Educação de Jovens e Adultos, pedagoga, licenciada em Letras e Pedagogia, professora adjunta  
Instituição: Universidade Federal de Alagoas  
E-mail: vccavalcante1@hotmail.com

### **RESUMO**

Este texto tem como propósito central analisar as contribuições acerca do conselho escolar como um contributo primordial da gestão escolar em uma perspectiva democrática. Os dados foram coletados em duas escolas públicas, como parte de uma pesquisa que se desenvolveu no ano letivo de 2013. Assim buscou-se compreender de que forma este colegiado, instrumento participativo pode corroborar no ambiente escolar na forma como a instituição é gerida. Ambiciona ainda, aprofundar os conhecimentos no tema, com vistas, a compreensão da importância da participação societária no cotidiano escolar. Tomou-se como objeto de estudo, as sequências discursivas proferidas e coletadas através de depoimentos de conselheiros que atuam em duas escolas públicas. Para a realização desta pesquisa, pautamo-nos na abordagem qualitativa-interpretativa,

baseada em estudo de caso. Para tanto, nos servindo de autores/as como: Luck (2009), Paro (2004), Vasconcellos (2006), Veiga (2000) e Werle (2003), entre outros. Optamos por analisar as falas por acreditarmos que o discurso é o lugar privilegiado em que se pode observar a relação entre língua e ideologia. Através dos discursos dos conselheiros podemos constatar como tem acontecido o processo participativo destes atores no chão da escola pública e se realmente a inserção destes tem contribuído favoravelmente na democratização das ações.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática, Conselho Escolar, Participação.

## ABSTRACT

The central purpose of this text is to analyze the contributions about the school council as a primary contribution of school management from a democratic perspective. The data were collected in two public schools as part of a survey that was developed in the 2013 school year. Thus, it was sought to understand how this collegiate, participative instrument can corroborate in the school environment the way the institution is managed. It also aims to deepen knowledge on the subject, with a view to understanding the importance of social participation in daily school life. The object of the study was the discursive sequences uttered and collected through testimonies of counselors who work in two public schools. In order to carry out this research, we based ourselves on the qualitative-interpretative approach, based on case studies. For this purpose, we have served as authors such as: Luck (2009), Paro (2004), Vasconcellos (2006), Veiga (2000) and Werle (2003), among others. We have chosen to analyze the lines because we believe that speech is the privileged place where the relationship between language and ideology can be observed. Through the counselors' speeches we can see how the participative process of these actors has happened on the public school floor and whether their insertion has really contributed favorably to the democratization of actions.

**Keywords:** Democratic Management, School Council, Participation.

## 1 INTRODUÇÃO

Iniciamos o texto afirmando que a expressão escola democratizada já se encontra incorporada ao discurso pedagógico dos partícipes da escola pública brasileira. De uma forma ou de outra a maioria dos governantes vem, desde o início da década de 80, promovendo discussões que apontam para formas mais participativas de escolha dos diretores escolares e de propostas de trabalho que viabilizem a distribuição das responsabilidades no ambiente escolar. A este respeito Vasconcellos (2006, p. 16) elucida que:

A partir dos anos 80, do século XX, a escola vai sendo identificada como um importante espaço na concretização das políticas educativas, deixando de ser mero prolongamento da administração central. Com isto se reconhece que cada escola é uma organização social, inserida num contexto local, com uma identidade e cultura própria, um espaço de autonomia a construir e descobrir, suscetível de se materializar num projeto educativo.

De acordo com as concepções do autor, a partir da década de 80 a escola pública brasileira já passa a ser considerada como um importante espaço social. A instituição escolar não pode mais ser um mero prolongamento da administração governamental. Necessita ser redimensionada enquanto local societário privilegiado e passível de construção de um projeto educativo para que venha atender aos interesses da comunidade escolar. A este respeito Libâneo (2001, p. 144) enfatiza que:

Envolver a comunidade no processo escolar requer estreitar vínculos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. A presença da comunidade na escola, especialmente os pais, tem varias implicações. Prioritariamente os pais e outros representantes participem do conselho escolar para preparar o projeto político pedagógico e acompanhar e avaliar a qualidade do serviço prestado.

De acordo com as concepções do autor para envolver a comunidade escolar é necessário estreitar vínculos com a comunidade. Cada segmento que compõem a escola tem assegurado a representação do conselho escolar. É na disposição de acompanhamento e avaliação acerca dos serviços prestados que a participação comunitária deve ser pautada. Não basta só realizar diagnósticos é necessário compartilhar responsabilidades na perspectiva de compromisso socializado e comungado. Desta forma é possível que se venha a ter ações que realmente concretizem uma escola mais aberta a participação societária.

De acordo com as concepções do autor é imprescindível a participação da sociedade que está inserida na escola. Propicia uma relação favorável para a concretização dos trabalhos. O processo de tomada de decisão não pode ocorrer de forma unilateral. Deverá ser compartilhado, socializado para que se possa responsabilizar a todos os envolvidos deixando de lado a centralização que é uma vertente administrativa muito utilizada cotidianamente nos espaços públicos.

A este respeito GADOTTI (1997, p.36): defende a seguinte concepção: “A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária mais não suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia”.

Tomamos como objeto de estudo as narrativas proferidas e coletadas através de depoimentos de conselheiros que atuam na educação pública da rede estadual de ensino. As referidas narrativas foram coletadas como parte de uma pesquisa realizada em duas

escolas públicas alagoanas<sup>1</sup>. Optamos por analisar as falas compreendendo-se como a língua produz sentidos por/para os sujeitos. Diante da dimensão desta pesquisa, trazemos um recorte, analisando, portanto, a realidade de duas escolas situadas na periferia de Maceió/Alagoas, localizadas no nordeste brasileiro.

## 2 METODOLOGIA

Para a realização desta investigação utilizamos o método de pesquisa qualitativo-interpretativo, baseado em estudo de caso. A opção por esse tipo de pesquisa dá-se porque trabalhamos com dados retirados do contexto real. Entendemos que esse enfoque tem a finalidade de não constituir-se em previsão nem em controle, mas visa à compreensão dos fenômenos e a formação dos que participam neles para que sua atuação seja mais reflexiva, rica e eficaz (GÓMEZ, 1998 apud Nogueira, 2014, pág. 4-5).

Enfatizamos que este artigo tem por base a pesquisa desenvolvida em duas escolas públicas da rede estadual de Alagoas, pertencentes a 13<sup>a</sup> Gerência Regional de Ensino (GERE) de Alagoas, situadas em dois bairros periféricos de Maceió. Essa investigação se desenvolveu no ano letivo de 2013. O corpus de nosso trabalho foi retirado do contexto real, a partir das narrativas dos conselheiros escolares das escolas investigadas.

A escolha deste estudo de caso deu-se porque esta abordagem tem seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo, pois mesmo sendo similar a outros é, ao mesmo tempo, singular, pois incide naquilo que ele tem de interesse próprio e particular (LUDKE; ANDRÉ, 2012).

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

É de fundamental importância a presença da comunidade escolar para o exercício da democracia que vai se estabelecendo no interior das relações sociais. É preciso adotar métodos democráticos para a efetiva participação de todos os segmentos que compõem a escola, e compreendido como a união dos seguintes partícipes: pais, professores, alunos e funcionários, e são estes que compõem um colegiado denominado conselho escolar, que tem as funções consultiva, deliberativa e fiscalizadora nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade de ensino.

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada em duas escolas públicas da rede estadual de ensino de Maceió. Tema: a gestão democrática da educação em Alagoas: metamorfoses no campo da cultura organizacional. Autor: CCCG, professora da Secretaria de Estado da Educação de Alagoas. Autora E-mail: profclaudia18@hotmail.com Orientadora: ECP professora adjunta da Universidade Federal de Alagoas. Orientadora E-mail wiledna@uol.com.br.

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo e pedagógico (HORA, 1994, p. 49).

A participação da comunidade é decisiva para o aperfeiçoamento pedagógico e administrativo. É a função primeira do conselho escolar, que deve ser concebido como um instrumento que viabiliza o processo de democratização das relações no interior da escola e sua articulação com a comunidade. Para gestar uma nova escola é necessário requerer, aprioristicamente, um planejamento integrado, participativo e fundamentar os objetivos coletivizados em um Projeto Político-Pedagógico que deverá dar um norte, uma intencionalidade às ações pedagógicas que serão executadas. Ressalta-se que o Projeto é um constructo societário e fruto da democracia; é a identidade da escola socialmente construída.

No cotidiano escolar a presença da comunidade é de fundamental relevância para o fortalecimento da gestão, como um ponto de apoio no compartilhamento do poder e nos trabalhos que necessitam ser executados. Cada segmento que compõe a escola deve ter assegurada uma representação, um assento no conselho escolar. É pela disposição de acompanhamento e avaliação acerca dos serviços prestados que a participação comunitária deve ser pautada. Não basta só realizar diagnósticos; é necessário compartilhar responsabilidades, na perspectiva de compromisso socializado e comungado. Desta forma é possível que se tenham ações que realmente concretizem uma escola mais aberta à participação societária.

É importante que ao mobilizar os familiares, os gestores tenham conhecimento prévio acerca das especificidades socioeconômicas destas famílias. Como conseguem sobreviver, o trabalho realizado por eles e o nível de escolarização. É necessário ter esta compreensão, pois, em muitos casos, não se respeitam os dias e horários compatíveis. Não é dada a devida importância às suas intervenções no contexto escolar porque são considerados como desprovidos, incapazes de realizar uma análise crítica da realidade.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste item de nosso artigo analisaremos algumas falas coletadas em entrevistas aplicadas a conselheiros inseridos nas duas instituições de ensino pertencentes a rede estadual de ensino, tomando por base as falas dos atores envolvidos na gestão destes contextos escolares. Tentaremos compreender de que forma estes sujeitos percebem a

importância de sua atuação enquanto contributo à democratização das ações a ser realizadas.

As falas foram coletadas em forma de transcrição, não utilizamos o gravador por acreditarmos que os sujeitos/entrevistados poderiam não se sentir à vontade. Neste trabalho traremos um recorte das falas que mais nos chamaram atenção. Não revelaremos nomes oficiais, idade e sexo para manter o sigilo e não expor os participantes. As falas aqui utilizadas são as que mais nos revelam o posicionamento dos participantes.

A participação da comunidade escolar na gestão das unidades de ensino tem sido um assunto de grande repercussão no âmbito escolar porque são imputados aos pais ou familiares todos os resultados negativos obtidos pela escola. São acusados de não ter interesse pela escolarização dos filhos, quando as verdadeiras razões da ineficácia da escola pública estão relacionadas à negligência do Estado.

Uma forma de participação legítima no contexto educacional é a participação no conselho escolar, compreendido como um canal que precisa ser democrático e foi instituído para que todos os segmentos pudessem participar e ampliar o diálogo acerca do cotidiano escolar. Na escola de nº 1 há conselheiros engajados politicamente e que preferem atuar dentro da legalidade: Vejamos a fala a seguir:

Eu só vou passar um ano no colegiado, depois pretendo sair. Existe uma politicagem, é muito complicado e às vezes, por gostar das coisas certas, sou acusado de emperrar o processo. A ex-presidente do Conselho era muito organizada, já trabalhou em banco. Fazia enquete para saber sobre o cardápio, e a merenda é de primeira qualidade; quando a coisa é ruim, é para reclamar. O desgosto é a intervenção de muita gente, a comunidade não participa e só critica, são os “engenheiros das obras prontas”. O papel do Conselho é de vital importância, porque sem o Conselho a escola vai para bancarrota. Enquanto conselheira vou até as últimas consequências dentro da normalidade da lei; fora da lei, nem pensar (Sujeito nº 9).

O desabafo do entrevistado demonstra, em primeiro lugar, o quanto o conselho escolar desta instituição tem sido caracterizado como um espaço heterogêneo, onde há um conflito muito grande de interesses. De acordo com a sua fala, há uma “politicagem” muito grande e porque ele gosta de realizar as ações dentro da legalidade, tem sido acusado de emperrar o processo administrativo. Por apresentar postura de muito engajamento, prefere sair e desfalcar o colegiado, pois são muitas as situações complexas enfrentadas na administração e no relacionamento interpessoal. No tocante ao papel desempenhado pelos membros da comunidade escolar, é importante refletir acerca das concepções defendidas por Oliveira e Rosar (2002, p. 129):

A descentralização da educação nas suas vertentes administrativas, financeiras e pedagógicas ocorrerá não só como uma transferência de responsabilidades dos órgãos centrais para os locais, da União para os estados e destes para os municípios, como implicará também um movimento de repasse direto de certas obrigações de órgãos do sistema para a escola. Assim a democratização da educação será compreendida pelo Estado como uma necessidade de procurar imprimir maior racionalidade à gestão da mesma. São proposições que convergem para novos modelos de gestão do ensino público, calcados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades.

Como a atuação política do conselho escolar nas unidades de ensino tem sido cada vez mais cobrada pelo poder público, concebendo-o enquanto cogestor da escola, as responsabilidades dos membros do colegiado têm sido tonificadas pela descentralização dos recursos, que exige acompanhamento quanto à execução, controle dos gastos e avaliação periódica dos resultados. Quando um membro do colegiado não cobra a eficiência é acusado de ser negligente e omissor. Ao passo que ao apresentar postura de austeridade em relação ao erário e ao funcionamento da escola, é acusado de estar emperrando todo o processo. Assim, o Estado não é responsabilizado porque já está enviando os recursos; cabe à comunidade escolar executar os gastos da melhor forma.

Na escola nº 2, a participação do conselho escolar é efetiva, mas a grande dificuldade é o acúmulo de atribuições que sobrecarregam os conselheiros, pois, além dos seus afazeres correlatos às suas funções, têm de assumir mais tarefas:

O conselho escolar é um colegiado que tem ajudado muito na tomada de decisão. A professora que assumiu a presidência do conselho é uma professora que tem 30 horas em exercício efetivo da sala de aula. Eu não tenho tempo para ser presidente, fico no conselho fiscal dando o suporte necessário. Os problemas na execução dos recursos financeiros são muitos, com as atas, a alimentação escolar e a fiscalização. Planejamento exige tempo para depois fazer acontecer, e ser professora e presidente ao mesmo tempo não é nada fácil. A SEE poderia ver uma forma de diminuir a carga horária de quem faz parte do conselho escolar. Procuo, na medida do possível, exercer a liderança. Procuo reunir a equipe, tomar decisões conjuntas; não gosto de fazer nada sozinha. Desde que assumi a gestão eu disse: se acertar juntos e se errar estaremos juntos também, nas decisões de maior a menor impacto na escola. (Sujeito nº 7).

A fala do sujeito 7 inserido na escola nº 2 demonstra um fato que acontece em muitos contextos educacionais, a sobrecarga de trabalho assumida pelos membros do conselho escolar quando são participativos e engajados politicamente e agem para que a escola alcance êxito em suas ações.

Há algumas iniciativas implementadas pela 13ª GERE no que concerne à formação continuada, com vistas a fomentar a participação e subsidiar a atuação dos

integrantes do conselho escolar. No caso em análise, a professora assumiu a presidência do colegiado sem ter diminuição alguma em sua carga horária de trabalho porque o Estado não considera como horas trabalhadas as que são dedicadas ao conselho escolar.

Nesta perspectiva, ao assumir um assento no colegiado, o partícipe terá acréscimo em suas tarefas e o trabalho deverá ser realizado nas horas vagas. Com esta forma de encarar o trabalho do conselheiro como ato de benemerência, tem sido cada vez mais difícil arrebatar os membros da comunidade escolar para ingresso no colegiado.

É imprescindível a participação de todos os segmentos que compõem a instituição no cotidiano escolar, porque isso propicia uma relação favorável, orgânica, importante para desencadear o processo de ensino, otimizar a administração, viabilizando a concretização dos trabalhos a serem executados. A integração entre todos os sujeitos envolvidos no contexto é de grande relevância porque com esta aproximação poderão lutar para o fortalecimento da escola e agir no sentido da democratização.

Não esqueçamos que a participação é muito mais difícil do que poderia parecer à primeira vista, e, por isso, muitas pessoas a consideram uma palavra vazia de significado. Algo semelhante ao que ocorre com outro termo que está muito em moda: democracia. Todos utilizam e se apresentam como seus defensores, e praticamente não encontramos ninguém que não se considere um democrata. Mas quando prestamos atenção ao seu verdadeiro significado, o resultado costuma ser realmente desalentador. Não é fácil aprender a ser democrata e a exercer a democracia, assim como é muito difícil participar e colaborar. Os professores e as professoras têm dificuldades para participar das equipes docentes, pois a sua tradição é o trabalho solitário; isto também os leva a não propiciar a participação de nenhum outro segmento, nem dos alunos, muito menos, das famílias ou outras organizações da comunidade (SANTOMÉ, 2003, p. 71).

Para muitos cidadãos, a palavra participação é vazia de significado porque nas situações cotidianas constitui uma tarefa complexa participar e colaborar, devido ao fato que em muitos casos não se dá crédito às opiniões emitidas pelo cidadão comum, que não possui formação acadêmica para uma intervenção capacitada.

A participação dos indivíduos nas instituições sociais é diretamente proporcional à posse de bens materiais e culturais e suas possibilidades de expressão. Esse aspecto assegura-lhes competência social. Sem isto os indivíduos tornam-se constrangidos a delegar seu espaço de participação, desapossando-se do campo de poder, dando espaço ao exercício de dominação do espaço pelos demais (WERLE, 2003, p. 83).

Os professores têm dificuldades para participar das equipes docentes, pois a sua tradição é o trabalho solitário; isto também os leva a não promover a participação de nenhum outro segmento, nem dos alunos, muito menos das famílias ou de outras

organizações da comunidade. Sem muito critério as palavras democracia e participação já fazem parte do vocabulário de muitos cidadãos. Todos querem se intitular um democrata, um sujeito crítico, participativo, que tem discernimento necessário na defesa de suas convicções.

O envolvimento ativo dos cidadãos nas mudanças societárias pode ser identificado como interação social no melhor sentido do termo. Uma interação social plena de significado, fundada na reciprocidade mutuamente benéfica entre os indivíduos sociais e sua sociedade. A emergência e o fortalecimento dessa reciprocidade mutuamente benéfica estariam completamente fora de questão se alguma autoridade designasse que os vários aspectos da ordem hegemônica alternativa, incluindo suas determinações estruturais mais importantes, devessem permanecer além do alcance dos indivíduos sociais (MESZÁROS, 2008, p. 96).

Apesar de os governos propagarem que se tem a gestão democrática implementada nas esferas de suas jurisdições, o diretor de uma unidade de ensino é aquele que, isolado, está a frente e é levado a planejar, executar e avaliar as ações que serão desenvolvidas no ambiente escolar. Como o autor defende para haver mudanças societárias se faz necessária a participação ativa dos cidadãos no interior das instituições da sociedade, objetivando uma interação, uma simbiose em que cidadão e sociedade sejam beneficiados.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LBDEN – 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo 14 preconiza que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da Gestão Democrática do ensino público na educação básica, de acordo, com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I– Participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola; II – Participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

De acordo com a LDB, a construção de uma escola bem mais participativa está atrelada a uma sociedade que urge por uma instituição aberta, capaz de mobilizar os diversos segmentos que a compõem. Dar-lhes a oportunidade de opinar acerca do seu gerenciamento é necessário para que possam acompanhar o cotidiano escolar, estabelecendo uma relação orgânica e dialógica com a equipe gestora.

Partindo deste pressuposto, o Projeto Político-Pedagógico e o conselho escolar podem ser concebidos como os pilares que dão sustentação à gestão democrática do ensino público, mas para se estabelecer a democracia é necessário que se tenha uma vivência dialogada e o compartilhamento do poder decisório. Não há como se falar em

democratização do poder no interior da unidade de ensino sem que estes dois instrumentos estejam construídos coletivamente e validados nas relações estabelecidas no âmbito educacional. São duas ferramentas importantíssimas na construção da democracia que se quer estabelecer, no compartilhamento do poder e nas ações que se têm a executar para fortalecer a escola.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto tem como propósito central analisar as contribuições acerca do conselho escolar como um contributo primordial da gestão escolar em uma perspectiva democrática. Assim, é preciso haver engajamento de todos os sujeitos envolvidos porque a escola é um bem social passível de ser repassado através das gerações.

Um conselho constitui uma assembleia, de natureza pública, para aconselhar, dar parecer, deliberar sobre questões de interesse público, em sentido amplo ou restrito. O conselho escolar situa-se no espaço da defesa dos interesses coletivos, do Projeto Político-Pedagógico da escola, que requer uma visão do todo, construído desde os diferentes pontos de vista das categorias que o constituem. A valorização dos conselhos como estratégia de gestão democrática da educação traz implícita a relevância de sua função mobilizadora.

A gestão de uma instituição de ensino é uma forma organizacional que visa garantir que os processos de ensino e de aprendizagem aconteçam e possam contribuir para o crescimento pessoal e intelectual dos estudantes. A direção não pode concentrar o poder em suas mãos e impedir que todos os envolvidos tomem parte do cotidiano escolar.

De acordo com o que ficou demonstrado, a gestão de qualidade possui dois princípios que a balizam são eles: a construção coletiva, dialogada e compartilhada do Projeto Político Pedagógico e o conselho escolar na perspectiva de participação social e política com vistas a acompanhar o cotidiano escolar, agindo para o seu fortalecimento necessário.

A tarefa primordial do conselho escolar é participar da construção, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico, concebendo-o como um constructo coletivizado de um plano geral da escola para a sua identidade. Efetiva-se desde o levantamento histórico da fundação da escola até a proposição de ações exequíveis.

Nesta perspectiva, o conselho escolar enquanto democratizador das ações a serem executadas e mediador das relações humanas tem de ser cada vez mais acionado no

cotidiano escolar, recusando a concepção que o equipara a uma instância burocrática e engessada.

Nenhum dos princípios mencionados acima, podem ser tomados de forma isolada, eles se interpenetram, são elos de uma mesma corrente que precisa ser fortalecida pelos laços solidários e jamais podem ser fragilizados ou quebrados. O Projeto Político Pedagógico é a identidade, demarca as ações a ser executadas de acordo com as especificidades da comunidade escolar. Já o conselho escolar é um canal democrático imprescindível para que as ações traçadas possam acontecer.

Para Gadotti e Romão (2004), a gestão democrática deve estar impregnada de uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho e na capacitação dos recursos humanos. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisa-se de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado que demanda tempo, atenção e trabalho.

Deste modo, a gestão democrática não se efetiva através da legislação, de documentos e portarias, mas sim nas vivências que se estabelecem no interior das unidades escolares. É um aprendizado que a cada dia necessita ser nutrido, através dos discursos proferidos, das ações realizadas, das análises e reflexão efetuadas por toda a comunidade escolar acerca dos problemas detectados, pois ela deve ter a possibilidade de acompanhamento das ações executadas, de monitorar e também avaliar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996 Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil., Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os Conselhos de Educação e a gestão dos sistemas. São Paulo: Cortez, 2000.

CURY, Carlos Roberto Jamil et al. Medo à liberdade e compromisso democrático: LDB e Plano Nacional de Educação. São Paulo: Brasil, 1997.

GADOTTI, Moacir. Histórias das ideias pedagógicas. São Paulo: Ática, 2007.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. Autonomia da escola: princípios e propostas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

HORA, Dinair Leal da. Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva. Campinas: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 3. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MÉSZAROS, Istvan. A educação para além do capital. São Paulo: Boitempo, 2008.

NOGUEIRA, M. P.P. Reconstrução de Saberes Docentes: contribuições da formação continuada nas salas de apoio pedagógico específico. IX Simpósio de Educação Contemporânea: Desafios e Propostas. A Escola e seus Sentidos. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UERJ). Rio de Janeiro, 2014. pág. 1-10.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima. Política e gestão da educação. BeloHorizonte: Autêntica, 2002.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de diretor: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 2004.

SANTOMÉ, Jurgo Torres. A educação em tempos de neoliberalismo. Porto Alegre: Artmed, 2003.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 6. ed. São Paulo: Libertad, 2006.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2000.

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