

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Andréia Vanessa Azevedo Rocha Soares¹

RESUMO: O presente trabalho aborda a gestão democrática, enfatizando o seu significado, os processos de democratização da escola, o PPP e o conselho escolar e a relação da teoria com a prática da gestão. Sendo que gestão democrática está em processo de desenvolvimento e aprimoramento. E, sobretudo merece maior reconhecimento dos governantes, para que dêem estrutura para as escolas, formação para os educadores e que ouçam estes, agindo de forma democrática, dando o exemplo, pois com o apoio as escolas terão melhores resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; democracia; participação; pessoas; prática

1 Introdução

A gestão democrática tem sido muito estudada pelas escolas, sendo chamada também de gestão compartilhada. Há uma variedade de livros e de cursos na área da educação escolar que abordam o tema.

Este tipo de gestão não acontece sem a participação da comunidade escolar, pais, alunos, professores e funcionários. Onde todos têm autonomia e são também responsáveis pela tomada de decisões do gestor. Por autonomia se supõe liberdade para participar da tomada de decisões, participando do Conselho escolar, da construção do Projeto Político Pedagógico e das ações cotidianas da escola.

A gestão democrática também é inclusiva, se tratando da participação igualitária dos seus membros, estudantes, comunidade, equipe diretiva e professores.

Para por em prática a gestão democrática, o gestor deve ter muita sensibilidade, pois este precisa compreender as necessidades do grupo e equilibrar as relações, as ações administrativas e financeiras. Sobretudo o gestor deve ter domínio das teorias da educação, sendo um observador e um estudioso da educação, aplicando seus conhecimentos na sua administração.

¹ Graduação em Pedagogia - Orientação Educacional e em matérias pedagógicas: Psicologia da Educação, Filosofia da Educação e Sociologia da Educação pela PUCRS Viamão, RS, Brasil. Especialização em Gestão escolar pelo Centro Universitário Barão de Mauá, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail do autor: andreiavanessa2006@ig.com.br. Orientadora: Cleide Augusto.

2 Gestão

De acordo com Libâneo (2004) a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos. Neste sentido é sinônimo de administração.

A administrar uma escola, não se trata apenas de organizar e assinar papéis vai além, como organizar as tarefas e funções do grupo de trabalho e estar presente auxiliando o grupo e fazer ajustes quando necessário. Antes desta organização é necessário traçar o projeto político pedagógico da escola, onde constarão os objetivos e metas a serem alcançados pela escola e os meios para alcançá-los.

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização da escola e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível.

Conforme Gadotti (2000), como liderança e responsável maior da escola, o diretor deve ter um papel decisivo na construção do projeto político-pedagógico. A forma de sua escolha é, por isso mesmo, também sumamente importante. No Brasil, o diretor de escola tem sido escolhido através de listas oferecidas ao nomeador, concurso, esquemas mistos, e, também, por meio de eleição direta. O tipo de vínculo e de relação do diretor com a instituição educativa e com a comunidade escolar se altera, dependendo da forma como ele é escolhido.

Um diretor eleito pela comunidade escolar costuma ser melhor aceito, sendo selecionado pelos mesmos de forma democrática.

O gestor além de organizar um projeto político-pedagógico junto à comunidade escolar, terá que organizar um conselho escolar eleito pela mesma, que terá representantes de todos os segmentos (pais, alunos, funcionários, professores).

O Conselho escolar acompanha todos os passos da escola, desde pedagógicos até administrativos e financeiros.

Libâneo (2004, p 30), ao tratar da organização e a gestão da escola, diz que o significado vai além das questões administrativas e burocráticas, que são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos.

Por gestão entende-se a atividade de organizar a escola, sendo muito importante a distribuição de tarefas, pois o gestor não consegue gerir sozinho uma instituição, necessita de pessoas para executarem funções que ele vai gerenciar. E também é o gestor quem dará o ritmo, o clima da escola e o estabelecerá o tipo de relacionamento entre comunidade escolar-escola, direção-professor, professor-funcionário, direção- funcionário, como por exemplo, a forma da secretária da escola se relacionar, tratar pais, alunos e comunidade.

O gestor da escola influencia a aprendizagem dos alunos, como diz a citação de Libâneo (p. 30), de forma indireta ao organizar o PPP junto aos professores, e diretamente na rotina diária, com os encaminhamentos que faz junto ao orientador educacional, a partir das necessidades do aluno que devem ser valorizadas e tratadas para que este tenha melhor aprendizagem.

Assumindo o cargo, em muitos casos; o diretor se esquece que está trabalhando para a escola e que quando terminar o seu mandato voltará a ser um funcionário ou professor, ou seja, a função é temporária. Mesmo assim, o poder muitas vezes transforma a pessoa e a deixa autoritária e muitas vezes têm atitudes abusivas, de assédio aos demais, como falta de respeito com os pais, perseguição a professores e funcionários, entre outras atitudes antiéticas.

Mas, se por um lado o gestor deve ser respeitar todos, pois está numa posição de poder e é exemplo para o seu grupo, por outro lado nada mais justo e ético, que o gestor ter o respeito de todos. Contudo se o respeito de uma parte acontece, geralmente se retribui.

A relação humana interpessoal deve ser encarada como parte importante do processo de transformação de gestão, propiciando um ambiente de transparência,

confiança, com clima de cooperação e não competição. Dentro desse perfil é preciso ter habilidades para planejar, organizar, avaliar, resolver conflitos, ser líder, comunicativo, aberto às quebras de paradigmas e ao pioneirismo de novas criações. Os profissionais precisam firmeza, união, clareza e objetividade da equipe técnica. (Araújo/ 2009)

Para uma gestão democrática o gestor deve ter habilidades, como as citadas pela autora acima, e ter sensibilidade nas relações humanas, criando um ambiente que favoreça a rotina da escola, a sua harmonia, para a um ensino de qualidade, levando em conta que o elemento “humano” é o principal. Podendo-se dizer que há um dom para ser um gestor, claro que como em todas as profissões, há sempre pessoas que não tem talento para a função, causando muito transtorno quando assumem a função e outras que nasceram para a função e que temem as responsabilidades.

Contudo a organização da escola não acontece sem a interação entre os membros da escola, pois são eles que fazem o projeto da escola acontecer.

As teorias de liderança, na sua totalidade, baseiam-se na crença de que o estilo de líder é o principal fator determinante do processo administrativo. Pois, a liderança é um processo interpessoal a fim de influenciar as pessoas para que elas busquem os objetivos e metas estabelecidas pela organização educacional ou não, e por processos. (Araújo/ 2009)

Se a personalidade do líder influencia diretamente a forma que se dá a administração da instituição, quer dizer que suas características devem ser valorizadas, como ser honesto, ser ético, ser educado, ser solidário, ser responsável, ser carismático. Além da eficiência o gestor; no caso, deve ter o apoio dos membros da escola e da comunidade escolar por meio da simpatia, que é conquistada no dia-a-dia e se o líder não for uma pessoa “agradável”, não terá o apoio e a parceria que dificultará o seu trabalho.

No que se refere especificamente à gestão educacional, é de fundamental relevância o conhecimento de teorias e tendências educacionais, processos de

aprendizagem, grandes educadores, suas obras e propostas, que contemplem e levem saberes necessários à construção de competências de um educador. Aliás, esse processo deve ocorrer durante todo o curso de formação de professores. Relativo à gestão educacional, aparecem os conhecimentos das políticas públicas, da legislação constitucional e educacional, da organização dos sistemas de ensino e as diversas formas de gestão, em destaque a gestão de pessoas. (Araújo/ 2009)

Muitas escolas têm investido em cursos para formação para professores, geralmente são cursos de capacitação (sendo de curta duração), para preparar o grupo para uma ação transformadora, pois o professor em tempos passados planejava sozinho e as disciplinas não tinham ligação, mas hoje se visa à formação integral do indivíduo com a interdisciplinaridade e os objetivos da proposta político pedagógica devem ser buscados em grupo. E nas formações o professor também tem a possibilidade de se apropriar das teorias da educação, sendo que há muitas queixas dos docentes em relação a didática, que dizem que não têm e que não aprenderam na faculdade.

Os gestores costumam estar atentos aos cursos oferecidos, sejam particulares ou públicos. Sendo que o MEC oferece cursos para professores da rede pública que ainda não têm ensino superior.

As secretarias de educação atribuem às escolas, a escolha do tema a ser trabalhado na formação de professores. A escola organiza tudo, tem-se visto cada vez mais a participação dos professores na escolha, facilitando a participação do professor e a presença do mesmo no evento, o motivando para o trabalho.

3 Projeto político pedagógico (PPP)

“Toda escola tem objetivos que deseja alcançar, metas a cumprir e sonhos a realizar. O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao chamado projeto político-pedagógico - o famoso PPP. Se você prestar atenção, as próprias palavras que compõem o nome do documento dizem muito sobre ele:

- É **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo.

- É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir.
- É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.”
Revista Abril- Gestao escolar, 2010/2011.

O projeto político pedagógico está assegurado na LDB, à mesma tem anos de existência, sendo que o PPP foi uma grande conquista, principalmente para os professores que trabalham diretamente com os alunos. Mesmo o direito garantido na LDB, faz pouco tempo que o Projeto Político Pedagógico passou a ser construído com a participação do professor, pois a gestão das escolas iniciou o processo de democratização da escola.

O PPP se configura numa ferramenta de planejamento e avaliação que você e todos os membros das equipes gestora e pedagógica devem consultar a cada tomada de decisão. O PPP é uma referência e um norteador. Nele os membros da escola depositam seus desejos, traçam objetivos e para alcançá-los. Com a gestão democrática os professores e demais além de terem acesso a este material, também o confeccionam junto à equipe diretiva.

Para construir o Projeto Político Pedagógico a bagagem teórica do professor é facilitadora, principalmente os conhecimentos sobre as teorias e as tendências da educação.

Ao tratarmos da gestão democrática, o PPP deve estar em sincronia com o ambiente escolar e com a realidade dos alunos e da comunidade escolar, respeitando o fator histórico- social.

4 Conselho escolar

Uma escola democrática implica no fortalecimento do exercício da Cidadania, trazido pela participação e autonomia.

O Conselho Escolar é um dos mecanismos presentes na escola, que contribuem para a efetivação da democracia nas unidades de ensino. Este modelo de gestão implica novos modelos de organização, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.

É fator determinante para uma efetiva atuação do Conselho Escolar que este seja participativo e transparente em suas ações e procedimentos. Não basta a simples junção de pessoas para se dizer que existe um Conselho Escolar, o mesmo deve ser escolhido em uma votação. A comunidade escolar e a população em geral, ainda não tem intimidade com o conselho escolar, pois ainda não o conhecem e as escolas muitas vezes não divulgam sua existência e muito menos o seu “poder”. Ainda existem escolas que fazem “indicações”, sugerem que pessoas ao qual tem amizade, ou mais proximidade que se candidatem e fazem uma espécie de campanha discreta, onde dizem quem vai concorrer, elogiam o suposto candidato...

No caso de professores, em muitos casos, devido a uma rotina de muito trabalho, acabam não querendo participar do conselho escolar e a própria direção da escola, se reúne com cada professor e pede que este se candidate, isto nada mais é do que uma manipulação utilizada pelo gestor, pois acabará indicando pessoas que considera fáceis de manipular. Esta ação apresentada no Conselho escolar é pura política, onde a direção poderá fazer o que quiser, pois unirá o seu poder com os do demais.

Por outro lado, o conselho escolar, cria vida e movimento quando existe um processo sistêmico e orgânico, através da participação real de seus membros favorecendo o desenvolvimento integral da comunidade escolar.

Os Conselhos Escolares devem ser atuantes, com cidadãos críticos e conscientes, que fortaleçam a autonomia da escola e reforcem a sua significação diante a comunidade.

O processo de participação não acontece por decreto, portarias ou resoluções, mas sim resultante das concepções de gestão, participação e de condições objetivas para o trabalho coletivo.

O Conselho Escolar é um organismo colegiado composto pela representação de estudantes, pais, professores e servidores, eleitos em uma votação específica, tendo o (a) diretor (a) da escola como membro nato.

O Conselho Escolar mobiliza, opina, decide e acompanha a vida pedagógica, administrativa e financeira da escola, exercendo o controle social da educação e desempenhando a função de fiscalizar os passos da escola e do gestor. O conselho escolar controla também as ações da escola, pois decide com seu voto muitas questões.

Sendo assim, a participação efetiva da comunidade escolar na gestão da escola referente ao pedagógico, administrativo e financeiro fortalece o Conselho Escolar e legitima a gestão democrática da escola.

5 Participação

“A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.”(Libâneo, 2004, p102)

A participação deve ser supervalorizada na gestão democrática, e para que aconteça efetivamente a escola deve propiciar um ambiente acolhedor, o gestor por exemplo deve ter uma linguagem simples e cordial, fazendo com que pais, alunos e todos que visitem a escola sejam bem recebidos. Evitar situações de professores ou até mesmo equipe diretiva comentando sobre pais, alunos, enfim falando mal, pelos corredores.

Quando falamos em participação na escola, imaginamos uma escola onde todos, pais, alunos, comunidade, direção, equipe diretiva, professores e funcionários; estão agindo para o crescimento da escola. Parece muito simples, mas não é. Num grupo de pessoas encontramos personalidades diferentes, jeito de pensar diferente; acontece também a competitividade, a briga pelo poder. Pois, as pessoas têm sentimentos, vontades,...., sendo complexas, difíceis.

O gestor é quem “convida” os membros da instituição a participar, é quem cria o clima do relacionamento entre os membros; se o gestor põe funcionários contra funcionários entre outros, ele está contribuindo para o fracasso da escola, pois está trazendo inimizade para o meio. Por isso o gestor deve ser ético e profissional, devendo unir o grupo e não desunir, pois os assuntos são estritamente profissionais.

Conforme Libâneo (2004): O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a

autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação.

Entende-se na citação do autor que a participação deve ser controlada pelo próprio indivíduo ou grupo e não vigiada pelo gestor. Apesar da participação do grupo ser considerada autônoma, o componente gestor deve visar os resultados e assim cada participante terá que atingir os objetivos a serem alcançados pela instituição. E o grupo tendo participado da elaboração destes, terá mais satisfação em atingir as metas.

... vamos lembrar que, democrática e participativamente, a comunidade pode e deve, junto com a escola, cuidar de sua manutenção e integração em seu espaço; os pais podem e devem, de modo ativo e comprometido, participar, junto com escola e seus educadores, da orientação dos seus filhos e estudantes para a vida escolar e para a vida fora da escola, participar da manutenção da escola e de sua integração na comunidade; os professores podem e devem cuidar da manutenção da escola em termos de não-deprecação dos móveis e de seu espaço físico, de sua limpeza, assim como dos estudantes que forem adjudicados a eles, para que efetivamente aprendam e se desenvolvam; os estudantes podem e devem cuidar do espaço físico da escola, sua manutenção e limpeza, da biblioteca, dos jardins, dos móveis e, principalmente, assumirem a responsabilidade de sua aprendizagem e desenvolvimento. Os estudantes necessitam de aprender a viver em grupos, o que exige cuidados bem específicos consigo mesmo, com o meio e com os outros, no que se refere ao estudo, à aprendizagem, ao cumprimento de suas tarefas (Luckesi/sem data).

A aproximação dos membros da escola e da comunidade escolar, conseqüente da participação, torna certamente o trabalho da escola mais eficaz, pois a participação dos pais na escola sempre foi um desafio. O que neste caso irá refletir nos resultados, como no rendimento escolar, os pais acompanhando os filhos no processo de ensino e se interessando pelas atividades da escola. Claro que a

escola não consegue sanar o problema da ausência dos pais por completo, necessitando encaminhar a outras instituições, como conselho tutelar entre outras.

6 Democracia .

Democracia é uma forma de governo em que todos os cidadãos elegíveis participam igualmente, diretamente ou através de representantes eleitos; na proposta, no desenvolvimento e na criação de leis, utilizando seu poder no direito de votar. Ela abrange as condições sociais, econômicas e culturais que permitem o exercício livre e igual da autodeterminação política.

De acordo com Vieira (2002): Com efeito, pelas características que lhe são próprias, a escola constitui-se em espaço por excelência do exercício da democracia como valor e processo. A escola é a instituição na qual se inicia e se promove a socialização das pessoas – desde a idade mais tenra até a idade adulta. As regras de convivência social, o respeito ao outro e às normas de convivência são exercitadas cotidianamente na escola, por meio de um trabalho em que se afirma a relação entre os sujeitos individuais e coletivos.

A escola hoje trabalha para ser uma continuação da sociedade, ou seja; ela é indissolúvel, não pode ser separada das questões sociais, pois o foco é a cultura, a formação do indivíduo. Sendo a escola o segundo grupo no qual o indivíduo fará parte, onde irá interagir com outros indivíduos, tendo que aprender a conviver e seguir regras, conhecendo outras autoridades, professores, orientador, diretor da escola. A escola também organiza a vida social, pois é onde costuma-se repensar as atitudes e construir valores.

Existe uma corrente contrária, que expressa à idéia de que não existe a chamada democracia na sociedade e tão pouco na escola. Suas constatações são a partir de observações, como o fato do povo não poder votar em decisões importantes, com plebiscitos. Por isso, que a escola ainda está caminhando para a democracia, pois reflete a sociedade.

A escola ainda trabalha com acontecimentos sociais marcantes, geralmente fatos que aconteceram no país, mas pouco e muito raro tomar conhecimento de uma escola que trabalha com fatos que aconteceram na própria comunidade. É esta a

atitude que a escola deve ter, de se apropriar dos conhecimentos sócio-culturais da comunidade escolar e engajá-los no seu currículo escolar a partir do projeto político pedagógico.

7 Inclusão

Em sociedade sempre foi almejada a democracia, e assim este desejo foi contagiando também a educação. A educação foi instituída como um direito de todos, a educação agora é dita “inclusiva”.

Apple e Beane (1997) salientam que a escola democrática surge de práticas de educadores que visam acordos e oportunidades moldados por atitudes democráticas, os quais envolvem a criação de estruturas e processos participativos, no qual a vida escolar se realiza, e da criação de um currículo que propicia vivências democráticas aos alunos.

Oportunizar a inclusão ao aluno é o ideal, o professor deve incentivar nos seus alunos o sentimento de respeito às diferenças, enfim de inclusão. Claro que a escola só pode ser chamada de democrática, quando promove toda a diversidade humana.

A maioria das escolas públicas brasileiras não está preparada para atender os portadores de deficiência física e mental, quanto a estrutura, pois algumas não tem nem sequer rampa para os cadeirantes, a formação dos professores que não contempla o BRAILE, não ensina a trabalhar e a entender os alunos com deficiência, faz pouco tempo que LIBRAS é estudada em faculdades de educação.

Quanto à formação de professores, os que estiverem interessados em “incluir” terão que buscar formação, o que complica é o fato do professor geralmente trabalhar sessenta horas semanais devido à baixa remuneração. Neste caso as secretarias de educação deveriam oferecer esta formação no horário de trabalho.

Sabe-se que as escolas estaduais têm sala de recursos, no município de Viamão a sala de recursos é por região, e muitas vezes o município dá a passagem para o deslocamento do educando e do responsável.

A escola para ser democrática deve incluir, mas quando a escola não está preparada, ela acaba excluindo e há um desconforto tanto para o educando que não

está sendo educado de forma eficaz, para a família que vê o despreparo e por isso muitas vezes prefere que o filho falte às aulas, pois percebe que o professor se esforça, mas sozinho não consegue dar conta das atividades diferenciadas e a escola também se sente de mãos atadas.

As secretarias de educação devem disponibilizar monitores capacitados para acompanhar o aluno portador de deficiência, é um direito, mas que na realidade dificilmente é atendido.

É hipocrisia dizer que há democracia na escola quando ainda não se trabalha a inclusão como se deveria, pois as teorias sobre a gestão democrática estão voltadas a participação da comunidade e de todos os envolvidos com ela, deixando a educação um pouco de lado, pois como foi citada a “inclusão é capenga nas escolas”. As secretarias de educação passaram à tarefa as escolas, mas não deram estrutura e tão pouco se importaram com os portadores de deficiência, suas famílias e com os educadores, só se importando com o status e efeito que causa as frases: Educação inclusiva e Educação para todos.

O esforço para que a gestão democrática aconteça integralmente, deve iniciar a nível federal e se estender nos estaduais e municipais, com investimento em formação de monitores e sua contratação, na infra-estrutura das escolas e em jogos e materiais. A luta também deve acontecer dentro da escola, com o conselho escolar, por exemplo; que tem que exigir condições para a inclusão dos alunos portadores de deficiência, de acordo com as leis vigentes.

8 Prática- A Gestão democrática nas escolas

De acordo com Gadotti(2000), gestão democrática é um sistema único e descentralizado supõe objetivos e metas educacionais claramente estabelecidos entre escolas e governo, visando à democratização de uma nova qualidade de ensino, fundada nas necessidades básicas de aprendizagem da comunidade. Isso implica escolha democrática dos dirigentes escolares e gestão colegiada das escolas a partir de conselhos constituídos para esse fim.

A qualidade de ensino de uma escola depende muito da gestão. Apesar das teorias sobre gestão democrática a fazerem mágica e fácil, sabe-se que além da

difícil missão de administrar funções, o financeiro, o gestor terá que administrar pessoas e sempre terá um grupo de pessoas descontentes, que não concordam, ou até mesmo um grupo pessimista e outro ao contrário que o apóia suas ações.

O que torna difícil a prática e o que traz certa insegurança é a descentralização da gestão, pois o gestor terá que confiar que todos os membros da escola executarão cada um a sua tarefa, sendo uma gestão compartilhada.

Quanto ao destaque que deve ser dado a comunidade escolar, ainda tem-se muito a percorrer, pois as escolas ainda estão enrijecidas com seus calendários, metas e níveis de aprovação. Muito se têm depositado na idéia de que inclusão é aprovar o aluno com dificuldades ou deficiências. Falta sensibilidade na educação, que está carente de profissionais que acreditem realmente que todo ser humano tem a possibilidade de aprender.

Contudo a escola e principalmente o gestor têm muitas vezes trabalhado para cumprir metas, entregar projetos, a contabilidade entre outras formalidades técnico-administrativas e quando sobra algum tempo, se pensa em incluir a comunidade nos seus planos. Sendo que o gestor que se colocar num “pedestal” e pensar que tem uma missão com os “pobres desafortunados” ele acaba se afastando da comunidade escolar, pelo o que demonstra no seu comportamento e na sua própria fala. O gestor tem que se sentir parte da comunidade, participar de reuniões que acontecem na vila ou bairro, para saber o que acontece aos arredores da escola, pois vai influenciar na rotina da escola e na vida do educando. Óbvio que o gestor deve ter disposição e tempo para se dedicar a escola e o principal ganhar a confiança da comunidade escolar.

“A democratização da gestão escolar implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente e que deve considerar a especificidade e as condições sócio-históricas de cada escola, município e região” (SEDUC RS).

A busca pela gestão democrática é uma constante e com a prática é que esta vai se consolidando, se ajustando com a vivência. É um movimento que acontece respeitando o que a escola já construiu com a comunidade, valorizando e incluindo a

cultura da comunidade na proposta político pedagógica da escola e almejando assim fazer planos para avançar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Democracia>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_democr%C3%A1tica

<http://gestaoescolar.abril.com.br/aprendizagem/projeto-politico-pedagogico-ppp-pratica-610995.shtml>

http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/conselhos_escolares.jsp?ACAO=acao1

<http://www.luckesi.com.br>

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000. 51p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. Ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

VIEIRA, Sofia Lerche (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.