

As tendências pedagógicas no contexto da organização, da gestão e do planejamento escolar

Cleonice de Oliveira Ramos ⁽¹⁾ e
Cícero Italiano Sobrinho ⁽²⁾

Resumo – Uma análise crítica da implementação das tendências pedagógicas no contexto educacional brasileiro mostra que as escolas têm como tarefas a educação e o ensino e aprendizagem dos alunos em relação a conhecimentos, procedimentos, valores e tarefas que se cumprem pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes. Os meios e as condições de consecução desse propósito são assegurados pelas formas de organização escolar e de gestão ao agir de forma interdependente e relacional pois, de modo geral, as diferentes concepções pedagógicas têm como pressuposto que as escolas são instituições sociais que, para cumprirem seus objetivos, necessitam de condições e meios de funcionamento, apesar de haver divergência quanto à escolha e à operacionalização desses meios. Neste artigo, são apresentados elementos para um exame crítico das concepções de organização e gestão escolar no Brasil. Busca-se compreender como se dá a Organização, a Gestão e o Planejamento no âmbito escolar e a relação entre as mudanças políticas e o desenvolvimento dessas concepções em relação às funções e objetivos da escola e à adoção de práticas de organização e gestão. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, através de pesquisas já realizadas. O estudo constatou que a organização e a gestão escolar têm avançado em nosso país, contudo, ainda há muito a ser feito, pois faltam condições adequadas para que a conjunção dos elementos pedagógicos convirjam para uma real significação do fazer pedagógico. Por esses motivos, o artigo termina com a apresentação de conclusões parciais e com o levantamento da discussão de dilemas sociopedagógicos implicados nos estudos da escola em nossos dias.

Termos para indexação: Gestão escolar, planejamento escolar, concepções pedagógicas, organização escolar.

Pedagogical trends in the context of school organization, management and planning

Abstract – A critical analysis of the implementation of pedagogical trends in Brazilian educational context shows that schools have as their tasks the education and the teaching and learning of students in relation to knowledge, procedures, values and tasks that are fulfilled by pedagogical, curricular and teaching activities. The means and the conditions for achieving this purpose are ensured by the forms of school organization and management, acting in an interdependent and relational way, once in general, the different pedagogical conceptions assume that schools are social institutions that, in order to fulfill their objectives, need conditions and means of operation, although there is disagreement in terms of choice and operation of these resources. In this article, elements are presented for a critical examination of conceptions of school organization and management in Brazil. The aim is to understand how the Organization, Management and Planning in the school environment is developed, the relation between the political changes and the development of these conceptions in relation to the functions and objectives of the school and the adoption of practices of organization and management. The used methodology was the bibliographical research, through researches that had already been done. The study found that the Organization and School Management have advanced in our country, however, there is still a lot to be done, because a lack of adequate conditions exists, and for the conjunction of the pedagogical elements converge to a real significance of the pedagogical doing. For these reasons, the article ends with the presentation of partial conclusions and with the discussion of sociopedagogical dilemmas implicated in school studies nowadays.

Index terms: School management, school planning, pedagogical conceptions, school organization.

Introdução

As escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos por meio da aprendizagem de saberes e modos de ação, para que se transformem em cidadãos participativos na sociedade em que vivem. Seu objetivo

¹ Pedagoga especialista em Gestão Educacional. Pedagoga / área Orientação Educacional do *Campus* Araguaína, do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins – IFTO, Brasil. *cleonice.ramos@ifto.edu.br

² Doutorando em Ciências da Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - ULHT – Portugal. Técnico em Assuntos Educacionais do *Campus* Colinas do Tocantins, do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins – IFTO, Brasil. *cicero.sobrinho@ifto.edu.br

primordial, portanto, é o ensino e a aprendizagem, que se cumprem pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes; estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização escolar e de gestão. Constituem-se, assim, dois campos de investigação, de práticas e de exercício profissional, articulados entre si pela correlação, numa instituição, entre fins e meios. (LIBÂNEO, 2011).

O exame das variadas concepções pedagógicas e, nelas, a visão de escola, permite deduzir que nenhuma delas nega o fato de que as escolas são instituições sociais, que, para cumprirem seus objetivos, precisam ser, de alguma forma, administradas ou geridas. No entanto, apresentam posições diferentes e, frequentemente, conflitantes em relação ao objetivo social das escolas e às formas organizacionais. O que está sendo proposto neste artigo é um balanço crítico dessas posições no contexto educacional brasileiro, especialmente, buscando entender que papel tais concepções reservam às formas de organização e gestão na efetivação da qualidade do ensino e da aprendizagem.

A organização da educação escolar no Brasil

A escola, em sua forma atual, surgiu com o nascimento da sociedade industrial e com a constituição do estado nacional, no intuito de suplantando a educação que ocorria na família e na igreja. Ganhou corpo com base na crença do progresso, sendo beneficiária da educação dos homens e da ampliação da cultura. Contudo, essa educação pública estatal só veio a se consolidar no século XVIII, primeiramente na Alemanha e França, sem que houvesse o interesse em atender os filhos dos trabalhadores. Nos Estados Unidos, ela foi inaugurada no século XIX, e no Brasil, no final do século XIX e primeiras décadas do século XX, quando principiou o processo de industrialização no país. (SAVIANI, 2013a).

No Brasil, as primeiras escolas foram criadas pelos jesuítas, que aqui chegaram em 1549. Os colégios jesuítas eram missionários, isto é, pretendiam formar sacerdotes para atuar na nova terra e também buscavam catequizar e instruir o índio. Eram igualmente usados para formar jovens que realizariam estudos superiores na Europa.

As diretrizes do processo de industrialização centravam-se no atendimento às indústrias, pois estas queriam trabalhadores instrumentalizados em leitura, escrita e cálculos. Hoje, a necessidade da formação mercadológica escolar faz-se sentir em pleno vigor com o processo de informatização do mundo do trabalho. Já não basta ler, escrever e contar. O capitalismo requer trabalhadores que dominem as tecnologias modernas.

A escola é uma organização socialmente construída. Sua forma atual, controlada pelo Estado, foi constituída pela conquista do ensino realizado no lar e na igreja, pois, como afirma

Lima (2011, p. 32), “a escola constitui um empreendimento humano, uma organização histórica, política e culturalmente marcada”. Logo, para que se tenha uma compreensão verdadeira da escola, é preciso que se tenha uma referência clara a determinado período histórico.

Numa perspectiva crítica, a escola é vista como uma organização política, ideológica e cultural em que indivíduos de diferentes grupos, interesses, preferências, crenças, valores e percepções da realidade mobilizam poderes e elaboram processos de negociação, pactos e enfrentamentos. Como prática social, a educação é um fenômeno essencialmente humano, portanto, tem historicidade. Desse modo, ela pode caracterizar-se articulando aspectos contraditórios, como opressão e democracia, intolerância e paciência, autoritarismo e respeito, conservadorismo e transformação, sem nunca, porém, ser neutra. (LIBÂNEO, 2013).

Conforme descreve Libâneo (2011), há uma educação intencional, informal, que se refere a influências do meio natural e social e interfere em sua relação com o meio social. Como exemplos podem ser citados os costumes, a religião, as leis, os fatos físicos, as ideias vigentes na sociedade, as práticas das famílias, etc. Há ainda a prática educativa intencional, que se divide em educação formal e não formal. A educação não formal, também chamada de não intencional, refere-se às influências do meio humano, social, ecológico, físico e cultural às quais o homem está exposto. A educação formal é também intencional e ocorre ou não em instâncias de educação escolar, apresentando objetivos educativos claramente explicitados, é sistemática e organizada.

Demerval Saviani (2013b) classifica em três as concepções de educação: a) teorias não críticas; b) teorias crítico-reprodutivistas; c) teoria histórico-crítica. Para o autor, a sociedade capitalista, diferentemente da sociedade religiosa do período feudal, entende a educação sob uma perspectiva científica. A escola, com suas normas, valores, regras e agentes específicos, incorpora valores da nova sociedade. A noção que as pessoas têm a respeito do mundo, da sociedade e dos homens orienta sua visão de escola, advindo daí a existência de diferentes compreensões de educação escolar, diferentes maneiras de entender a relação de educação e sociedade.

Saviani (2013b) argumenta ainda que a teoria não-crítica demonstra que a educação caminha de maneira autônoma em relação ao que ocorre na sociedade, assim, a educação escolar apresenta-se como instrumento de superação da marginalidade. As teorias crítico-reprodutivistas veem na educação um fator reforçador da discriminação social, uma vez que é condicionada pela estrutura socioeconômica da sociedade capitalista. Para o autor, as teorias não-críticas conferem um poder ilusório à escola, e as crítico-reprodutivistas evidenciam sua

importância. Surge ainda uma terceira concepção: a histórico-crítica. Esta teoria se vincula aos fatores socioeconômicos da sociedade capitalista. A pedagogia histórico-crítica empenha-se na defesa da especificidade da escola e, para ela, “a escola tem uma função específica, educativa, propriamente pedagógica ligada à questão do conhecimento”. (SAVIANI, 2018, p. 101).

A aceleração e a intensificação das mudanças que a sociedade experimenta atualmente têm trazido novas expectativas em relação à escola, fazendo com que esta instituição busque transformação não apenas em sua organização, mas, sobretudo, em seus aspectos pedagógicos, metodológicos e culturais. A organização e a gestão da escola referem-se a um conjunto de normas, diretrizes e estrutura organizacional do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, assim como à coordenação e ao acompanhamento do trabalho das pessoas. Certos princípios e métodos da administração escolar originaram-se de experiência administrativa e, em geral, muitas destas são aplicáveis à escola. Todavia, é preciso ter uma clara compreensão de que a escola possui características diferentes das empresas, das indústrias, do comércio e dos serviços, pois seus objetivos se dirigem para a formação e educação de pessoas, com forte presença de relações interpessoais em todos os seus meandros.

Planejamento pedagógico e suas dimensões na prática escolar

O processo e o exercício de planejar constituem uma antecipação da prática, ou seja, planejar é prever e programar as ações e os resultados desejados, possibilitando à equipe gestora a tomada de decisões; é projetar ações com intenção de alcançar objetivos delineados durante o planejamento visando chegar a resultados concretos. A escola necessita formular objetivos, tendo como referência as suas necessidades e em articulação com o projeto político-educacional do sistema de ensino do qual faz parte. (LIBÂNEO, 2013)

O planejamento é um conjunto de ações que precisam ser preparadas para projetar um determinado objetivo a ser alcançado. Nas palavras de Luckesi (1992, p. 121), o planejamento é “um conjunto de ações coordenadas visando atingir os resultados previstos de forma mais eficiente e econômica”. Logo, planejar, na esfera educacional, implica ação organizacional fundamental a todas as ações educacionais de um órgão gestor, pois não se inicia um planejamento sem saber aonde se almeja chegar, o que se quer ensinar e o que os alunos precisarão aprender. Como afirma Vasconcellos (2000), o planejamento deve ser entendido como um instrumento capaz de intervir em situações reais vivenciadas pela escola com vistas a melhorá-las.

É necessário que a escola elabore planos de trabalho ou planos de ação em que sejam definidos seus objetivos e sistematizados os meios para a sua execução, bem como os critérios

de avaliação da qualidade do trabalho que realiza. Sem um planejamento, as ações dos diversos atores da escola acontecerão ao sabor das circunstâncias, com base no improvisado ou na reprodução mecânica de planos anteriores, sem avaliar os resultados do trabalho. A falta de planejamento leva a equipe gestora a se especializar em “apagar incêndios”, mas nem todos os incêndios podem ser apagados sem que haja sérios prejuízos.

Algo que deve ser observado no processo de planejamento e na organização geral do trabalho é o tipo de gestão que se desenvolve na escola. O planejamento escolar não pode ser conduzido de forma autoritária e centralizadora, uma vez que se pretende instituir uma cultura mais democrática e participativa nos processos desenvolvidos na escola. Uma gestão democrática não se constrói sem um planejamento participativo, que conte com o envolvimento dos segmentos representativos da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. A participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nesse processo é fator relevante para o seu sucesso, pois agrega ao planejamento o compromisso e a corresponsabilidade na consecução de metas e objetivos definidos.

Sobre esse tópico, Menegolla e Sant’Anna (2001) afirmam que o professor precisa possuir familiaridade com a temática que deseja aplicar em sala de aula com vistas a melhor adequação dos recursos, métodos e avaliação, visto que o planejamento é um processo educativo que não pode ser algo indefinido. Para os autores, a educação não pode ser gestada de forma a não permitir aos alunos a possibilidade de refletir sobre sua realidade local e global, pelo contrário, ela enseja princípios que podem ajudar os estudantes a alcançar a autonomia capaz de torná-los criadores de suas próprias histórias.

É de suma importância que a escola exercite permanentemente as atividades de planejamento e avaliação, para que não se perca de vista as suas reais necessidades e o potencial dos seus atores acabe por ser subutilizado.

O plano não deve ser encarado como um instrumento que a escola faz para cumprir as exigências do sistema ao qual está integrada, arquivando-o logo após concluí-lo. Esse instrumento deve ser fonte de consulta e inspiração para que se possam construir outros instrumentos de apoio ao desenvolvimento do trabalho escolar, como: plano de ação do professor; plano de ação da coordenação pedagógica; plano de ação dos funcionários da escola; e o plano de ação da direção.

A conceituação feita por Libâneo (2011) parece ser uma boa resposta a tal questionamento. Segundo ele, o planejamento é uma prática de elaboração conjunta dos planos, e sua discussão pública é um processo contínuo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas de busca de alternativas para solução de problemas e tomada de

decisões. Dado o seu caráter processual e de atividade permanente de reflexão e ação, o planejamento deve ser flexível, ou seja, deve permitir ajustes nos objetivos e nas estratégias durante a sua execução. Ou seja, as ações definidas nos planos devem estar sujeitas a um processo de avaliação constante para as retificações necessárias nos percursos definidos.

Uma vez definido o planejamento como um processo de construção desenvolvido numa perspectiva democrática e participativa, que contribui para a organização e gestão escolar, resta ainda definir quais são as suas funções. Libâneo (2013) considera que o planejamento atende, em geral, às seguintes funções:

Diagnóstico e análise da realidade da escola: busca de informações reais e atualizadas que permitam identificar as dificuldades existentes e as causas que as originam, em relação aos resultados obtidos até então. Definição de objetivos e metas que compatibilizem a política e as diretrizes do sistema escolar com as intenções, expectativas e decisões da equipe da escola. (LIBÂNEO, 2013, p. 150).

Uma vez definidas as funções do planejamento, é preciso determinar as atividades e as tarefas a serem desenvolvidas em função de prioridades postas pelas condições concretas da escola e da compatibilização com os recursos disponíveis (elementos humanos e recursos materiais e financeiros).

A ação de planejamento deverá ser desenvolvida no sentido de prever a execução dessas atividades, ou seja, o planejamento da escola deverá prever como, quando e com quem essas atividades serão realizadas. Dessa forma, as atividades-meio e as atividades-fim a serem planejadas e avaliadas podem ser identificadas a partir dos diferentes processos que se desenvolvem no interior da escola e que correspondem a três grandes dimensões:

- **A dimensão pedagógica.** Essa dimensão diz respeito às ações e aos procedimentos diretamente associados à aprendizagem dos alunos: gestão do currículo, tempo pedagógico, equipes docentes, formação continuada, recursos didáticos e desenvolvimento de projetos educativos.

- **A dimensão política.** Os processos políticos englobam a formulação de mecanismos de participação da comunidade local e escolar na construção e consolidação de um projeto político-pedagógico, bem como a implementação das relações da escola com o sistema de ensino e com a sociedade.

- **A dimensão administrativo-financeira.** Os processos administrativos tratam do desenvolvimento das condições para a concretização da proposta educativa da escola, envolvendo a gestão financeira e a gestão do patrimônio da escola, a manutenção e conservação do espaço físico e a administração de pessoal (docentes e funcionários) da escola.

A dimensão externa tem relação com a função social da escola, e tem o intuito de propiciar uma educação de qualidade que permita a socialização de um saber historicamente produzido, preparando os alunos para o exercício da cidadania. Esta dimensão deve ainda estimular a comunidade a apropriar-se da escola como um bem público, participando das suas atividades, colaborando no que for possível para que a instituição escolar possa cumprir bem o seu papel. Nesse sentido, é fundamental cultivar a transparência da gestão com a divulgação de ações, projetos, custos e necessidades.

A dimensão interna, por sua vez, refere-se à organização e à gestão dos espaços e das atividades escolares propriamente ditos, de modo que os vários segmentos da escola possam ter condições iguais de expressar suas opiniões, questionando, analisando, avaliando e decidindo. É importante que se tenha como horizonte, no processo de planejamento e avaliação da organização e gestão escolar, o acesso e a permanência dos alunos em uma escola de qualidade social para todos. Nesse sentido, a escola deve avaliar como têm sido desenvolvidas as suas práticas nas dimensões interna e externa e de que forma tais práticas têm contribuído de maneira efetiva para aquilo que, de fato, importa para o aluno e para a sociedade, ou seja, sua aprendizagem.

Gestão escolar e seus desdobramentos

Na escola, organização e gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ação e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. Por racionalização compreende-se a escolha racional de meios compatíveis com os fins visados e adequados à utilização desses recursos, de modo a assegurar a melhor realização desses fins. Por coordenação e acompanhamento compreende-se as ações e procedimentos destinados a reunir, articular e integrar as atividades das pessoas que atuam na escola com o fim de alcançar objetivos comuns. (GADOTTI & ROMÃO, 2013).

A escola é uma instituição social com objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para se tornarem cidadãos participativos na sociedade em que vivem. O objetivo primordial da escola é, portanto, o ensino e a aprendizagem dos alunos. A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece o trabalho do professor, existindo uma interdependência entre os objetivos e função da escola e a organização e gestão do trabalho escolar. A organização e a gestão são meio para atingir os objetivos do ensino. Paro (2017), ao argumentar sobre a participação da escola

enquanto corpo total nas tomadas de decisões necessárias ao seu andamento e crescimento, afirma que é

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários, e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. (PARO, 2017, p. 12).

É claro que não se pode inferir que a comunidade escolar seja a única responsável por essa organização. O autor se refere a uma participação enquanto membros efetivos da escola nessas tomadas de decisões, e reforça ainda que é preciso que a escola encontre “no conselho da escola uma potencialidade a ser explorada” (PARO 2017, p. 12). Sob essa mesma ótica, Lück (2011) enfatiza que, para que uma gestão educacional seja democrática e participativa, ela precisa estar diretamente ligada ao compartilhamento das responsabilidades que permeiam o processo de tomadas de decisões, as quais precisam ter o respaldo dos demais membros da comunidade escolar.

A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme as concepções que se tenham das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Pode ser apresentado, portanto, um esboço das concepções de organização e gestão. De acordo com Escudero & Gonzalez (1994), são cinco concepções: a técnico-científica, a autogestionária, a gestão colegiada, a interpretativa e a democrático-participativa.

A concepção *técnico-científica (burocrática)*, em sua versão mais conservadora, baseia-se na hierarquia de cargos, prescrição detalhada de funções e tarefas por meio de normas e procedimentos administrativos, visando à racionalização do trabalho e à eficiência dos serviços escolares. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais forte de métodos e práticas de gestão da administração empresarial.

A concepção *autogestionária* se caracteriza pela ausência de direção centralizada e pela acentuação da participação direta e por igual de todos os membros de instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão, atribuindo-se as responsabilidades ao coletivo. O exercício do poder coletivo na escola se presta a preparar os alunos para formas de autogestão no plano político na sociedade. Em contraposição aos elementos *instituídos* da organização escolar - normas, regulamentos e procedimentos já definidos e tidos como autoritários -, valoriza especialmente os elementos *instituintes* da organização escolar, que são a capacidade do grupo de criar e instituir suas próprias normas e procedimentos.

A concepção da *gestão colegiada* baseia-se no princípio da colegialidade, ou seja, compartilhamento de objetivos e significados comuns das pessoas, por meio do diálogo e da deliberação coletiva. Está centrada, principalmente, na participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, dentro de Conselhos de Escola (ou Conselho Escolar, Colegiado escolar). Obviamente, aposta na legitimidade da adoção de processos consensuais de tomada de decisão, por meio de formas de gestão participativa e democrática.

A exigência de corresponsabilidade em graus e modos diversos, desde a concepção até a execução das atividades escolares, implica a aprendizagem colaborativa e o trabalho em equipe dos professores (cultura colaborativa em oposição ao trabalho individual). Ainda sobre este assunto, Heloisa Luck (2010) reafirma a urgente necessidade de os profissionais que atuam no âmbito dos sistemas de ensino começarem a estudar e discutir a construção da administração e da gestão educacional, haja vista que, dessa forma, poderão contribuir para a formação de uma grande rede de escolas promovendo avanços significativos para a educação em todos os níveis e modalidades.

A concepção *interpretativa* considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente à concepção científico-racional pela sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais. No extremo, essa concepção também recusa a possibilidade de um conhecimento mais preciso dos modos de funcionamento de uma organização e, em consequência, de haver certas normas, estratégias e procedimentos organizativos. Para Escudero e Gonzáles (1994), essa concepção privilegia menos o ato de organizar e mais a "ação organizadora" em que se vivenciam valores e práticas compartilhadas.

A concepção *democrático-participativa* defende a explicitação de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola pela equipe escolar. Baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe, garantindo-se a gestão participativa, mas, também, a gestão da participação. Busca objetividade no trato das questões da organização e gestão mediante coleta de informações reais, sem prejuízo da consideração dos significados subjetivos e culturais. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo-se uma efetiva coordenação do trabalho e o acompanhamento e a avaliação sistemáticas da operacionalização das decisões tomadas.

Cumpra esclarecer, finalmente, que essas concepções representam estilos de gestão em seus traços gerais. Elas possibilitam fazer análises da estrutura e das dinâmicas organizativas de uma escola, mas raramente se apresentam de forma pura em situações concretas, pois as características de uma concepção podem ser encontradas em outra, embora sempre seja possível identificar, nas escolas, um estilo mais dominante. Pode ocorrer, também, que a direção ou a equipe escolar opte por determinada concepção e, na prática, acabem reproduzindo formas de organização e gestão mais convencionais, geralmente de tipo técnico-científico (burocrático). (PARO, 2017).

Considerações finais

As práticas de organização e gestão, consideradas em seu sentido estrito, de racionalização de recursos intelectuais, físicos, materiais, e coordenação do trabalho coletivo na escola em função de prover as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem, na maioria das propostas pedagógicas mais em evidência, têm sido desvestidas de suas especificidades.

Como afirmam Gadotti e Romão (2013), no sistema oficial de ensino, a gestão democrática baseada na autonomia é parte das estratégias neoliberais de deslocamento de responsabilidades do Estado em relação aos serviços de ensino para os agentes diretos (família e professores). Essa gestão se caracteriza pela adoção, na escola, de modelos empresariais de gerenciamento, regulação dos processos de tomada decisão por meio dos conselhos ou colegiados escolares, da participação de pais e professores e pela utilização de mecanismos de avaliação da produtividade da escola.

Entendemos que escola democrática não pode ter seu sentido centrado, em primeira instância, nem na ideia de que tendo autonomia se preserva a liberdade das pessoas para tomarem decisões (visão liberal), nem na ideia de que democratizar a escola é democratizar as relações entre as pessoas (trabalho coletivo, relações solidárias, eliminação das hierarquias, eleições para os cargos, direção colegiada etc.). A partir desse viés é possível concluir que a escola democrática é aquela que consegue se transformar em um lugar de interações sociais que possibilitam a todos os alunos chances iguais de escolarização formal, aprendizagem real e desenvolvimento cognitivo adequado, e esta é a melhor contribuição social do sistema de ensino para a redução de desigualdades sociais, para o qual a democratização das relações é um meio.

A construção desse entendimento pressupõe ainda que a escola instaure modos de convivência emancipadores, participativos e solidários, isto é, um outro modo de convivência humana, fato que não a exime de seus objetivos socioculturais e institucionais, quais sejam:

prover formas de estruturação e de organização que assegurem êxito à consecução desses objetivos (o ensino e a aprendizagem).

Referências

ESCUADERO, Juan M.; González, María T. **professores y escuela: hacia reconversión de los centros y la función docente?** Madrid: Ediciones Pedagógicas, 1994.

GADOTTI, M. e ROMÃO, J. E. (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas.** São Paulo: Cortez, 7 edição. 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização** / José Carlos LIBÂNEO, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 10ª. Ed. – São Paulo: Editora Cortez, – (Coleção Docência em Formação / Coordenação Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta). 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 6ª ed., Revista e Ampliada. Editora Heccus. 2013.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa.** São Paulo: Editora Cortez. 4ª Edição. 2011.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar.** 4 ed.- Petrópolis - série Caderno de Gestão; 4 - RJ:Vozes, 2010.

LUCKESI, C. C. **Planejamento e Avaliação escolar: articulação e necessária determinação ideológica.** IN: O diretor articulador do projeto da escola. Borges, Silva Abel. São Paulo, 1992.

MENEGOLLA & Sant'ANNA, I.M. 2001. **Por que planejar?** : Currículo-Área-Aula. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez Editora. 2017.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil.** Campinas, SP: Autores Associados. 4ª ed., 2013a.

SAVIANI, Dermeval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica.** Campinas (SP): Autores Associados, 19ª. ed., 2013b.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia.** Autores Associados. 2018.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento: Projeto de Ensino- Aprendizagem e projeto Político Pedagógico.** 9 ed. São Paulo: Libertad. 2000.

RAMOS & SOBRINHO (2018)

[1] Os processos verbais da LSF devem ser analisadas segundo o contexto de interação comunicativa dos participantes, portanto, os verbos de cada processo podem variar de uma situação para outra.

[2] Expressão de origem latina em que não são feitas nos textos correções linguísticas ou quaisquer alterações lexicais ou gramaticais. O texto é reproduzido literalmente.