



## C A P Í T U L O 1

# A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.264112612011>

**Larissa Mota Oliveira**

Orinetadora: prof<sup>a</sup> e Dra. formada em Medicina pela Faculdade Uninovafapi.

**Marilene Félix Mota**

Prof<sup>a</sup> e pesquisadora, formada em Pedagogia-Universidade Estadual do Piauí. UESPI-Pós-graduada em Educação Inclusiva e Psicopedagogia-UVA e; Docência do Ensino Superior-FAIBRA.

**RESUMO:** Este artigo aborda à Gestão Democrática Participativa da Escola: em duas unidades de ensino a escola Estadual Petrônio Portela e a escola Municipal Patronato Nossa Senhora de Lourdes em Campo Maior - PI. Com base na situação problema da gestão democrática da escola, indagará: As práticas e ações pedagógicas democráticas desenvolvidas pelas equipes gestora nas duas escolas pesquisadas tem realmente o objetivo de levar à democratização? As questões norteadoras foram: Como as ações da equipe gestora influenciam na gestão da instituição? Será que as zráticas e ações pedagógicas que caracterizam uma gestão escolar democrática na escola realmente acontecem? A justificativa para o desenvolvimento e aplicação desta pesquisa com o intuito de identificar como são as práticas e ações características da gestão democrática nas duas escolas. O objetivo foi identificar as práticas e ações pedagógicas que caracterizam a gestão escolar democrática da escola. Na base teórica teve-se os estudos de Alonso, 2010; Aranha, 2011; Bordignon; Gracindo, In: Ferreira, Aguiar, 2002; dentre outros. Portanto, diante do estudo, é imprescindível que os envolvidos na gestão escolar reflitam e repensem suas ações mediante a concretização de uma gestão escolar democrática e participativa, analisando os pontos positivos e negativos, na Gestão Democrática o gestor é eleito pela comunidade escolar, e também a rede estadual acontece um teste seletivo e

na rede municipal infelizmente a indicação é política, o que em algumas situações não ajuda muito, pois, por muitas vezes a competência é esquecida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; Escola; Democrática e Participação

## Democratic Management in Brazilian Public Schools

**ABSTRACT:** This article addresses the Participator Democratic of the School: in two educational units, the Petrônio Portela State School and the Patronato Nossa Senhora de Lourdes Municipal School in Campo Maior - PI. Based on the problem school it will inquire: Do the democratic pedagogical practices and actions developed by the management teams in the two schools studied really aim to lead to democratization? The guiding questions were: How do the actions of the management team influence the management of the institution? Do the pedagogical practices characterize democratic school management actually in the school? The justification for the development and applicationc of democratic the two schools. The objective was to identify the actions that characterize the democratic school management of the school. The theoretical basis included the studies Alonso 2010; Aranha, 2011; Bordignon; Gracindo, In: Ferreira, Aguiar, 2002; among others, what studied, it is essential that those implement democratic and participatory school management, analyzing the positive and negative points. In democratic management, the manager is elected by the school community, and in the tate network there is selective test, while in the municipal network, unfortunately, the appointment is political, which in some situations does not help much, because competence is often forgotten.

**KEY-WORDS:** Management; School; Democratic and Participatory.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este estudo abordou a Gestão Democrática da Escola: em duas unidades de ensino uma estadual Petrônio Portela e a escola municipal Patronato Nossa Senhora de Lourdes em Campo Maior - PI. A situação problema da gestão democrática da escola, o presente trabalho indagará: As práticas e ações pedagógicas democráticas desenvolvidas pelas equipes gestora nas duas escolas pesquisadas tem realmente o objetivo de levar à democratização? As questões norteadoras foram: Como as ações da equipe gestora influenciam na gestão da instituição? Será que as práticas e ações pedagógicas que caracterizam uma gestão escolar democrática na escola realmente acontecem?

Teve-se como justificativa investigar como acontecem às práticas e as ações características da gestão democrática nas duas escolas pesquisadas. O objetivo foi identificar às práticas e ações pedagógicas que caracterizam a gestão escolar

democrática na escola pública. Nossa base teórica foram os estudos de: Alonso, 2010; Aranha, 2011; Bordignon; Gracindo, In: Ferreira, Aguiar, 2014; Brasil. 2005/12; Carvalho, 2009; dentre outros que abordam a temática da Gestão Democrática na Escola Pública.

Portanto, à escola atual assume e enfrenta situações complexas e diversificadas: recursos insuficientes e mal aplicados, desinteresse da comunidade e da família. Essa realidade exige uma liderança firme e preparada para desenvolvimento destas tarefas em prol da educação. Pois, por muito tempo predominou a ideia de que a função do diretor era administrar a parte burocrática da escola. Atualmente entende-se por gestão escolar o ato de buscar atender as exigências da vida social: formar cidadãos, oferecer, ainda, a possibilidade de aquisição de competências e habilidades necessárias para a inserção social

## A SITUAÇÃO HISTÓRICA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

A área da administração escolar, embora tão debatida atualmente em benefício das inúmeras reformas educacionais, nem sempre recebeu tamanha atenção. Relacionados à gestão democrática da educacional brasileiro, passa por um procedimento de implementação desta vertente, sabendo-se que é fruto das diversas reivindicações contra a desigualdade social brasileira, o que afetadiretamente a educação. Segundo Luck (2010), a institucionalização da democracia e a edificação da qualidade da educação pública estimulam o processo de mudanças na maneira de administrar as escolas brasileiras. Envolvendo toda a equipe e comunidade escolar, buscando afastar lembranças do corporativismo e busca-se uma descentralização do poder em prol da democratização da gestão da educação.

A trajetória da Gestão Democrática desde a década de 70 até os dias atuais, para melhor compreensão da evolução da mesma e da sua futura efetivação nas instituições de ensino do Brasil. A história da gerência pública no Brasil é uma verdadeira mistura de costumes. Inicialmente o governo se deu por meio das capinais hereditárias, entre 1534 e 1536, mencionando-se o Rei de Portugal Dom João III. De acordo com Ghiraldelli (2013) o país passa a ser sede do governo, e elevado à categoria de Governo Geral com a vinda da família real. A independência ocorre em 1822 em decorrência do período político e econômico vivido pelo país, porém a monarquia ainda prossegue com o governo do imperador D. Pedro I, continuando esta condição até a Proclamação da República em 1889.

O autor supracitado confirma que com o início da ditadura em 1964, a República sofre árduo golpe que se estende até 1985, um governo marcado pela ausência de

democracia, repreensão e perseguição política. Porém, as aspirações da sociedade por um governo democrático foram eliminadas, os que se dispuseram a lutar por este ideal foram duramente perseguidos. É notável que o ideal democrático esteja ingressando em diversos âmbitos da sociedade brasileira, por isso atualmente, diz-se que o Brasil vive um período de concretização de sua democracia. O autor, ainda confirma que referindo-se à Educação, em 1549 o exemplo de escola adotado foi o dos jesuítas saindo desta vertente com a expulsão dos mesmos pelo Marquês de Pombal.

Ainda, segundo Ghiraldelli (2013) com a vinda da família real no Brasil, surgiram mais investimento na educação. Porém a educação, ainda possuía um papel de menor importância, uma vez que sua qualidade era contestável. Somente depois da Proclamação da República tentaram-se várias reformas que pudessem dar novos rumos à educação brasileira. Em 1937 com o reconhecimento da Constituição a direção político-educacional era para que existisse maior evidência no ensino profissional. Já em 1964 com o período militar a política passa a insubordinar a educação brasileira, ademocracia não tinha vez, ocorreram muitas prisões tanto de professores quanto de alunos. Assim, a sociedade passou a reivindicar seu direito de participação funcional nos mais distintos campos governamentais.

A discussão da política educacional, o embate das ideias pedagógicas e a legislação, tudo isso ganhou um nível de complexidade jamais visto, dada a complexidade da própria população brasileira, que depois dos anos de 1970 ultrapassou a casa dos 100 milhões de habitantes (GHIRALDELLI 2013, p 58).

O autor considera que assim a década de 70 caracterizou-se como esse período de luta por direitos dos cidadãos e, na área educacional, a luta foi por uma Gestão Democrática da educação, pois a sociedade buscava uma maneira de abrir caminho para a participação ativa da comunidade escolar na educação, desta forma buscando por uma democratização do ambiente público. De acordo com Dourado (2015) esta luta viabilizou à construção de sindicatos e associações acadêmicas como ação de reivindicar melhores condições de trabalho e uma equidade educacional. Os indivíduos organizavam-se em prol de melhorias sociais para todos. Uma vez que o processo de formação de sujeitos era voltado apenas para a instrução para o trabalho, preparação de mão-de-obra.

Descentralização faz-se com espírito de colaboração, e a tradição brasileira é de competição, de medição de força. São as categorias centralização/descentralização está vinculada à questão de política, pois, desde fim do séc. XX, quando os interesses pelos neoliberais na redução de custos governamentais (LIBÂNEO 2016, p. 142).

Conforme explicita o autor, a descentralização almejada lutava por uma autonomia das instituições de ensino, porém não quer dizer que os governos se ausentariam de seus deveres para com a sociedade, apenas dariam condições para que a educação fosse gerida de forma democrática e cooperativa, em prol da

formação de um indivíduo ativo socialmente. Assim na nova LDB, Lei 9.394/96, é criado um Sistema Federal, Sistemas Estaduais e Municipais de Ensino, sendo eles independentes no que se refere à organização, contudo estes necessitam ter um órgão que lhes estabeleçam regras, sua relação passa a ser de auxílio e não de submissão, buscando-se aí a diminuição deste.

Ainda de acordo com Libâneo (2016) a política governamental de centralizar o poder e descentralizar as responsabilidades ainda se fazia presente, na avaliação e repassa à sociedade responsabilidades estatais. Portanto, é verdade que descentralização não ocorreu, porém caminha-se para essa realidade, na própria LDB (Art. 14) diz que a gestão democrática dos sistemas educacionais será determinada pelos sistemas de educação, levando em consideração às suas especificidades das escolas e promovendo a participação dos profissionais e comunidade de toda a comunidade escolar. Sendo, assim, diante da importância que é a educação na vida das pessoas e posteriormente de uma nação, é que a Constituição Federal de 1988, no seu Art. 205, assegura, de forma expressa, que a educação se constitui em um direito social e sua promoção deverá ser realizada com apoio da população, visando o crescimento individual para exercer. Pode-se destacar assim como objetivo da Educação Nacional o desenvolvimento da personalidade, socialização, iniciação e trabalho.

Bordignon & Gracindo (2014) afirmam que a escola, instituição social destinada à educação, em seu compromisso com a sociedade, compreendendo dois focos de atuação: institucional e formativa. A instrução faz referência à transmissão de conhecimentos de técnicas e de habilidades. A formativa compreende ações intencionais voltadas para constituição da personalidade moral, construção de valores dos indivíduos, visando à convivência social.

A educação realiza sua finalidade tanto na dimensão individual, no espaço das consciências humanas, quanto na dimensão social, pois vive e se realiza no espaço coletivo, na relação com outro, em tempo e espaço determinados (BORDIGNON & GRACINDO, 2014, p. 154).

Assim, a escola tem sua finalidade na filosofia de educação, que concebe o ser humano em suas dimensões individual e social, e na sociologia, situando-se no tempo e espaço social. Chegamos, portanto, a um ponto, onde democracia e educação podem ser relacionadas de forma que a fusão destas possa vir a acrescentar no desenvolvimento do indivíduo. A associação entre escola e democracia demanda dentre outros aspectos, trabalho, atenção, preparo e persistência.

Dai, conhecer e praticar a democracia são o primeiro passo. O termo democracia, etimologicamente, provém do grego *demos* (povo) e *kratein* (governo). Na Grécia Antiga democracia era entendida como uma forma de governo fundamentada em três direitos dos cidadãos: igualdade, liberdade e participação no poder.

A garantia de uma prática educacional democrática está no envolvimento de todos os autores no interior dessa prática. Ela é de todos, todos devem opinar, participar, defender seus interesses, apresentar projetos em vista de uma educação que possa construir a utopia da democracia (LUCCHESI, 2013, p. 114).

A gestão democrática parte do indivíduo para a vivência em grupo. A democracia deve ser uma integração perfeita e construção cooperativa. O sucesso da democracia depende: 1) do grau de responsabilidade que é possível despertar em cada ser humano, 2) da oportunidade que eles têm para exercer sua responsabilidade.

O desenvolvendo a técnica da democracia o homem aprende a ser e fazer parte de grupos sociais. O treinamento para a democracia deve acontecer em todas as atividades e o ideal é que o exercício dela fosse iniciado ainda na infância, desta forma a criança começaria a reconhecer seu lugar na sociedade (CARVALHO, 2009, p. 58).

A autora, afirma que a democracia não é só uma forma de governo, é acima de tudo um modo de vida. Nada deve ser imposto do alto, mas tudo deve ser resultado do pensamento partilhado de todos os enviados. Torna-se, então, necessário recuperar a escola como espaço democrático pelo debate, pela discussão, pela competência técnica, pelos métodos de ensino e de disciplinas, nas relações entre alunos, professores, funcionários, pais e diretores.

A democracia se expressa como condição fundamental para que a organização escolar se traduza em um coletivo atuante, cujos deveres emanam dele mesmo, a partir de sua maturidade social, e se configuram em sua expressão e identidade, que se renova e se supera continuamente (LUCK, 2010, p.56).

A formação de cidadãos ativos, construtores de direitos e não apenas possuidores destes, é a verdadeira essência de uma educação para a democracia. Assim, a importância da gestão democrática nas escolas públicas, no contexto da gestão escolar democrática, além de fortalecer os vínculos da comunidade escolar, potencializando o processo de ensino aprendizagem dos alunos, também consegue atuar em pontos de atenção dos colégios.

## A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA E DA EDUCAÇÃO

A temática da gestão democrática da escola, do ensino e da participação associada à perspectiva de democratização das relações estabelecidas entre os diferentes atores do universo educacional (pais, alunos, professores, diretores e pessoal de apoio), no âmbito da autonomia nas escolas. A ideia da gestão democrática do ensino é considerada uma inovação da Constituição Brasileira de 1988, que a incorporou como um princípio do ensino público na forma da lei. Essa ideia surgiu como proposta no contexto da transição democrática e na contestação das práticas de gestão escolar dominantes sob o regime militar e na luta pela construção de uma nova escola. Isto é, de uma escola aberta à participação popular e comprometida com

seus interesses históricos, com vistas a mudanças sociais duradouras e significativas para esse segmento.

Dessa forma, a Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (LDB), de 1996, referenda tal princípio, explicitando que a gestão democrática é feita “na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. A gestão democrática aparece na LDB ligada à “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e à “participação da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes”. Apesar de ser a primeira LDB a incorporar a ideia de gestão democrática, alguns estudiosos acreditam que ela deixou de lado pontos principais relacionados a esse tema, como a participação da comunidade escolar na gestão escolar e no processo de escolha dos diretores.

De acordo com a LDB (Lei n. 9.394/96. Art. 15), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação sobre gestão democrática, diz que as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática, como condição para o estabelecimento da gestão democrática é preciso que os sistemas de ensino assegurem as unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Assim, a gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática. Apesar de as lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade fazerem parte das reivindicações de diversos segmentos da sociedade há algumas décadas, essas se intensificaram a partir da década de 1980, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática na educação, na Constituição Federal art. 206.

Para Hora (2009), a participação passa a ser concebida como intervenção social, periódica e planejada, ao longo de todo o circuito de formulação e implementação de uma política pública, pelo exposto, podemos dizer que o fenômeno político da participação, ao ser compreendido na gestão das políticas municipais de educação, deve pretender a aproximação entre governo e sociedade, em cuja interação seja possível aos que participam intervir na vida pública, através de diferentes níveis e canais. Como essa interação depende de meios e de condições, no âmbito educacional é imperativo que se considere a gestão das políticas do setor.

Com base em Bordignon e Gracindo (2014), entendemos à gestão da educação como um processo político administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada. Podemos dizer que a perspectiva democrática de gestão educacional radica um sentido de relevância

social e, concretamente, traduz-se na forma de organização e de gestão que tem a divisão do poder decisório como uma de suas mais expressivas marcas.

De acordo com Dourado (2015) a gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a criação de canais de efetiva participação e aprendizado do “jogo” democrático e, consequentemente, do repensar das estruturas de poder que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Como acentua, Hora (2009), em decorrência de avanços e de retrocessos, é significativa a discussão da promoção de mecanismos e estruturas comprometidas com a democratização da gestão, pois não se pode perder de vista o papel que a política educacional tem a desempenhar no sentido da democratização da estrutura e da formação do cidadão numa sociedade desigual e heterogênea. Essa percepção torna acesa a necessidade de se ampliar o debate acerca da gestão democrática do ensino público como um caminho possível. No âmbito normativo-legal, o princípio da gestão democrática do ensino público foi estabelecido pela Constituição de 1988 (art. 206, inciso VI) e reiterado na atual LDB, como claramente informam os seguintes dispositivos desta lei:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII

gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...] Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as 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;

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

De acordo com Furtado (2021) com efeito, ainda que LDB não tenha regulamentado a gestão democrática, já que não sinalizou, ao menos, parâmetros visando uma mudança estrutural na maneira de distribuir o poder e a autoridade, consta que a gestão democrática do ensino público deverá ser processada na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino, o que significa uma ampliação ordenamento constitucional.

Assim, ficou determinado que às normas de gestão democrática estabelecidas pelos sistemas de ensino devem atender às peculiaridades locais, sem perder de vista a participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico da escola e em conselhos escolares ou equivalentes, formados pela comunidade escolar. É

neste contexto, com bases legais que afirmam a gestão democrática do ensino público, que cada vez mais ganha força a defesa da participação da comunidade nas decisões sobre a vida institucional da escola.

Há, portanto uma crescente aceitação de que a gestão deve ser descentralizada, com a participação efetiva da população nos processos decisórios. No curso deste processo de afirmação da gestão democrática do ensino público, a Carta de 1988 conferiu ao município a titularidade de sistema de ensino, cabendo sua institucionalização efetiva em seu modus operandi, para que o seu funcionamento possa beneficiar os níveis de ensino que constituem campo da atuação municipal.

Desde a promulgação da atual LDB, com a qual o sistema municipal de ensino foi reafirmado, muitos municípios brasileiros têm buscado organizar-se como tal, embora a mesma lei assinale as possibilidades de integração ao sistema estadual ou mesmo de composição de um sistema único de educação básica. De acordo com o Conselho Nacional Educação (BRASIL, 2012), qualquer escolha em termos de organização não ocorre sem a existência prévia do sistema municipal de ensino, definida pela Constituição Federal. Dessa forma, buscar a Gestão Democrática, requer conquistar a própria autonomia escolar, visto que, sua trajetória traz a descentralização, o crescimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e, consequentemente, do Gestor e da equipe que está envolvida no processo, que precisa fundamentalmente, de parcerias sólidas e comprometidas com uma educação inovadora, no sentido de proporcionar maiores opções de elevar o conhecimento de seus alunos, com objetivos pautados em valores humanos que engrandeçam ideais e ações humanizadoras.

Portanto, o gestor e sua equipe devem ser inteiramente ligados ao processo educativo e não tratar a educação como um meio secundário para obter lucro. Muitos professores e diretores tem outras atividades empregatícias onde seu tempo fica pouco para tantas atividades que a educação exige. Assim, a gestão democrática coloca em prática o espírito da Lei, por destacar a forma democrática com que a gestão dos sistemas e da escola deve ser desenvolvida. É um objetivo porque trata de uma meta a ser sempre aprimorada e é um percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza. Ou seja, traz, em si, a necessidade de uma postura democrática.

E esta postura revela uma forma de perceber a educação e o ensino, onde o Poder Público, o coletivo escolar e a comunidade local, juntos, estarão sintonizados para garantir a qualidade do processo educativo. Os princípios educacionais foram estabelecidos pela Constituição Federal sobre os quais o ensino deve ser ministrado. Dentro eles, destaca-se a gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Cabe, no entanto, aos sistemas de ensino, definir as normas da gestão democrática

do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB-Art. 14).

Como condição para o estabelecimento da gestão democrática é preciso que os sistemas de ensino assegurem as unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (LDB-Art. 15). Atualmente, é mais comum ouvir falar em gestão democrática na escola do que em gestão democrática nos sistemas de ensino.

Esta particularização, no entanto, parece não ter respaldo nem na Constituição Federal de 1988, que indica a gestão democrática do ensino público, na forma da lei, como um dos princípios básicos que devem nortear o ensino. E nem na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que também se encarrega de estabelecer alguns princípios para a gestão democrática.

Dentre estes princípios, estão a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes. Além disso, a LDB também sinaliza (no Art. 3º) que o ensino será ministrado com base em diversos princípios e, entre eles, encontra-se a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino. Assim, às instituições escolares requerem habilidades e competências administrativas para dar conta da complexidade dos sistemas em benefício ao atendimento da finalidade que ela tem. Contudo, a Escola em si é complexa. A finalidade que busca não é simples de ser conseguida. Precisa da contribuição de vários profissionais especializados, professores, equipe pedagógica, direção, e equipe de apoio.

Nesse sentido, a organização da Escola é responsabilidade de todos, dentro e fora da sala de aula. Em suma, a organização da Escola é coletiva, requer o concurso de especialistas que atuem coletivamente. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), estabelece que da escola deve partir das habilidades e conhecimentos do aluno para fazê-lo progredir em sua educação, com isso entendemos que se a verdadeira democracia está ligada a participação dos cidadãos na vida pública como criadores de novos direitos, é preciso que a educação se preocupe em suprir as capacidades culturais que são exigidas pela sociedade.

Muitas vezes, o verdadeiro papel do gestor fica em dúvida, pois há muitos que acreditam que ele deve atender simplesmente a questão administrativa, que faz com que haja um distanciamento do gestor no processo do planejamento pedagógico, mas se formos analisar a questão, temos de nos atentar que o administrativo deve

estar a serviço do pedagógico, ou seja, deve servir de suporte para a realização dos objetivos educacionais da escola. Segundo Libâneo (2016), sozinho o gestor, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões. Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativas, é preciso pô-las em práticas.

O diretor (gestor) não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais (LIBÂNEO, 2016, p. 332).

Assim, às pessoas que resolvem participar dos processos de escolha de diretores da escola pública estadual deparam-se com uma exigência colocada pelo próprio contexto de mudanças: a de se capacitarem na ação, atualizarem-se, renovarem sua bibliografia, enfim, cuidarem da sua própria formação. Os serviços públicos educacionais assumem um papel decisivo, quando são capazes de estabelecer articulações visando garantir unidade à gestão. Pois, estamos em processo de construção em que, a cada conflito e dificuldades vividas, afloram opções criadoras, moldam novos perfis de gestores escolares. Queremos estar preparados para saber enfrentar desafios, sempre conscientes de que tudo o que já conseguimos não passa ainda de uma caricatura daquilo que pretendemos atingir. Ou seja, a nova maneira de pensar a gestão democrática é a participação de todos. Por esta razão, trata-se: a prática do discurso da participação pela construção coletiva da gestão democrática da escola pública.

Portanto, para que se alcance a participação tão desejada nas escolas, é preciso que se faça um resgate na trajetória histórica da busca democrática e da formação do gestor considerando o momento social, político, cultural e econômico vivido pela educação. Desta forma, à questão sobre à gestão escolar nos faz primeiramente analisar o que vem a ser administração no sentido amplo e escolar, pois, a visão que o gestor tem sobre sua função é fundamental para que seu desempenho tenha êxito, pois, a Administração Geral e a Escolar possuem seus respaldos teóricos baseados nos mesmos conhecimentos sobre administração, no entanto sua aplicabilidade está atrelada ao ambiente, clientela e objetivo que pretende alcançar.

Neste sentido, a gestão escolar democrática não pode estar fundamentada somente na legislação, é de suma importância que ela se concretize por intermédio da participação. Portanto, o termo escolhido como o mais coerente neste trabalho de pesquisa é “Gestão Escolar Democrática e Participativa”. O conceito de participação não tem um mesmo significado para os indivíduos, é um conceito complexo que pode ter vários sentidos dependendo da realidade vivenciada. Sendo assim, esse

termo, muitas vezes, pode ser confundido com “poder interferir no trabalho do outro”, com finalidades que só visam prejudicar e não pensando na dinâmica de trabalho coletivo, respeito mútuo e fins a serem alcançados para a benfeitoria de todos os participantes desse processo democrático e compartilhado.

Para Freire (2012), a participação é um dos meios de se alcançar a , possibilitando o envolvimento de todos os integrantes, proporcionando um melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola. Para tanto, cada instituição escolar precisa estipular maneiras de esclarecer como ocorre o processo de participação em seu interior, havendo uma explicação de como a gestão democrática e participativa acontece, contribuindo para que ela se torne real. Assim, as atribuições do Diretor (Gestor) e do Coordenador Pedagógico: Relacionamento com vários sujeitos. A gestão e a coordenação estão associadas ao âmbito educacional, no qual cada uma corresponde a uma função específica na escola, ou seja, administrativa, pedagógica e financeira (diretor) e pedagógica (coordenador).

O Diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica, Administrativa e se relaciona diariamente com vários sujeitos no ambiente escolar, sendo ele o principal dirigente que organiza este ambiente. Definição do diretor (gestor) escolar: O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores, administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade etc. (LIBÂNEO, 2016, p. 217).

O autor define que o diretor tem a função de estabelecer metas para melhorar os objetivos de ensino dentro da escola, contando com o auxílio da equipe pedagógica, dos professores, e da comunidade em geral. Ele avalia o corpo docente, o desempenho dos alunos, e da equipe escolar em um todo, elabora os conteúdos curriculares. Ainda em sua função, o gestor precisa estar atento ao que diz o Regimento Escolar, estar reelaborando sempre que preciso o Projeto Político Pedagógico da escola, cuidar da organização financeira e controle das despesas da escola, assinar documentos escolares e entre outras funções.

Sendo assim, o diretor: concede alguns projetos, planejamentos, avalia, organiza, ouve ideias, cuida dos projetos, administra. Ou seja, ele é o administrador, e ao mesmo tempo em que ele atribui essas funções ele necessita ser democrático, fazendo com que a participação de todos os envolvidos da escola, e da comunidade que ela atende, contribua para melhorias na escola. Quanto ao papel do da direção e coordenador pedagógico, em função da qualidade do ensino.

Dessa maneira, a Equipe Pedagógica é responsável pela coordenação, implantação e implementação da Proposta Pedagógica da instituição. O coordenador pedagógico ao mesmo tempo em que coordena também supervisiona e orienta. O coordenador pedagógico ou professor-coordenador supervisiona, acompanha assessora, apoia, avalia as atividades pedagógico curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar

assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos.

Considerando a participação do corpo discente nas decisões escolares, acreditamos na implantação de um novo modelo de administração escolar, que auxilie na resolução de problemas, como conservação da estrutura] física do prédio escolar, para tal foi necessário a conscientização da comunidade escolar quanto a importância de preservar um bem que é de todos. Vale ressaltar que nas ações realizadas pelos docentes e discente, faz-se necessário: intensificar a melhoria no controle e qualidade de ensino.

Assim, a direção deverá estar presente nas reuniões promovendo a participação de todos os segmentos envolvidos, promover a avaliação e a reavaliação do planejamento dos trabalhos, promovendo a integração de toda a equipe e comunidade escolar. Por isso, não podemos falar em Gestão democrática sem citar o PPP-Projeto Político Pedagógico. Para que esses pontos se concretizem melhorando à qualidade do ensino, faz-se necessária a implantação de Projetos de Aprendizagem elaborados coletivamente a partir do perfil dos estudantes da unidade escolar, sem perder de vista as condições da rede e a Política Educacional.

Buscamos uma fundamentação na gestão democrática e participativa. As técnicas utilizadas foram à pesquisa bibliográfica e a observação em todos os setores da escola. A gestão escolar democrática tem por finalidade fundamental respeitar todos os indivíduos que fazem parte da escola. Inicialmente o primeiro contato foi com à direção das duas escolas em Campo Maior-PI, onde realizamos a observações da composição física e organização pedagógica e administrativa das instituições de ensino. Logo, a seguir realizamos a observação diária da equipe gestora das escolas.

A amostragem deste estudo foi composta por duas diretoras, duas coordenadoras pedagógicas, duas secretárias, oito professores (as), duas auxiliares de serviço das duas escolas pesquisadas e dois representante dos pais de alunos das duas escolas pesquisadas, o embasamento teórico e as observações foram realizadas nas duas unidades de ensino: Petrônio Portela (estado), e o Patronato Nossa Senhora de Lourdes (município), constatamos que a gestão acontece realmente através de ações e práticas democrática, a natureza científica foi exploratória, descritiva com abordagem qualitativa e da observação diária da gestão escolar democrática.

O autor assegura que o conhecimento de dificuldades para a capacitação do docente trabalhar à inclusão não poderá ser uma condição para as derrotas, porém um motivo para a composição de sucesso e conhecimentos, onde o ensino deverá ser gratuito e de qualidade para incluir à todos. Assim, Fonseca (2015), do investimento em formações advém pela capacitação na escola e fora dela. Através das dificuldades constatadas nas turmas, nos planejamentos, troca de experiências

com educadores, condições cotidianas do sistema de ensino e aprendizagem. A capacitação externa da instituição melhorando a aprendizagem concretizada, por meio de capacitações, entre diversos saberes.

[...] a formação dos educadores é importante, pois, se oferece inúmeras probabilidades para a obtenção de saberes novos, que o leva a reflexão sobre as soluções dos problemas, colocando o aluno da atualidade, competente, aprendendo e ensinando corretamente, levará a autoavaliação agindo como parte de uma totalidade (SILVA, 2017, p. 113).

Afinal, é de valor imensurável as formações continuadas para os educadores, quando se anseia por um ensino de maior qualidade e para a evolução pretendida no processo ensino aprendizagem. Entretanto, excepcionalmente, finalizamos que esse não parece ser um questionamento em discussão no procedimento de incluir na escola investigada. Ademais, a rede municipal de ensino também não leva em conta tais formações aos educadores ligados ao município. Nesse sentido, segundo Furtado (2021) o que possibilita a superação dessas questões e propicia a prática lúdica na educação é a transformação da função que [...] o professor, a escola [...] e a cultura desempenham. Portanto, para a efetivação do estudo, conseguimos realizar a pesquisa e perceber as competências e formações docentes para atuar em sala de aula e na gestão escolar democrática e participativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar em Gestão Democrática é acreditar em uma educação com relevância social e, logo, em uma escola construída a partir da ação coletiva. Assim, se o propósito é formar cidadãos honestos e responsáveis, a gestão democrática é a política necessária para administrar à escola, e levá-la a consolidar a participação entre toda a comunidade colaborando, no processo de inclusão social do país. Considera-se a forma de escolha de dirigentes escolares um dos principais elementos da gestão democrática, pela vinculação do processo eleitoral com a democracia e pelo espaço que esse mecanismo ocupou como bandeira de luta dos movimentos sociais. Percebemos que às atitudes, os conhecimentos e competências do gestor são tão importantes quanto à prática em sala de aula, e devem estar cientes que a qualidade da escola é global, então se comprehende claramente a importância do papel de líder democrático.

Assim, buscamos refletir sobre uma parte importante da prática social da educação, procurando identificar o que as duas gestoras das duas unidades de ensino pesquisadas, o que ambas realizam nas suas administrações das escolas que dirigem. Constatamos que embora com dedicação máxima as duas gestoras, mas o empenho de toda à comunidade escolar que é o segredo para obtermos resultados positivos, sendo que todos que atuam nesta área se envolvem, uns com

mais consciência sobre seu papel, outros com menos participação, ou seja, uma parcela dos próprios companheiros de profissão que não abraçam os desafios para que a gestão seja realmente democrática e, ainda ser o próprio gestor que não abre espaço para a real participação de todos.

Porém, apesar das inúmeras dificuldades que as duas gestoras enfrentam, começando pela negação de alguns para promoção e efetivação de uma gestão realmente democrática, pois, sabemos, que quanto mais consciente esta ação, maiores são as possibilidades de construirmos uma educação democrática na inclusão de todos e de qualidade social para todos os brasileiros. Nesse sentido, antes da Constituição Federal de 1988, até era possível que os gestores das escolas públicas pudessem optar por desenvolver ou não um tipo de gestão que se baseasse nas relações democráticas.

A gestão democrática da educação, segundo é um direito da sociedade e um dever do Poder Público, por isso procuramos descobrir juntos os princípios básicos de uma forte gestão democrática, elementos essenciais para o bom funcionamento da instituição, diante do objetivo estabelecido pela educação em busca da democracia, é fundamental que o gestor seja politizado, no sentido de ter bem claro seu papel de “modelo” de educador, pautado em conhecimentos acumulados ao longo de sua formação e experiência em diversas funções desenvolvidas antes mesmo de ser diretor.

Por isso, é óbvio que, a eleição para diretor já demonstra um avanço na realidade escolar, uma conquista que se apresenta como vitória para se chegar. É necessário que esse gestor esteja cada vez mais investindo em sua formação, visto que, sua atuação frente à escola, abrirá novos caminhos para os próximos gestores. Daí para construir esse novo modelo de gestão é preciso enfrentar desafios, pois, percebe-se que até hoje o processo para implantar a democratização no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos se tornem conscientes para exercer à prática.

Concluiu-se que esse processo é importância na mudança, necessário, proporcionar um ambiente de trabalho, favorável às inovações, buscando envolver à todos os participantes, direta ou indiretamente do processo educativo. Portanto, é imprescindível que os envolvidos na gestão escolar refletem e repensem suas ações mediante a concretização de uma democracia participativa, analisando os pontos positivos e negativos, repensando práticas que poderão fazer com que aconteça à gestão escolar democrática. Por fim, a verdadeira democracia na escola e na sociedade aconteçam atitudes é, então necessário termos uma visão humanizada pelas diversidades na sociedade contemporânea.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Daniela. **A Educação inclusiva.** 20. Disponível em: < [https://novaescola.org.br/conteudo/588/educacao-inclusiva-desafios-da-formacao-e- da-atuacao-em-sala-de-aula](https://novaescola.org.br/conteudo/588/educacao-inclusiva-desafios-da-formacao-e-da-ativacao-em-sala-de-aula) >. Acesso 13/10/2023.

ARANHA, M. L. de Arruda. **História da Educação.** São Paulo: Moderna, 2011.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação:** município e escola. IN: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (Orgs.). Gestão da Educacional: perspectivas e compromissos e impasses, Cortez, Brasília, 2014.

BRASIL. **A democratização da educação básica no Brasil.** Rio de Janeiro: TV Escola, Programa Salto para o Futuro, 2005.

ME. Sec. de Educ. Básica. Conselho Revista Educação no (Con)Text: do curso de Pedagogia v.8, n.8, p.1-19, jan./dez. 2016 ISSN 2446-5038 19. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília: MEC, SEB, 2012.

CARVALHO, Maria Lúcia Rocha Duarte. **Escola e Democracia.** Campinas: Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 2009.

DOURADO, L. F. **Gestão democrática da escola:** movimentos, tensões e desafios. In: SILVA, A. M. & AGUIAR, M. A. **Retrato da escola no Brasil.** Brasília, 2015.

FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança.** Rio de Janeiro: Paz e terra, 2012.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2018.

FURTADO, Júlio. **Formação dos professores.** Disponível em: < <http://juliofurtado.com.br/2015/07/22/a-formacao-continuada-dos-professores/> > Acesso em: 31 de janeiro de 2021.

GHIRALDELLI, Paulo Jr. **Filosofia e História da Educação Brasileira.** São Paulo: Manole, 2013.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola:** artes e ofícios da participação coletiva. Campinas: Papiros, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2016.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis: Vozes, 2010.

LUCCHESI, Martha Abrahão Saad. **Buscando novos caminhos para a supervisão.** In: QUELUZ, Ana Gracinda & ALONSO, Myrtes (Orgs.). **O Trabalho Docente: Teoria e Prática.** São Paulo: Pioneira, 2013.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis, RJ, 2016.

SILVA, A. M. OLIVEIRA, M. R Furlan. **A formação continuada do (a) educador (a) sua relevância.** 2017. Acesso: <http://www.uel.br/eventos/jornadadidatica>. Acessado 18/01/2021.