



CLÉSIA MARIA BARBOSA DE LIMA

DESAFIOS DO GESTOR EDUCACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE

?

!



CLÉSIA MARIA BARBOSA DE LIMA

DESAFIO DO GESTOR EDUCACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE



Copyright © 2025 TODOS OS DIREITOS RESERVADOS À FACULDADE METROPOLITANA NORTE RIOGRANDENSE – FAMEN. De acordo com a Lei n. 9.610, de 19/2/1998, nenhuma parte deste livro pode ser fotocopiada, gravada, reproduzida ou armazenada num sistema de recuperação de informações ou transmitida sob qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico ou mecânico sem o prévio consentimento do detentor dos direitos autorais. O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade dos autores.

DOI: <https://doi.org/10.36470/famen.2025l19>

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Fonte

L732d Lima, Clésia Maria Barbosa de.
Desafios do gestor educacional na contemporaneidade / Clésia Maria Barbosa de Lima. – Natal, RN: Editora FAMEN, 2025.

3.07 Mb; PDF.

ISBN: 978-65-87028-80-4.

DOI: <https://doi.org/10.36470/famen.2025l19>.

1. Educação. 2. Gestão da educação. I. Título.

CDD: 370

CDU: 37

Elaborada pelo Bibliotecário Miqueias Alex de Souza Pereira CRB – 15/925

Índice para Catálogo Sistemático:

1. Educação – 370

2. Educação – 37



Rua São Severino, n. 18, Bairro Bom Pastor, Natal/RN, CEP: 59060-040 CNPJ:
23.552.793/0001-57, Inscrição Estadual: 204392322, Inscrição Municipal: 2142633,
editora@famen.edu.br e telefone: (84) 3653-6770.



Rua São Severino, 18 – Bom Pastor, Natal – RN, 59060-040

Diretoria Geral
Valdete Batista do Nascimento

Coordenação de Pesquisa e de pós-graduação
Wendella Sara Costa da Silva

Conselho Editorial da FAMEN

Editora Chefe

Profa. Dra. Andrezza M. B. Do N. Tavares – Instituto Federal de Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Natal, RN, Brasil.

Link para o Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5187018279016366>.

Editora Adjunto

Prof. Dr. Fábio Alexandre Araújo dos Santos – Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Natal, RN, Brasil.

Link para o Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8334261197856331>.

Conselho Editorial Internacional

Presidente: Dr. Bento Duarte da Silva
Dr. Manuel Tavares
Dr. Dionísio Luís Tumbo
Dr. Gabriel Linari
Dra. Cristina Rafaela Ricci
Me. Gustavo Adolfo Fernández Díaz
Dr. Manuel Teixeira

Dra. Antonia Dalva França Carvalho
Dra. Elda Silva do Nascimento Melo
Dra. Karla Cristina Silva Sousa
Dr. Márcia Adelino da Silva Dias
Dr. Adir Luiz Ferreira
Dra. Giovana Carla Cardoso Amorim
Dra. Lucila Maria Pesce de Oliveira

Comitê Científico Interdisciplinar

Presidente: Dr. Rylanneive L. P. Teixeira
Dra. Juliana Alencar de Souza
Dr. Júlio Ribeiro Soares
Dra. Leila Salim Leal
Dra. Christiane M. T. de M. Gameleira
Dr. José R. Lopes de Paiva Cavalcanti
Dra. Kadydja Karla Nascimento Chagas
Dr. Avelino de Lima Neto
Dr. Sérgio Luiz Bezerra Trindade

Dr. Eduardo Henrique Cunha de Farias
Dr. Bruno Lustosa de Moura
Dra. Maria da C. Monteiro Cavalcanti
Dr. José Moisés Nunes da Silva
Dra. Francinaide de L. Silva Nascimento
Dr. José Paulino Filho
Dr. Marcos Torres Carneiro
Dr. Bernardino Galdino de Sena Neto
Dr. José Flávio da Paz

Dra. Laércia Maria Bertulino de Medeiros
Dra. Maria das Graças de A. Baptista
Dr. Antonio Marques dos Santos
Dr. Luiz Antonio da Silva dos Santos
Dra. Wendella Sara Costa da Silva
Ma. Valdete Batista do Nascimento

Ma. Maria Judivanda da Cunha
Me. João Maria de Lima
Me. Eric Mateus Soares Dias
Me. Adriel Felipe de Araújo Bezerra
Me. Rayssa Cyntia Baracho Lopes Souza

Bibliotecário e Diagramação
Miqueias Alex de Souza Pereira

Projeto Gráfico, diagramação e Capa
Eddean Riquemberg C. Xavier

Revisão de Textos
Prof. Dr. Dayvyd Lavanier Marques de Medeiros

Prefixo editorial: Editora FAMEN
Linha editorial: Acadêmica

Disponível para download em: <https://editorafamen.com.br/>

SOBRE A AUTORA



CLÉSIA MARIA BARBOSA DE LIMA

É Mestra em Educação pela Faculdade de Ciências Sociais Interamericana Direccion de Postgrados, graduada em Licenciatura em Letras – UFRN e Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), Especialista em Educação (UNP), Especialista em Gestão e Organização Escolar (UNP), Especialista em Gestão Escolar (MEC/UFRN), Especialista em Tecnologia da Educação (PUC) e Especialista em Práticas Assertivas da Educação Profissional Integrada a Educação de Jovens e Adultos (IFRN). É Servidora Pública Estadual –SEEC/RN, atua como Inspetora Educacional SOINSPE/SEEC/RN, atuou como tutora SEDIS/UFRN e tutora no Curso de Formação Continuada a Gestores – SEEC/RN, Serviço prestado a Faculdade de Aldeia de Carapicuíba – FALC, Faculdade Integrada do Brasil – FAIBRA, Instituto de Ensino Superior Potiguar- IESP, Faculdade de Ciências Educacionais e Empresariais de Natal – FACEN, Faculdade de Ciências Educacionais do Rio Grande do Norte – FACERN, Faculdade do Maciço de Baturité FMB, Centro Universitário do Maciço de Baturité – UniMB e Faculdade Metropolitana Norte Riograndense –FAMEN RN.

A teal-tinted photograph of an empty classroom. Rows of wooden desks with attached benches are arranged in the room. Large windows with multiple panes are visible on the back wall. The floor is light-colored and reflective.

PREFÁCIO

PREFÁCIO

O presente e-book, intitulado *“Desafios do gestor educacional na contemporaneidade”*, nasceu da tessitura entre a trajetória pessoal e profissional de Clésia Maria Barbosa de Lima e o rigor acadêmico de uma pesquisa de mestrado, orientada pela professora Dra. Adriana Aparecida de Souza. Trata-se de uma obra que permite à comunidade escolar refletir e interagir com os desafios enfrentados pelos gestores escolares nas escolas públicas do Rio Grande do Norte, a partir de uma abordagem socio-biográfica e fundamentada na Análise Textual Discursiva (ATD).

A autora entrelaça memórias, experiências e análise crítica para compreender os dilemas e complexidades da atuação do gestor educacional na contemporaneidade. Ao longo das páginas, o leitor é convidado a refletir sobre a gestão democrática, compreendida para além da eleição de diretores: como um processo contínuo de participação da comunidade nas decisões escolares, fortalecendo a convivência e a cultura democrática no ambiente educacional.

Com linguagem acessível e fundamentação teórica consistente, este e-book contribui para ampliar o conhecimento acadêmico sobre os desafios enfrentados pelos gestores educacionais. Os capítulos apresentam revisões bibliográficas pertinentes, ancoradas em autores que questionam práticas autoritárias ainda presentes nas escolas públicas, promovendo uma reflexão necessária sobre o papel do gestor na construção de uma escola pública de qualidade.

Ana Lucia de Lima

Especialista em Educação de Jovens e Adultos - UFRN

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	16
GESTÃO DEMOCRÁTICA: AFINAL O QUE É UMA GESTÃO? O QUE É DEMOCRACIA	27
As políticas educacionais e a democratização da gestão da escola pública	35
A gestão democrática: concepção de gestão e democracia.....	41
A gestão democrática participativa na rede pública	47
A democratização do acesso, da permanência e da gestão.....	52
Panorâmica das lutas pela democratização da gestão escolar das escolas públicas.....	57
A luta pela democratização da educação	59
Primeira fase da luta pela democracia.....	64
A segunda fase da luta pela democratização: conflito entre a escola pública e a escola particular de 1956 a 1961	67
Terceira fase da luta pela democratização: movimentos de educação popular 1960 a 1964.....	70
A luta pela redemocratização na década de 1980	75
As discussões sobre a redemocratização da gestão escolar na década de 1990	82
A ESCOLA COMO PROCESSO DEMOCRÁTICO	88

A construção da participação democrática como base para o fortalecimento da participação coletiva.....	96
Revistando as dificuldades para a construção da gestão democrática no Brasil.....	102
Enfrentando as dificuldades da gestão democrática no contexto escolar.....	115
GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA EXPERIÊNCIA POSSÍVEL	121
Concepção dos gestores sobre gestão democrática.....	123
Campo empírico: a escola de Flor-de-Lis	158
Concepção do coordenador pedagógico sobre a gestão democrática.....	162
Percepção dos professores sobre a gestão democrática.....	166
Concepção dos pais.....	172
Concepção dos alunos sobre a gestão democrática.....	176
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	206
REFERÊNCIAS.....	213

APRESENTAÇÃO



APRESENTAÇÃO

Esse E-book tem como finalidade implementar os novos desafios do gestor educacional frente as escolas públicas da contemporaneidade focados em resultados de aprendizagem, comprometimento e envolvimento da comunidade escolar na busca de possibilidades, liderar pessoas e processo dentro da escola, de modo que os processos educativos se realizem de maneira integrada e com qualidade.

Nesse contexto entende-se que cabe ao gestor além de liderar processos dentro da escola, envolver a comunidade escolar promovendo reflexões e buscar caminhos para os desafios enfrentados pela escola pública para o avanço da aprendizagem, a qual priorize um trabalho escolar como uma ação de caráter coletivo, participativo que integra os membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Proporcionando dessa forma, um ambiente educacional agradável e estimulante aos profissionais envolvidos. Como também, uma reflexão quanto ao papel do gestor escolar na busca de uma escola pública de qualidade. Tornando dessa forma a escola um espaço vivo o

qual incentive a comunidade escolar a participarem das discussões inerentes a gestão escolar democrática.

A pesquisa, portanto, aborda questões relevantes aos desafios do gestor na atualidade que defronta com inúmeros problemas educacionais os quais procuram resolver a seguinte problematização: De que forma a escola pode desenvolver ações que caracterizam uma gestão democrática e participativa e que instrumentos serão necessários para a implantação dessa gestão?

Com tantos desafios a serem enfrentados o gestor educacional deverá junto com a comunidade escolar refletir, discutir e buscar possíveis soluções, ações que caracterizam uma gestão democrática e participativa principalmente nas discussões e nos debates pedagógicos que norteiam a democratização da gestão escolar.

Nesse sentido, tal estudo é fundamentado com as teorias de alguns autores que tratam da referida temática, como Veiga (1997), Libâneo (2016), Paro (2016), Gadotti (2002) entre outros autores que abordam a respeito do tema em destaque. Esses estudiosos partem da premissa de que através da realização de um trabalho participativo, autônomo e democrático, envolvendo todos os segmentos sociais que compõe a escola; podemos contribuir para o rompimento do autoritarismo que ainda permanece no interior das escolas e proporcionar uma reflexão quanto ao papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade.

Para Veiga (1997) a gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.

De acordo com as abordagens teóricas de Libâneo (2016), na qual destaca que para construir uma escola democrática hoje, significa assegurar as condições pedagógicas e organizacionais para se alcançar maior qualidade no processo de ensino e aprendizagem visando ao desenvolvimento intelectual, afetivo e moral para todos os alunos.

Paro (2016) por sua vez, diz que a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Para Gadotti (2002) A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, mesmo ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunos, alunas, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

É importante destacar que a equipe gestora é responsável por buscar possibilidades, enfrentar desafios, liderar pessoas e processos dentro da escola, de modo que os processos educativos se realizem de maneira integrada e com qualidade. Requerendo, dessa forma dos envolvidos uma reflexão e um olhar diferenciado às situações - problemas relacionados e vivenciados no cotidiano escolar para que juntos possam desenvolver técnicas inovadoras as quais possibilitam aos educadores uma educação de qualidade que incentive os alunos na melhoria do seu rendimento de ensino e aprendizagem.

A gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade. Essa luta constante em busca da democratização resultou na aprovação do princípio da gestão democrática instituída na Constituição Federal no artigo 206 (Brasil, 2006). Desse modo, as escolas passaram a ter legitimidade para exercer a democratização da gestão enquanto possibilidade de melhoria do processo educacional.

Para tanto, se faz necessário, perceber a importância do trabalho democrático no contexto escolar que prioriza a ação coletiva e participativa, como também, compreender a importância da gestão democrática no contexto escolar na construção de uma educação autônoma que visa à transformação social, e ainda entender a importância da divisão de tarefas na

gestão democrática da escola, para que ela exerça uma ação participativa.

A escola, portanto, como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã.

As preocupações atuais a respeito do conhecimento do espaço escolar: obstáculos e desafios de um novo fazer escolar nos reportam a uma reflexão necessária sobre o contexto educacional nas diversas mudanças frenéticas ocorridas em nosso contexto o qual nos remete a uma análise cuidadosa á respeito dessas mudanças.

Assim, a escola constitui-se como um dos espaços de construção e reconstrução de saberes. Onde os profissionais adquirem e produzem saberes no cotidiano de suas ações diante de dilemas e conflitos, necessitam permanentemente de práticas intencionais e isso exige reflexão.

Dessa forma, é imprescindível desenvolver um projeto o qual venha a resgatar a cidadania dos profissionais da educação tendo como objetivo primordial enfrentar os desafios de tornar a escola um espaço vivo em que experiências, valores e normas que regem nossa vida permeiam nesse ambiente como espelho das ações de cada um. O qual é importante conhecer as nuances no processo de amadurecimento da reflexividade para a redefinição desta contemporaneidade.

Nesse sentido, para realização esse estudo se faz necessário remeter a análises de práticas reais de construção de saberes no espaço escolar e também incentivar toda a comunidade escolar a participarem das discussões inerentes a gestão escolar democrática.

Portanto, a hipótese ora proposta é que a partir da interação, comprometimento, troca de saberes, e com toda a comunidade escolar na construção de um espaço em que a gestão democrática se faça presente e dessa forma incluía todos os sujeitos no processo de aprendizagem de modo, que a escola consiga formar cidadãos críticos, participativos e atuantes, orgulhosos de seu saber.

Tomando como base esta perspectiva Lück (2009 apud Lisboa, 2016), afirma que a gestão democrática deve proporcionar a participação de todos os segmentos da unidade de ensino, o planejamento e a execução do plano de desenvolvimento da escola, sob forma articulada, com a finalidade de realizar uma

proposta educacional de acordo com as necessidades sociais existentes, na qual a instituição escolar encontra-se inserida.

Esse estudo fundamenta-se numa revisão bibliográfica, sobre as bases teóricas e os marcos legais da gestão democrática. Bem como, uma pesquisa de cunho exploratório, pois se acredita que esse tipo de pesquisa permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco compreendido. Embora muito discutido na literatura.

Para este trabalho fez-se necessário desenvolver uma pesquisa exploratória a qual tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar, conceitos e ideias. De acordo com Gil (2008, p. 46) “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Esse tipo de pesquisa proporciona mais familiaridade com o problema (explicitá-lo) pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliografia e estudo de caso.

É importante, destacar que muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem é dividida em duas etapas: a primeira etapa apresenta uma investigação mais ampla; e a segunda um aprofundamento mais detalhado para compreender o fenômeno estudado. Assim nosso trabalho se configurou em dois momentos distintos.

No primeiro momento se fez necessário apreender a percepção da gestão democrática de 4 gestores¹ de escolas na Cidade de Natal no Rio Grande do Norte sobre a gestão democrática. Essa se deu por questionários abertos, esse momento foi fundamental para perceber a percepção dos gestores sobre o fazer de uma gestão democrática.

No segundo momento foi escolhido uma única escola para conhecer o processo da implementação da gestão da democrática, de modo, que nos possibilitasse compreender as implicações em promover uma gestão democrática no contexto de uma escola pública na cidade de Natal no estado do Rio Grande do Norte.

Desse modo, nossa pesquisa para aprofundar a compreensão sobre a implementação da gestão democrática numa escola estadual do estado. Escolhemos uma escola para campo empírico de nosso estudo, que temos como sujeitos dessa investigação composta por: dois gestores, seis professores, um coordenador, quatorze alunos e oito pais, as análises dos dados qualitativos à luz dos teóricos já citados.

A pesquisa é de cunho exploratória e de análise qualitativa. E para obtenção dos dados foi aplicado nesta pesquisa um questionário com questões abertas às quais solicitamos aos

¹ A escola se deu de forma aleatória, pois o objetivo era apreender a percepção dos gestores sobre gestão democrática, mas se teve o cuidado de selecionar um de cada região, ou seja, Zona Norte, Leste, Sul e Sudeste da cidade de Natal.

respondentes sua compreensão do assunto abordado. Segundo Gil (2008) essa técnica de investigação é composta por um conjunto de questões as quais foram submetidas algumas pessoas com o propósito de obter informações de seu conhecimento sobre a gestão democrática, bem como seus interesses e expectativas.

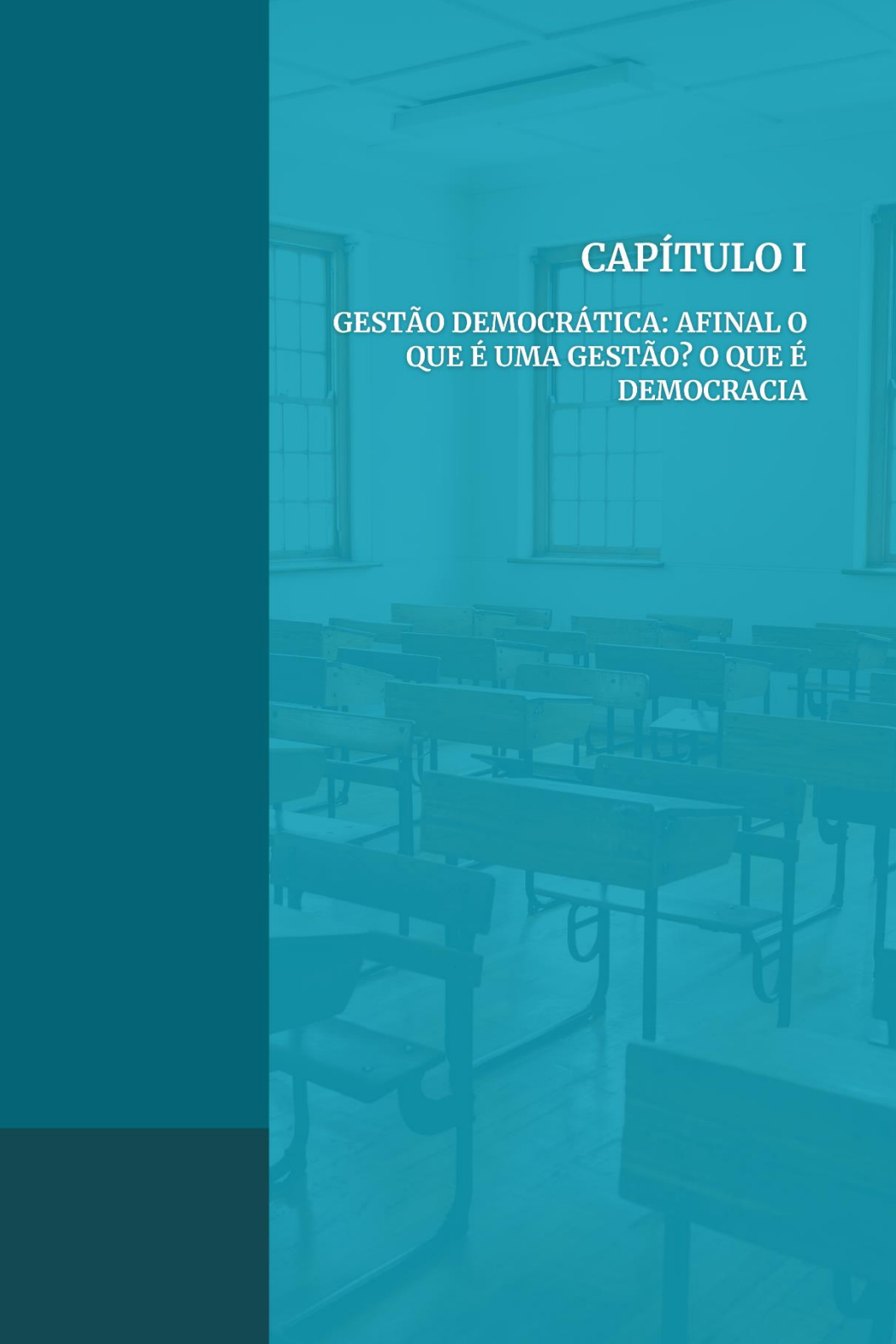
Essa pesquisa tem como objetivo apreender os desafios enfrentados pelo gestor, e a percepção dos docentes do papel do gestor de uma escola pública na cidade de Natal, município do Rio Grande do Norte e terá a seguinte organização em três capítulos.

No primeiro capítulo discutimos um breve histórico dos conceitos de gestão, de democracia, de gestão democrática e a luta pela democratização da educação da escola pública.

No segundo capítulo abordamos a gestão pública e seus desafios à luz dos teóricos Libâneo (2015), Luck (2010), Veiga (1997), Paro (2008), Santos (2005) e Gadotti (1998), a qual apresentamos a compreensão do processo democrático na escola, bem como, algumas iniciativas apontadas pelos autores sobre as dificuldades de implementar a gestão democrática.

No terceiro capítulo intitulado: Gestão democrática: uma experiência possível apresentou a análise da pesquisa realizada na escola campo empírico, em que apreendemos a percepção de gestores, e demais profissionais da escola e de pais e alunos sobre a gestão democrática vivenciada no âmbito escolar. E as

considerações finais em que abordamos as dificuldades, e achados de nossos estudos.



CAPÍTULO I

GESTÃO DEMOCRÁTICA: AFINAL O QUE É UMA GESTÃO? O QUE É DEMOCRACIA

GESTÃO DEMOCRÁTICA: AFINAL O QUE É UMA GESTÃO? O QUE É DEMOCRACIA

**“A educação é a arma mais poderosa que você
pode usar para mudar o mundo”.**

Nelson Mandela

No presente capítulo, refletiremos sobre a concepção de gestão e democracia, no cenário escolar, com a proposta de apreender a apropriação desse fenômeno pelos gestores.

É bastante comum ouvir falar em gestão, em democracia. Mas afinal o que é gestão? O que significa democracia? Como ela surgiu? Como se realiza uma gestão democrática no âmbito escolar? O que, e como pode interferir no sistema educacional? Questionamento dos quais requer reflexão e análise sobre os respectivos significados dos profissionais da educação.

Partindo do princípio da origem da palavra gestão que advém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar para si, executar, exercer e gerar. Acredita-se que o gestor na contemporaneidade

enfrenta muitas dificuldades em sua prática como organizador, administrador do espaço escolar.

O termo gestão vem do latim “gestio-gestionis”, que significa executar, obter sucesso com meios adequados. Com uma gestão de boa qualidade pode-se êxito em tudo o que se propõem na vida. A gestão é um meio pelo qual se consegue também como planejamento, resultados de qualidade e, definitivamente a gestão leva a conseguir os objetivos propostos. Desse modo, gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

Segundo o Dicionário “Novo Aurélio da Língua Portuguesa, Século XXI” (1999, p. 985. *et al* Brasil 2006).

gestão origina-se da palavra latina gestione e se refere ao ato de gerir, gerenciar, administrar; a palavra democracia tem sua origem na palavra grega demokratia e significa governo do povo, soberania popular, ou seja, regime político baseado nos princípios da soberania popular da distribuição equitativa do poder e da independência dos três poderes: Legislativo, Judiciário e Executivo. Esse tipo de regime de governo se caracteriza pela liberdade do ato eleitoral, isto é, pela vontade livre do ato eleitoral, pela divisão e pelo controle dos poderes de tomada de decisão e de execução.

Nesse contexto Freitas (*et al* Brasil 2006, p. 17) conceitua Democracia é o “governo do povo, pelo povo e para o povo”. Neste sentido, são democráticos o governo, a gestão e as pessoas que se pautam pelo interesse do povo, decidem e executam as decisões com sua participação ativa. O termo democracia é polêmico desde a sua origem na Grécia antiga, no século de Péricles, em Atenas, aproximadamente no século IV antes de Cristo. Seu sentido tem mudado ao longo dos anos, conforme os diversos estágios culturais e políticas dos povos.

No século XX, Henry Fayol (2003) definia o gestor com um simples apontamento: a pessoa que desempenha esse papel está apta a interpretar os objetivos levantados pela empresa, atuando sempre com base no planejamento, organização, liderança e controle, convergindo tudo para a obtenção do que foi estipulado. Ou seja, toda empresa passa por uma fase de planejamento organizacional. A partir disso, o planejamento estratégico e operacional fica sob responsabilidade dos gestores, que irão mover cada um no seu departamento e realizar um sincronizado trabalho de equipe e entre setores. Toda a empresa é um lugar bastante funcional, setorizado e organizado com a finalidade de que a cada trabalho, todos busquem os objetivos que foram designados desde o início, no planejamento organizacional.

A gestão vem sendo alvo de grandes debates no contexto social e nos espaços escolares, por ser uma luta contínua das escolas em busca da democracia. O tema é relevante, pois envolve

um assunto de interesse de todos, que procuram realizar uma educação pautada no bom funcionamento e na integração do ambiente escolar por meio de uma gestão participativa e democrática.

Muitos dos problemas existentes hoje na escola provêm das dificuldades de se desenvolver uma gestão democrática efetiva, e também, pelo fato de não existir uma verdadeira relação entre gestores, professores e demais participantes da comunidade escolar. Por isso, pretende-se demonstrar como é possível um bom gestor, aliado a todos os envolvidos do ambiente escolar, alcançar as finalidades e os objetivos estabelecidos, para assim, desenvolver uma gestão democrática e participativa.

Inicialmente, é imprescindível entender que gestão significa um ramo das ciências humanas porque tratam com grupo de pessoas, procurando manter a sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes.

Para Lück (2005, p. 17):

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Que de acordo com esse conceito percebe-se que a gestão surgiu após a revolução industrial, quando os profissionais

decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu início a ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas. Uma vez que, as decisões eram centradas nas mãos de poucos e que se tornou obsoleto e ineficiente na era da globalização da informação e da cooperação que os processos de produção da economia atual exigem.

Não é diferente no processo educacional. Onde o gestor terá que gerir uma instituição buscar possíveis soluções de situações-problemas e pela da qualidade de ensino e aprendizagem onde ele é o responsável maior pelo espaço do âmbito escolar que assume posturas profissionais decorrentes do seu compromisso profissional na dimensão educacional. Cujas posturas envolvem os aspectos referentes ao contexto da prática escolar, suas experiências pessoais, a influência das políticas públicas, do entorno onde a escola está inserida, do grupo de profissionais nas dimensões: pedagógica, técnica e política.

Que de acordo com Luck (2011, p. 33-34)

Esse esclarecimento é fundamental para que as ações decorrentes sejam conscientes, claras e efetivas no seu direcionamento. Consequentemente, o estudo e a reflexão sobre a representação paradigmática da gestão educacional constituem-se em condições para que gestores educacionais preparem-se para o exercício efetivo de seu

papel e, durante esse exercício, aproveitem a experiência para construir conhecimentos sobre sua prática, tanto melhorando as bases do próprio exercício, como contribuindo para melhoria do trabalho dos demais gestores.

Dessa forma, pode-se destacar que ser gestor na atualidade é um grande desafio, requer do profissional uma participação assídua não apenas no administrativo, financeiro, mas principalmente pedagógica.

Quanto à democracia é importante destacar que a proposta de uma política democrática na educação é uma luta antiga que os educadores travam contra os modelos autoritários de gestão. Entre as décadas de 1960 a 1980 o tema da participação e da democratização da gestão escolar, tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado.

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação.

Ainda na década 1980, o tema relacionado à democratização da gestão foi muito debatido na luta pela Constituição Federal de 1988, data da promulgação da Constituição Brasileira que consagrou o princípio da “gestão democrática do ensino público”. A qual está regulamentada por

leis complementares como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional da Educação, em sua meta 19.

Garantir, mediante lei específica aprovada no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à participação da comunidade escolar.

Assegurando dessa forma condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto

Na década seguinte 1990, a gestão da escola e em especial o trabalho do gestor escolar também passou a ser objeto de debate entre os diferentes setores sociais. Os debates, embora não afinados a mesma perspectiva teórica e política, convergem, contudo, na importância atribuída à gestão da escola como instrumento para a promoção da qualidade na educação.

Dessa forma, é importante, que se tenha como foco que democratizar o ensino não se constitui apenas em construir escolas, é preciso garantir no ambiente escolar que todos tenham a escola como espaço onde se possa aprender com entusiasmo. Como também, o acesso e a Permanência. Para isso, a escola

necessita consolidar sua autonomia, partilhando suas ações com a comunidade em que está inserida, buscando soluções adequadas às necessidades do seu cotidiano escolar.

Um dos requisitos fundamentais para o processo de democratização da sociedade é a escolarização a qual tem por finalidade proporcionar a todos os alunos, em igualdade de condições, o domínio dos conhecimentos sistematizados e o desenvolvimento de suas capacidades intelectuais requeridos para a continuidade dos estudos, série a série, e para as tarefas sociais e profissionais, entre as quais se destacam as lutas pela democratização da sociedade.

Destaca-se, portanto, que a escolarização e as lutas pela democratização da sociedade são necessárias à atuação em duas frentes, a política e a pedagogia, entendendo-se que a atuação política tem caráter pedagógico e que a atuação pedagógica tem caráter político.

Mediante, os aspectos sócio-político e culturais relatados espelham mais do que nunca a urgência de um povo em buscar sua democratização. E nessa luta pelos direitos civis e políticos a escola também busca reconstruir sua função social refletindo sobre o significado da educação e seu papel diante desta realidade como veremos a seguir.

A democracia, como valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada

indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las.

As políticas educacionais e a democratização da gestão da escola pública

Para apreender o contexto de nosso estudo no cenário brasileiro é necessário fazer um breve histórico da configuração da construção da política pública no Brasil. Nesse sentido, nossa pesquisa se fundamenta no pensamento de Trevisan e Belen (2008) que enfatizam não apenas como ocorreu bem como, a ampliação dos estudos sobre a construção histórica da agenda de políticas públicas no Brasil. Assim as autoras apontam baseadas em Melo (1998), que a análise das políticas públicas conheceu seu apogeu na década de 1980, impulsionado pela transição democrática.

Assim, o autor destaca ainda três os motivos da expansão. O primeiro enfatiza o deslocamento na agenda pública, estruturada por questões relativas ao modelo de desenvolvimento brasileiro, que consistia na redistribuição da ação governamental e o tipo de racionalidade que conduzia o projeto de modernização conservadora do regime ditatorial. O segundo, com o fim do período autoritário, percebeu-se que os obstáculos à consecução de políticas sociais efetivas continuaram existindo, o que possibilitou o fortalecimento dos estudos sobre

políticas. Esse contexto levou a um maior interesse sobre as condições de efetividade da ação pública. E por fim o terceiro, a ideia de reforma do Estado e do aparelho de Estado que se configurou no princípio organizador da agenda pública dos anos 1980-1990, o que provocou uma proliferação de estudos sobre políticas públicas.

Esses estudos sobre política pública possibilitam a compreensão do sucesso e do fracasso das políticas públicas, e dessa forma, são fundamentais para o melhoramento do desempenho da administração pública, o que demanda apreender o “Estado em ação” (Trevisan; Belen, 2008).

Entretanto, é importante frisar que essas ações apenas se configuram devido às lutas pela democratização promovidas por atores ativos da sociedade civil. E no caso das políticas educacionais devido aos movimentos sociais que viam na educação pública e de qualidade um caminho para a cidadania social.

É importante destacar que a proposta de uma política democrática na educação é uma luta antiga que os educadores travam contra os modelos autoritários de gestão. Entre as décadas de 1960 na constituição do governo Militar e a década de 1980 com o período de redemocratização brasileiro, quando de fato, o tema da participação e da democratização da gestão escolar começam a se materializar, na Constituição Federal de

1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional reformuladas em 1996.

As transformações que vem ocorrendo na política educacional, no mundo contemporâneo. Ao longo das décadas percebe-se que as políticas educacionais vêm demarcando por importantes mudanças, destacando-se, sobre maneira, as de ordem legal/institucional. Na área educacional, a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases coloca-se como passo decisivo nessa mudança.

A gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade. Essa luta constante em busca da democratização resultou na aprovação do princípio da gestão democrática instituída na Constituição Federal (Brasil, C. F. art. 206, 2006). Desse modo, as escolas passaram a ter legitimidade para exercer a democratização da gestão enquanto possibilidade de melhoria do processo educacional.

Nesse sentido, a gestão democrática da educação passa a representar a luta pelo reconhecimento da escola como de política e trabalho (Oliveira, 2004), possibilitando o debate sobre os objetivos educacionais e contrapondo “a organização burocrática e hierárquica da administração escolar” (Luce, Medeiros, 2006, p. 15). Por sua vez, a gestão democrática implica participação, suscitando a ideia de que a política, como práxis social, que está presente na escola.

Ainda na década 1980, o tema relacionado à democratização da gestão foi muito debatido na luta pela constituinte de 1988, data da promulgação da Constituição Brasileira que consagrou o princípio da “gestão democrática do ensino público”.

Na década seguinte 1990, a gestão da escola e em especial o trabalho do gestor escolar também passou a ser objeto de debate entre os diferentes setores sociais. Os debates, embora não afinados a mesma perspectiva teórica e política, convergem, contudo, na importância atribuída à gestão da escola como instrumento para a promoção da qualidade na educação.

Realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para entender as expectativas da sociedade e da atuação da escola. Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e clientela escolar.

Nesta perspectiva, efetivar uma gestão democrática implica na participação de todos os segmentos da comunidade escolar levando a construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

A participação da comunidade no contexto escolar, segundo o referencial dos autores apresentados neste trabalho bibliográfico é de suma importância, dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se

autoras e responsáveis pelos resultados, realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais, por isso a importância da gestão democrática.

Mediante a prática é possível superar o exercício do poder individual e promover a construção do poder da competência, centrado na escola como um todo.

O trabalho escolar com ação de caráter coletivo realizado a partir da participação conjunta e integrado dos membros de todos os segmentos da comunidade. Exige dos envolvidos uma organização, ou seja, divisão de tarefas, mas não significa fragmentação dos trabalhos e sim comprometimento e ação partilhada com reciprocidade e interação.

Sendo assim a escola precisa se unir, buscar autonomia, reivindicar seus direitos diante do poder público, definir rumos, fazer trabalho de intervenção da realidade, e realizar com seriedade seu trabalho, buscando favorecer a sua clientela e sua comunidade.

O compromisso de todos na gestão democrática chama atenção pelo fato dos sistemas de ensino estar concretizando através da Constituição Federal de 1988.

Nessa ótica, Veiga vincula-se a organização do trabalho pedagógico à implementação de canais democratização das relações intra e extraescolares, visando romper com a fragmentação da prática pedagógica. Nessa perspectiva entende-se que

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (Veiga, 1997, p. 18).

Nesse contexto, a escola precisa ser repensada, porque ela não detém o monopólio do saber, uma vez que, a educação acontece em muitos lugares, por meio de várias agências como a família, os meios comunicação, as empresas, os clubes, as academias, etc. Dessa forma, a escola contemporânea propõe a promover a inclusão do desenvolvimento de saberes e competências exigidas pelo novo processo produtivo, preparando os alunos para o exercício da cidadania, incluindo assim, a autonomia, a participação e o diálogo como princípios educativos, os quais envolvem tanto os processos organizacionais internos da escola como a articulação adotando dessa forma uma gestão participativa incorporando assim, nos conteúdos as lutas dos movimentos sociais.

Que de acordo com Colom Canellas (1994) a escola não se deve limitar-se a passar informação sobre as matérias, a transmitir o conhecimento do livro didático. Ou seja, ela precisa articular sua capacidade de receber e interpretar informação, com a de produzi-la, considerando-se o aluno sujeito do seu próprio conhecimento Tomando como base esta perspectiva

Lück (2009 *apud* Lisboa), afirma que a gestão democrática deve proporcionar a participação de todos os segmentos da unidade de ensino, o planejamento e a execução do plano de desenvolvimento da escola, sob forma articulada, com a finalidade de realizar uma proposta educacional de acordo com as necessidades sociais existentes na qual a instituição escolar encontra-se inserida.

A gestão democrática: concepção de gestão e democracia

Uma escola precisa entender que uma gestão democrática verdadeira somente acontece quando todos se unem e percebem a importância e a necessidade dela, por isso, é necessário haver um conceito claro do que é a gestão. Luck (2011, p. 33-34) escreve que:

Esse esclarecimento é fundamental para que as ações decorrentes sejam conscientes, claras e efetivas no seu direcionamento. Consequentemente, o estudo e a reflexão sobre a representação paradigmática da gestão educacional constituem-se em condições para que gestores educacionais preparem-se para o exercício efetivo de seu papel e, durante esse exercício, aproveitem a experiência para construir conhecimentos sobre sua prática, tanto melhorando as bases do próprio exercício, como contribuindo para melhoria do trabalho dos demais gestores.

Ainda de acordo com as ideias de Luck (2011, p. 35-36):

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, compromissando com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação como retorno de informações) e transparências (demonstração pública de seus processos e resultados).

Portanto é fundamental esse entendimento sobre a escola x gestão democrática.

A escola é um universo específico cuja realidade, assim como a ação de seus atores, só pode ser compreendida a partir de conhecimento prévio sobre a importância de desenvolver um trabalho democrático, ou seja, uma gestão democrática. Da qual possibilite situações onde a comunidade escolar participe efetivamente, oferecendo contribuições significativas tanto ao processo de formação dos alunos, quanto a melhorias para a escola, implicando assim, na participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

Portanto, a escola como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã.

Nesse contexto, é importante que a escola resgate e desenvolva o fortalecimento de comportamentos coletivos e crie espaços que viabilizem formação participativa. Como também, mecanismos de intervenção e participação coletiva, pois estes são fatores imprescindíveis e significativos para a qualidade e eficácia do ensino escolar.

As preocupações atuais a respeito do conhecimento do espaço escolar: obstáculos e desafios de um novo fazer escolar nos reportam a uma reflexão necessária sobre o contexto educacional nas diversas mudanças frenéticas ocorridas em nosso contexto o qual nos remete a uma análise cuidadosa á respeito dessas mudanças.

Assim, a escola constitui-se como um dos espaços de construção e reconstrução de saberes. Os profissionais adquirem

e produzem saberes no cotidiano de suas ações diante de dilemas e conflitos, necessitam permanentemente de práticas intencionais e isso exige reflexão.

E Libâneo (2015, p. 9) sintetiza,

A escola como uma instituição social com objetivos explícitos: o desenvolvimento das potencialidades dos alunos através de conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para constituírem-se em cidadãos participativos na sociedade em que vivem.

A tarefa básica da escola é o ensino, que se cumpre pela atividade docente. A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece aqueles objetivos e assegura as melhores condições de realização do trabalho docente.

E Paro (2005, p. 19-40) complementa [...] não basta, entretanto, a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar que condições essa participação pode torna-se realidade.

Para tanto, se faz necessário instituir mecanismos de intervenção e participação coletiva, de modo que a escola precisa assumir uma gestão colegiada, onde todos os segmentos da escola tenham espaço de atuação. Cujos mecanismos da gestão democrática são instrumentos que permitem um novo olhar sobre as práticas democráticas existentes na educação pública,

viabilizando canais de comunicação entre a escola e os órgãos públicos fiscalizadores, que favoreçam ações democráticas.

Percebe-se, portanto que por mais se fale em práticas democráticas existe uns grandes obstáculos, resistência dos próprios profissionais da escola a cumprir, participar das atividades desenvolvidas no âmbito escolar.

Sabe-se que os atores que compõem o ambiente escolar deverão ser incentivados a participar, contribuir com o sucesso da gestão, dos resultados. Conforme, Libâneo ressaltar que,

O gestor é o sujeito que facilita a interação e participação da escola com a comunidade, de forma que a escola seja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática, visando o bem comum de toda comunidade (Libâneo, 2004, p. 36).

Diante dos desafios, a escola tem necessidade de desenvolver uma gestão democrática de acordo com a LDB nº 9.394/96.

Mas é fundamental que se faça uma reflexão junto à comunidade escolar sobre a importância de desenvolver os mecanismos de ação coletiva na busca na melhoria do ensino do ensino e de uma sociedade humana mais democrática.

Dessa forma, falar em gestão democrática exige em primeiro lugar, uma mudança de mentalidades de todos os membros da comunidade escolar. Quando se fala em gestão

democrática e participativa não se pode deixar de falar em trabalho coletivo e interação. O qual requer envolvimento da comunidade escolar, a participação de todos na discussão e análise dos problemas escolares para que juntos possam ter conhecimentos específicos e respaldo para desenvolver um trabalho eficiente e eficaz no âmbito escolar.

Santos (2005, p. 21) ressalta que a gestão é um trabalho coletivo, exigindo a participação de toda a comunidade que tem como objetivo a extinção do autoritarismo centralizador. E nessa perspectiva destaca,

Nota-se que a gestão democrática pressupõe a construção do trabalho coletivo exigindo a participação de toda a comunidade nas decisões do processo educativo, contribuindo para o aperfeiçoamento de todo o grupo. Com esta perspectiva, a gestão democrática tem como objetivo a extinção do autoritarismo centralizador; a diminuição da divisão do trabalho que reforça as diferenças e os distanciamentos entre os seguimentos; a extinção do binômio dirigente-dirigido; a participação efetiva dos diferentes segmentos sociais nas tomadas de decisões.

Sendo assim, a escola voltada para uma questão democrática precisa estar organizada a fim de cumprir os propósitos estabelecidos por todos que dela fazem parte, sem jamais desvincular-se das questões e valores sociais políticos e culturais existentes na diversidade do meio.

Dessa forma, para que a escola possa realmente exercer uma prática democrática será necessário criar e consolidar mecanismos de intervenção e participação coletiva, pois estes são fatores imprescindíveis e significativos para a qualidade e eficácia do ensino escolar. Não basta, entretanto a necessidade de participação da população da escola. É preciso verificar que condições essa participação pode torna-se realidade. Conforme Paro (2005) destaca.

O papel da gestão para o funcionamento de uma escola democrática e participativa é fundamental, pois concretizará o compartilhamento de responsabilidades e compromissos coletivos em torno de objetivos comuns. Dessa forma, é importante destacar que a gestão democrática e participativa, como comprimento de sua função social.

Que de acordo com a concepção de Libâneo a principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.

A gestão democrática participativa na rede pública

É importante destacar que a gestão democrática - participativa valoriza a participação da escola no processo de

tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

Numa concepção democrático-participativa, é preciso considerar que a participação implica nos processos de organização e gestão, procedimentos administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a coordenação, o acompanhamento e avaliação das atividades, a cobrança das responsabilidades. Ou seja, para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhadas é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos.

A participação da comunidade no contexto escolar, segundo o referencial dos autores apresentados neste trabalho bibliográfico é de suma importância, dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos resultados, realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais, por isso a importância da gestão democrática. Mediante a prática é possível superar o exercício do poder individual e promover a construção do poder da competência, centrado na escola como um todo.

A participação e democratização das relações na escola são frutos da própria historicidade das práticas sociais e

educacionais e um dos instrumentos que propiciam a organicidade à escola é o Projeto Político Pedagógico, em torno do qual todas as reflexões, ações e decisões devem ser registradas com a participação efetiva da comunidade escolar.

Portanto, a participação e a democracia na escola pública são um meio prático de formação para a cidadania. Essa formação se adquiriu na participação do processo de tomada de decisões, daí a importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas.

Que segundo Luck (2010), Democracia e participação, são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isso porque, embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático.

No que se referem à importância da participação da comunidade na gestão democrática da escola alguns teóricos destacam:

Para Paro (2008). A participação da comunidade na escola como todo processo democrático se faz a caminhar. O autor faz uma crítica: os discursos de nossas autoridades educacionais estão repletos de belas propostas que nunca chegam a se concretizar, por falta de vontade política.

Gadotti (1998) por sua vez, ao falar sobre esse assunto coloca que a escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela

deve dar exemplo... Dando a entender que a gestão democrática da escola é um passo muito importante no aprendizado da democracia, pois, segundo Gadotti (1998, p. 17) “a escola está a serviço da comunidade”.

Silva (1993) mostra que a importância da participação da comunidade, pois em conjunto consegue-se resolver mais adequadamente problemas como a democratização do acesso, a reprovação, evasão e outras questões relevantes a educação.

Nesse âmbito é que aponta a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola, para que a mesma tenha autonomia.

Entende-se que ao caminhar juntos, escola e comunidade, fortalece a conquista da autonomia. A escola aos poucos sai da situação de tutela e busca reivindicar seus direitos diante ao poder público, integrando-se na luta a favor do sucesso escolar de sua clientela. Por isso, é importante a participação da comunidade na escola.

A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores. Proporcionará um contato permanente entre professores e alunos, um conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também às necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores (Gadotti, 1998).

Diante de tudo isso, e tendo em contas que a participação democrática se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, colocam-se à necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões.

É preciso, contudo reconhecer que a gestão democrática é muito mais do que eleição para diretor de escola, o qual foi uma luta conquistada ao longo das décadas. Que ser gestor na atualidade é um grande desafio requer do profissional uma participação assídua não apenas no administrativo, financeiro, mas principalmente no pedagógico. Para tanto é importante que seja incentivado a querer participar do processo gestacional, a se envolver, a mudar, para obter sucesso, não só no acesso, mas na permanência dos alunos e que venham obter sucesso na vida acadêmica.

Na perspectiva da participação de Paro (2016, p. 58-59) dos diversos grupos na gestão da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta sua existência, bem como suas causas e suas implicações na busca de democratização da gestão escolar, como condição necessária para a luta por objetivos de mais longo

alcance, como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população.

Dessa forma é importante que a participação da comunidade escolar leve em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que atuam, facilita, incentiva ou dificulta, impede a participação dos usuários. Para isso, é importante que se considere tanto a visão da escola a respeito da comunidade quanto a sua postura diante da própria participação popular.

A democratização do acesso, da permanência e da gestão

A democratização da escola passa pela democratização do acesso, da permanência e da gestão. Buscando articular inexoravelmente, à defesa de um parâmetro mínimo de qualidade permeado pelo estabelecimento de novas interlocuções com a sociedade civil organizada.

É importante destacar que é imprescindível não só o acesso do aluno à educação, a escola, mas principalmente sua permanência e sucesso escolar. Os problemas ou desafios educacionais das escolas públicas perpassam momentos históricos e continuam a se firmar em resultados negativos sobre a aprendizagem, reiterados pelos índices de evasão e reprovação, onde ações e envolvimento coletivo podem ser fatores de contribuição para se atingir o propósito da ação educativa:

garantir ao aluno o acesso, mas também a permanência e o sucesso na escola.

É função de a escola garantir a todos indistintamente o acesso ao conhecimento como modo de romper com a dominação, causada pela distribuição desigual do poder sócio - econômico, do saber, do acesso à cultura.

Sabe-se que o acesso e a permanência na escola são as condições mais essenciais e necessárias para a democratização da educação, sendo o sucesso escolar um reflexo da qualidade dessas práticas em todos os envolvidos no processo educativo. Assim, a busca por uma educação equitativa passa por ações tomadas por parte das instituições de ensino que visem proporcionar aos diferentes perfis de estudantes, condições igualitárias de acesso e permanência.

Mas é importante destacar que a democratização da educação não se limita somente ao acesso a instituição de ensino. A garantia do acesso é essencial, mas torna-se necessário também que todas as crianças que ingressam na escola tenham condições de permanecer com sucesso, isto é, que enquanto o aluno estiver nos bancos escolares ele possa aprender de forma significativa os conhecimentos indispensáveis à sua vida em sociedade.

Necessitamos de políticas públicas articuladas com o compromisso do acesso e permanência do aluno na escola e que todos tenham êxito durante e ao concluir seus estudos, especialmente na escola pública. Que ao sair da escola o aluno

saiba ler, escrever, interpretar, argumentar, decidir, se defender, entre tantas outras competências. Nesse sentido o sucesso escolar é o retorno da qualidade do ensino, um ensino democrático, direito de todos.

Conforme consta no artigo 206 da Constituição Federal que encontram-se relacionados os princípios que devem orientar o ensino, entre os quais: igualdades de condições de acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralidade de ideias e de concepções pedagógicas; gratuidade no ensino público em estabelecimentos oficiais; gestão democrática do ensino público e garantia de padrão de qualidade.

Pode-se observar que todos esses princípios do ensino estão comprometidos com a educação para todos. Contudo, somente o Ensino Fundamental encontra-se alicerçado pelas políticas como obrigatório e gratuito na escola pública às crianças de 6 a 14 anos de idade. Com garantias de acesso e permanência como atendimento ao educando, através de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.

Mas é importante destacar que a democratização da educação não se limita somente ao acesso a instituição de ensino. A garantia do acesso é essencial, mas torna-se necessário também que todas as crianças que ingressam na escola tenham condições de permanecer com sucesso, isto é, que enquanto o aluno estiver

nos bancos escolares ele possa aprender de forma significativa os conhecimentos indispensáveis à sua vida em sociedade.

O acesso é, certamente, a porta inicial para a democratização, mas torna-se necessário, também, garantir que todos os que ingressam na escola tenham condições de nela permanecer, com sucesso. Assim, a democratização da educação faz-se com acesso e permanência de todos no processo educativo, dentro do qual o sucesso escolar é reflexo da qualidade. Mas somente essas três características ainda não completam o sentido amplo da democratização da educação.

Que de acordo com Documento-Referencia CONAE (2010, p. 45)

Se, de um lado, acesso, permanência e sucesso caracterizam-se como aspectos fundamentais da democratização e do direito à educação, de outro, o modo pelo qual essa prática social é internamente desenvolvida pelos sistemas de ensino e escolas torna-se a chave mestra para o seu entendimento. Esta última faceta da democratização da educação indica a necessidade de que o processo educativo seja um espaço para o exercício democrático. E, para que isso aconteça, surge nova forma de conceber a gestão da educação: a gestão democrática.

É importante observar, também, que a concepção de sucesso escolar de uma proposta democrática de educação não se limita ao desempenho do aluno. Antes, significa a garantia do

direito à educação, que implica, dentre outras coisas, uma trajetória escolar sem interrupções, o respeito ao desenvolvimento humano, à diversidade e ao conhecimento. Além disso, implica a consolidação de condições dignas de trabalho, formação e valorização dos profissionais da educação e a construção de Projeto Político Pedagógico (PPP) e PDI articulados com a comunidade e demandas dos movimentos sociais. Significa, também, reconhecer o peso das desigualdades sociais nos processos de acesso e permanência à educação e a necessidade da construção de políticas e práticas de superação desse quadro.

Assim, a gestão democrática pode ser considerada como meio pela qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que as instituições de educação básica e superior devem imprimir à educação, e da maneira de implementar essas decisões, em um processo contínuo de avaliação das ações.

Portanto, a democratização do acesso, da permanência e do sucesso escolar passa, certamente, por uma valoração positiva da escola. A instituição educativa de boa qualidade é vista positivamente pelos estudantes, pelos pais, mães e/ou responsáveis e pela comunidade, o que normalmente resulta em maior empenho dos estudantes no processo de aprendizagem, assim como na maior participação das famílias no projeto político-pedagógico da escola ou no PDI, no caso das IES.

Instituição com projeto pedagógico ou PDI claramente definido pelo conjunto dos agentes e empenhado na formação e na aprendizagem dos estudantes obtém, normalmente, respostas mais positivas, sobretudo porque as aulas e as atividades educativas são mais abrangentes e, ao mesmo tempo, envolventes, geralmente porque os professores utilizam estratégias e recursos pedagógicos adequados aos conteúdos e às características dos alunos. São instituições onde os estudantes reconhecem e valorizam o trabalho dos professores e dos demais trabalhadores da educação e, também por essa razão, se envolvem mais no processo de aprendizagem.

Panorâmica das lutas pela democratização da gestão escolar das escolas públicas

É importante destacar um panorama da educação brasileira desde a década de 1960 até os dias atuais para melhor compreensão da luta pela democratização da Escola pública.

Teixeira (1989) destaca que a década de 1960 é uma das mais belas e marcantes para a história da educação brasileira; fatos como o regime ditatorial militar e a publicação da nossa primeira Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a reforma do ensino superior, a implantação do tecnicismo como pedagogia oficial pelo governo federal. Nos anos de 1960, o Brasil viveu e vivenciou

acontecimentos que refletem até hoje em nossa sociedade, em especial no campo da educação.

Podemos destacar que nesta década de 1960 a escola pública brasileira não era lugar para os mais humildes. Na verdade, preparava a classe média para uma posição intermediária entre os mais pobres e a elite nacional. O ensino era rigoroso e de qualidade. Os mais pobres eram descartados ainda no primário. Ainda que, concluir o primário já garantia alguma diferenciação profissional. Muitos se orgulhavam de tê-lo concluído. O governo militar, por sua vez, promoveu uma grande reforma educacional diminuiu de dez para oito anos o tempo do ensino fundamental. Acabou com disciplinas consideradas desnecessárias, como o latim e o grego, e fundiu outras consideradas inconvenientes no período, como história e geografia. Foram legalizados e estimulados novos cursos técnicos. Abandonou-se o caráter humanista da educação e adotou-se uma proposta tecnicista, o importante era fazer e não pensar.

De acordo com Libâneo (2014) é possível dividir a história das lutas da escola pública em, pelo menos, quatro fases: a primeira foi o conflito entre os católicos e liberais-escolanovistas, ocorrido no período que vai de 1931 a 1937, sobre as linhas que deveria assumir a política nacional de educação; a segunda gira em torno do conflito entre a escola pública e a escola particular e vai de 1956 a 1961, culminando com a aprovação pelo Congresso

Nacional da Lei 4.024; a terceira corresponde ao surgimento dos “movimentos de educação popular” que vai de 1960 a 1964; finalmente, a quarta, que é o momento que estamos vivendo. Iniciado por volta de 1980, caracterizado pela mobilização da sociedade em torno da universalização e democracia da escola.

A luta pela democratização da educação

A luta pela democratização da educação pública e de qualidade, de forma geral, e da educação básica, em particular, tem sido uma bandeira dos movimentos sociais no Brasil, de longa data. Mas especificamente a partir da década de 1980 na qual resultou na aprovação do princípio de gestão democrática na educação, conforme consta na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 no art. 206 que estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles:

- I – igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de condições pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por meio de concurso público de provas de título;

Quanto à democracia é importante destacar que a proposta de uma política democrática na educação é uma luta antiga que os educadores travam contra os modelos autoritários de gestão. Entre as décadas de 1960 a 1980 o tema da participação e da democratização da gestão escolar, tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado.

O mundo em que vivemos se transforma em uma velocidade muito superior à do sistema de educação tradicional. Por essa razão, o desafio de propor formas de aprendizado efetivas para as próximas gerações aumenta mais e mais a cada dia. Já que não sabemos exatamente o que o amanhã nos reserva, como preparar os jovens para os desafios do desconhecido?

Alguns teóricos defendem essa democratização escolar do acesso, da permanência e da gestão entre eles pode-se citar Libâneo, (2016), Veiga (1997), Paro (1996) cuja política voltada para o cotidiano escolar.

A escola pública deve ser democrática garantindo a todos o acesso e a permanência, no mínimo, nove anos de escolarização, proporcionando um ensino de qualidade que leve em conta as características especificamente dos alunos que atualmente a frequentam. Como também, os mecanismos democráticos de

gestão interna envolvendo a participação conjunta da direção dos professores e dos pais.

Libâneo (2015) considera os professores peças fundamentais e essenciais para o sistema de ensino nas tomadas das decisões coletivamente, na garantia no acesso e permanência dos alunos na escola com êxito na formulação do projeto pedagógico, na divisão com os colegas nas preocupações e no desenvolvimento dos conhecimentos e na competência de ensino.

Um dos requisitos fundamentais para o processo de democratização da sociedade é a escolarização a qual tem por finalidade proporcionar a todos os alunos, em igualdade de condições, o domínio dos conhecimentos sistematizados e o desenvolvimento de suas capacidades intelectuais requeridos para a continuidade dos estudos, série a série, e para as tarefas sociais e profissionais, entre as quais se destacam as lutas pela democratização da sociedade.

A busca da garantia da democratização do acesso, da permanência e da gestão se articulam, inexoravelmente, à defesa de parâmetro mínimo de qualidade permeado pelo estabelecimento de novas interlocuções com a sociedade civil organizada. Nesse sentido Paro afirma que:

Se se admite que a preocupação básica da escola pública deve ser a universalização do saber, então, a principal prova de relevância

de qualquer inovação que se promova no sistema educacional deve passar pela verificação de sua capacidade de contribuir para tornar realidade esse objetivo, [...] no que concerne à quantidade, a questão está relacionada à expansão da oferta de vagas e de escolas com condições satisfatórias de funcionamento (Paro, 1996, p. 121).

Desse modo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola, a discussão sobre a formação de licenciados, a criação de espaços e mecanismos de participação e exercício democrático das relações de poder colocam-se como prerrogativas fundamentais para a problematização da escola que temos e para a sinalização daquela que queremos.

Por outro lado, a luta pela qualidade social não pode estar descolada de lutas mais amplas pela equidade, num país margeado por desigualdades sociais tão gritantes. Portanto, pensar a democratização da escola implica pela democratização da sociedade da qual essa faz parte e é parte constitutiva e constituinte.

É importante destacar que para se construir uma escola democrática hoje, significa assegurar as condições pedagógicas e organizacionais para se alcançar maior qualidade no processo de ensino-aprendizagem visando ao desenvolvimento intelectual, afetivo e moral para todos os alunos.

Pensando em um modelo de escola democrática, gestores e docentes devem proporcionar um espaço de interação de

saberes e delegação de poder em prol da aprendizagem significativa do aluno. Portanto, vale ressaltar que a democracia, como valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, plenitude de sua personalidade, não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las.

A prática de nossas escolas está muito longe de atender ao requisito implícito nessa premissa. Dificilmente teremos um professor relacionando-se de forma consequente num processo de participação democrática da comunidade na escola se sua relação com os alunos em sala de aula contínua autoritária.

Se a escola, em dia a dia, esta permeada pelo autoritarismo nas relações que envolvem direção, professores, demais funcionários e alunos, como podemos esperar que ela permita sem maiores problemas, entrar aí a comunidade para, pelo menos, exercitar relações democráticas? Essa indagação leva-nos a refletir a importante participação de todos os envolvidos no processo democrático e coletivo.

Pensar o trabalho coletivamente significa construir mediações capazes de garantir que os obstáculos não se constituam em imobilismo, que as diferenças não sejam impeditivas da ação educativa coerente, responsável e transformadora.

Os princípios democráticos que sustentam a ideia de gestão democrática exigem que toda a comunidade escolar exerça um papel participativo nas relações cotidianas, tanto no que se refere à análise teórico-filosófica, quanto no planejamento coletivo das ações de curto, médio e longo prazo.

Primeira fase da luta pela democracia

Saviani (2014) destaca os princípios que o Manifesto dos Pioneiros da Educação de 1932 defende para a formulação da política e para o planejamento do sistema. Os quais orientam a organização do Sistema Nacional de Educação assim enunciada: função essencialmente pública da educação; escola única; laicidade; gratuidade; obrigatoriedade e coeducação. O autor defende a Escola Nova, põe em causa defesa da escola pública. Esse movimento significativo da primeira fase é o lançamento, em 1932, do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, no qual apareciam ideias como: escola comum e única para todos, mantida pelo Estado; obrigatoriedade e gratuidade escolar, laicidade e coeducação. Que tem como pretensão difundir a ideia da escola democrática, baseada na filosofia progressista de J. Dewey, visando ajustar a educação ao modelo de desenvolvimento urbano-industrial que se implantava no país. Denunciando dessa forma, a velha estrutura educacional, conservadora e elitista, propondo assim, uma escola que viesse

contribuir para a preparação dos alunos à realidade social em mudança, de fato, a consolidação da economia capitalista. No período de 1930 a 1937 os princípios pedagógicos da escola nova não foram, efetivamente, absorvidos pela organização escolar, que permaneceu tradicional, o conflito de ideias entre católicos e liberais escolanovistas contribuiu para a denúncia das deficiências da estrutura educacional, influenciando uma política de expansão da escola, a contingentes mais amplos da população.

Bittar e Bittar (2012) destaca que no período de 1930 a 1964, ocorreram várias reformas educacionais no Brasil. Entre elas: Getúlio Vargas após sua ascensão ao poder em 1930 criou o Ministério da Educação e Saúde Pública, chefiado por Francisco Campos, que implantou a Reforma de 1931; foi criado pelo menos em lei de um Sistema Nacional de Educação, além de ter criado o Conselho Nacional de Educação, órgão consultivo máximo para assessorar o Ministério da Educação; reforma do Estatuto das Universidades Brasileiras; em 1934, a criação a Universidade de São Paulo (USP), com a participação de Fernando Azevedo; durante a ditadura uma das reformas mais duradouras do Sistema Educacional Brasileiro, as chamadas Leis Orgânicas do ensino, mais conhecida como reforma Capanema (1942-1946) criação do INEP a qual regulamentou o ensino industrial e o ensino secundário; É importante destacar que a criação das Leis

Orgânicas do Ensino, teve a iniciativa do Ministro Gustavo Capanema, também marcou o período.

O fim do Estado Novo consubstanciou-se na adoção de uma nova Constituição de cunho liberal e democrático. No que se refere à educação uma observação indispensável é de que a Carta restabelecia o preceito: “a educação é um direito de todos”. Também é imprescindível pontuar que neste período o então ministro Clemente Mariano criou uma comissão com o objetivo de elaborar um anteprojeto de reforma geral na educação nacional – A Lei de Diretrizes e Bases (LDB)² (Brasil, 1916).

Após o período do chamado Estado Novo (1937-1945) de acordo com Libâneo (2014) foi constituída a estrutura básica do sistema nacional de ensino que vigora em suas linhas gerais até hoje. Neste período foi organizado o ensino secundário, técnico-industrial, comercial e agrícola estabeleceu-se uma uniformidade do currículo e sua organização, como também, foi criado formalmente, um serviço de orientação educacional em cada estabelecimento de ensino. A chamada Reforma Capanema e os dispositivos legais decorrentes apontam uma direção nitidamente fascista, visando à promoção do desenvolvimento econômico sem modificação da ordem econômica existente³.

² Brasil, Lei de Diretrizes e Bases Nacional.

³ Maria Luísa S. RIBEIRO, História da Educação Brasileira, p. 113.

A segunda fase da luta pela democratização: conflito entre a escola pública e a escola particular de 1956 a 1961

No período de 1955 a 1961 foi caracterizado pelo confronto entre os defensores da escola pública e os defensores da escola particular, onde a Igreja Católica defendia a liberdade de ensino, a orientação humanística e religiosa das escolas e o financiamento pelo Estado das escolas particulares, para que essas se tornassem gratuitas e garantissem aos pais o direito de escolhas da educação para seus filhos; esses coincidiam com os interesses dos políticos e empresários de sustentar uma ordem social como características oligárquicas e uma escola elitista. Os defensores da escola pública propunham uma democratização do ensino que garantisse oportunidades iguais a todos, de forma que a população pudesse usufruir os benefícios do desenvolvimento industrial, bem como a modernização do sistema educacional, pela aplicação de métodos científicos aos problemas educacionais, dentro dos princípios da escola nova⁴.

A despeito desse debate, ter propiciado um avanço das teses em favor da escola pública, mais do que um confronto entre os interesses públicos e interesses particulares, a luta estabeleceu-se entre diferentes formas de defesa de interesses sempre particulares⁵. Dos quais Libâneo (2014, p. 64) destaca:

⁴ Cf. Ester Buffa, *Ideologias em conflito: escola pública e escola privada*.

⁵ C.f Maria L.S. RIBEIRO, *OP cit*

A luta pela escola pública cumpria assim, o papel de assegurar o atendimento das exigências do capitalismo industrial, visando à ampliação da classe média e ao melhor ajustamento da classe trabalhadora ao desenvolvimento econômico, para que a escola tradicional constituía um obstáculo.

Um grupo minoritário da Campanha de Defesa da Escola Pública postulava uma educação verdadeiramente voltada para as camadas populares. Dessa forma, foi instituída uma Campanha em Defesa da Escola Pública a qual mobilizou os educadores da velha geração dos “pioneiros”, do movimento estudantil e de sindicalistas de várias partes do país, obtendo o apoio operário nas I e II Convenções Operárias em Defesa da Escola Pública, Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo em 1961. Neste grupo sobressaíram os professores Florestan Fernandes, Fernando Azevedo, Almeida Júnior, Carlos Mascaro, João Villa Lobos, Laerte de Ramos de Carvalho, Roque Spencer Maciel de Barros, Wilson Cantoni, Moisés Brejon, Maria José G. Werebe, Luiz Carranca, Anísio Teixeira, Jayme Abreu, Lourenço Filho, Raul Bittencourt, Carneiro Leão, Abgar Renault e outros.

Fernandes (1960) em sua defesa a escola pública demonstrou que a aprovação do projeto na Câmara era um verdadeiro ataque dos grupos privados contra o Estado democrático em seus alicerces, para conduzir o governo aos modelos fornecidos pelo autoritarismo e o corporativismo. A inadequação do sistema educativo era um entrave para o

desenvolvimento econômico e a industrialização, pois a independência econômica só era possível através do planejamento racional do ensino.

Neste contexto foi necessário organizar um movimento nacional de defesa da escola pública do qual Florestan (1960) definiu os objetivos da Campanha em Defesa da Escola Pública a partir dos seguintes princípios:

Em primeiro lugar, o nosso objetivo central é a qualidade e a eficácia do ensino. Se defendermos a Escola Pública, fazemo-lo porque ela oferece condições mais propícias, num país de produzir “bom ensino” e de proporcioná-lo, sem restrições econômicas, ideológicas, raciais, sociais ou religiosas, a qualquer indivíduo e a todas as camadas da população. (...) Em segundo lugar, pretendemos impedir que o Estado Democrático continue prisioneiro de interesses particularistas na esfera da educação, com perda maior ou menor de sua autonomia para a realização das tarefas educacionais que lhe competem administrativamente e politicamente, e com a devastação improdutiva dos recursos oficiais destinados à educação. (...) Em terceiro lugar, pretendemos esclarecer e alertar as opiniões para que todos os cidadãos patriotas e responsáveis, independentemente do seu saber e prestígio, venham a preocupar-se com os problemas educacionais brasileiros e com sua solução, colocando-se assim em condições de influenciar, pelos mecanismos normais do regime democrático, as decisões e orientações dos partidos e do governo nesse campo (Fernandes, 1960, p. 186.).

O movimento a favor da educação pública expressou uma mudança nas formas de consciência social. A tarefa da Campanha foi propor a inclusão dos problemas educacionais brasileiros dentro do horizonte intelectual do cidadão comum, com o objetivo de torná-lo um colaborador constante, construtivo e vigilante do nosso progresso educacional. Assim, o projeto de LDB foi combatido pelos movimentos sociais porque não atendeu às necessidades educacionais prementes do conjunto das classes trabalhadoras e não correspondeu com o fortalecimento do regime democrático.

Terceira fase da luta pela democratização: movimentos de educação popular 1960 a 1964

Libâneo (2014) ainda destaca que no início da década de 1960, terceira fase da luta surge os “Movimentos da Educação Popular”, importante movimentos os quais oriundos de setores influenciados pelo pensamento social cristão, com a finalidade de atuar pedagogicamente na promoção da participação da população adulta na vida política do país. Os pressupostos desses movimentos giravam em torno do entendimento da educação como processo de conscientização das massas, através do diálogo educadores-educandos, visando à transformação das mentalidades e da estrutura social. Embora reprimidos pelo movimento militar de 1964, tiveram imensa repercussão no

panorama educacional, ressurgindo posteriormente, já no final da década de 1970 com todo vigor.

Nos anos 1960, a educação era, sobretudo, considerada um instrumento de mobilidade social. Após o golpe comandado pelas forças armadas em 31 de Março do mesmo ano, contra o então presidente João Goulart. O regime militar caracterizou-se pela falta de democracia, desaparecimento de direitos constitucionais, censura perseguição política e repressão aos que eram opositores ao regime. Pode-se também definir, por principal razão da implantação do regime ditador no Brasil, o medo sofrido pelos grandes proprietários de terra, quanto às reformas agrárias que trariam prejuízos imediatos aos grandes latifundiários, principalmente a redução de suas propriedades, proposta defendida desde a abolição da escravidão em 1888. Ou seja, enquanto a população sofria com os desastres do regime, os grandes latifundiários estavam preocupados na possibilidade de perder seus bens.

A ditadura militar representou para educação grandes perdas e também grandes conquistas. O setor passou por duas grandes reformas, em 1968 e 1971 e ambas geraram também modificações na Lei de Diretrizes e Bases. As reformas visavam atrelar a educação brasileira ao modelo de educação norte-americano e foram precedidas por um acordo entre o Ministério da Educação e Cultura (MEC) e a United States Agency for international Development (Usaid).

As mudanças no ensino superior brasileiro foram muitas e rápidas nos anos 60, até a localização geográfica das instituições foram alteradas, as faculdades públicas situadas nos pontos centrais das cidades foram transferidas para os campi no subúrbio, pois considerava adequado para atenuar e apaziguar a militância política dos estudantes. Enquanto que as faculdades particulares faziam exatamente o inverso (Cunha, 2000, p. 182).

Numa visão crítica é possível perceber que as mudanças educacionais implantadas entre as décadas de 60 e 70 tiveram notoriamente o objetivo controle social e, ao mesmo tempo de beneficiamento de instituições que na maioria das vezes preocupavam-se exclusivamente em “tirar proveito” da situação política da época.

De acordo com Souza (2008) na década de 60, são inúmeras as mudanças ocorridas, em função, inclusive, das lutas ideológicas, políticas e sociais. A primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional foi aprovada em dezembro de 1961. Conforme, a autora seria a primeira vez que a união passaria a não mais controlar o ensino secundário desde o período imperial. Porém voltaria a centralizar e a burocratizar a educação, através da Lei 5.692, de 11 de agosto de 1971. Mas foi na década de 70 que a escola pública consolidou-se no Brasil, bem como a sua universalização e expansão, adaptando-se, geralmente, de acordo com as demandas políticas e econômicas da sociedade brasileira.

O autor ainda considera que a institucionalização da escola pública primária no Brasil, no início do século XX, ocorreu por um processo de múltiplas diferenciações, incluindo os critérios de seleção escolar que eram rígidos e reveladores de contradições: seria uma educação voltada para o povo, mas altamente hierarquizada e excludente.

No entanto, as Escolas Normais tiveram um papel determinante na formação do magistério primário de acordo com os ideais da escola republicana e da moderna pedagogia.

Segundo Souza (2008), olhar para as práticas de ensino nos permite olhar também para a cultura escolar primária. Os exemplos que a autora utiliza mostram a identidade cultural, peculiar das escolas primárias. Essas foram sendo construídas através dos hábitos diários, como, por exemplo, a formação de fila para entrada na escola, o canto do Hino Nacional, a chamada, o registro, no caderno, do cabeçalho, as respostas em coro, as arguições orais, a exigência de silêncio. Como não nos é possível reconstruir o universo escolar, olhar para as práticas nos possibilita uma relativa aproximação com a cultura escolar primária.

A década de 70 de acordo com Ghiraldelli (2010) reflete a situação macro do regime militar no Brasil. As práticas sociais, econômicas e políticas se diferenciam e marcam a história desta época. O governo militar impôs seu objetivo de transformar a forma de pensar e de agir das pessoas, visto por ele como padrão

necessário à manutenção do sistema vigente que, geralmente, ocorre por meio da educação ou da imposição. A educação teve sua trajetória marcada pela criação de uma complexa estrutura jurídica na década de 1970.

A década de 1970 com suas políticas educacionais, ao contrário do que tentou demonstrar, não teve como prioridade uma educação que visasse o capital humano para desempenhar o papel de cidadão ativo na sociedade em que está inserido, com as competências para transformar sua realidade, deixando sequelas cujas quais estamos vivenciando atualmente, ou seja, uma escola que não propicia educação de qualidade para todos. Assim continuamos vivenciando, o mesmo problema, quer este, pareça invisível para a sociedade em geral, pois, muitos fecham os olhos diante de tais sequelas, na problemática da educação no Brasil, deixadas desde a década de 1970, como uma educação de qualidade para poucos, isto é, apenas para a elite.

A expansão da educação na década de 1970, período no qual presidia o regime militar, pretendeu ser o marco dos movimentos para a democratização do ensino, culminando com a reforma no ensino médio, com a instituição da Lei 5.692/71 e a reforma do ensino superior, a Lei 5.540/68, a execução do programa para erradicar o analfabetismo no Brasil, o Mobral, sob a ótica da qualidade de ensino.

Nos anos 1970 ocorre a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases nº 5.692/71, por meio da qual se buscou a superação da

demanda por vagas no Ensino Superior instituindo o ensino profissionalizante compulsório. Ao mesmo tempo, tentou-se responder à suposta demanda do mercado por mão-de-obra qualificada.

Ao final dos anos de 70, no entanto, o regime militar foi perdendo força e houve grande pressão popular, através de movimentos de diversos setores da sociedade que exigiam a volta da democracia ao país.

Nas últimas décadas do século XX, Lima (2008) relata que, ocorreu um processo de democratização do acesso à escola pela grande massa da população em idade escolar no Brasil, ocasionado, principalmente, pelas reformas implantadas a partir da década de 1980. Aliás, ao longo de quase todo o século XX ocorreram inúmeras reformas educacionais, mediante as quais o acesso à escola foi sendo gradativamente ampliado.

A luta pela redemocratização na década de 1980

Na década de 80 o Brasil passa um momento de redemocratização, aonde deixar de ser estado ditatorial para ser estado democrático. Este processo começa a ocorrer depois de um movimento civil chamado “Direta Já!”, com participação maciça dos movimentos estudantis, que exigiam eleições presidenciais diretas.

O movimento das diretas iniciou-se depois do pedido do então senador Teotônio Vilela, no programa Canal Livre da TV Bandeirante, no ano de 1983, para que se criasse um movimento a favor de eleições diretas. Que teve o primeiro presidente eleito por voto direto, depois de 20 anos de ditadura foi Tancredo Neves, mas no dia da sua posse adoeceu e morreu dias depois. Sendo assim, quem assumiu em seu lugar foi seu vice, José Sarney, que iniciou o processo de redemocratização brasileira.

No início dos anos 1980, com a democratização, as Ciências Sociais foram amplamente utilizadas na gestão da administração escolar. Percebe-se nesse período que os termos gestão, autonomia e participação da comunidade escolar passam a serem temas de extrema importância, principalmente devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade mais democrática, opondo-se às estruturas administrativas centralizadas, burocratizadas, impostas pelo governo militar.

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar, nos processos de tomada de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar (Hora, 1994, p. 56).

É importante destacar que esse período, ou seja, a década de 80 foi muito importante para a sociedade brasileira, principalmente para a nossa educação uma grande conquista pela realização da gestão democrática das escolas da rede pública.

Ao discutir sobre a democratização da gestão escolar é importante resgatar e questionar quanto ao papel e função social da educação e da escolarização e, particularmente, da gestão da educação, bem como ao alcance dos limites. Interpostos a essas na sociedade atual, em decorrências das profundas transformações vivenciadas pelo mundo do trabalho. Como também, nos vínculos e compromissos que norteiam o processo de aprendizado do “jogo” democrático, da luta política e das práticas educativas.

Segundo Luck (2005), é no ano de 1980 que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado. A partir de então, surgem várias formas educacionais e proposições legislativas, reconhecendo e fortalecendo o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

O princípio da gestão democrática do ensino público foi incorporado à Constituição Federal de 1988 e à legislação LDB - Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Junto a outros princípios inseridos no artigo 206 do corpo constitucional, veio reforçar o caráter democrático

da chamada “Constituição Cidadã”, reafirmado no período pós-ditadura (Brasil, 1996).

A Constituição Federal do Brasil, aprovada no ano de 1988, consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhes qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir que essa qualidade diz ao respeito caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados no artigo 206 da mesma. Entre estes, colocam-se a garantia de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática (Freitas, 2000, p. 58).

É importante destacar que as políticas educacionais vêm demarcando por mudanças às quais expressam lutas efetivadas entre as diversas forças sociais e, dessa forma, apresenta-se como um balizador para as políticas educacionais, para políticas de democratização da escola e da gestão escolar.

Dessa forma, a Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96 regularizou o contido na Constituição Federal, acima citada, e

ampliou o rumo da democratização. Ampliando assim, com base na proposta da constituição, surge a LDB nº 9.394/96 propondo a gestão democrática tem como um princípio a ser utilizada na gestão das escolas a qual está assegurada nos artigos 14 e 15, as normas da gestão democrática do ensino público especialmente através da participação dos profissionais e da comunidade escolar da gestão da escola.

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 (Brasil, 1988).

Ao longo dos anos 1980, portanto, os educadores brasileiros desempenharam um papel muito importante na luta pela mudança da situação educacional do país. O magistério participou intensamente deste processo, realizando neste período, um difícil aprendizado da democracia, principalmente em sua relação com o Governo e nas relações internas de seu movimento. Neste momento a classe trabalhadora viveu sob a perspectiva de uma constituinte livre e soberana, das diretas já, e,

movida pela esperança de melhorar suas condições de vida, de realizar movimentos autônomos de modo que os sujeitos envolvidos fossem capazes de “durante as lutas constituírem-se como classe” (Thompson, 1979, p. 232).

Considerando ainda que o tema da democratização se constituísse em uma das reivindicações dos educadores e, os educadores e a educação cumpriam um papel político e social, com o que concorda Nosella (2005, p. 223-238), ao afirmar que:

(...) durante os anos oitenta o pensamento pedagógico se modernizou, se arejou ao assumir sua dimensão de engajamento político (...). Mais ainda: politicamente, a maioria dos educadores dos anos oitenta, sabedora de que a escola não se explica por ela própria e sim pela relação política que mantém com a sociedade, lutou para colocar na administração educacional, partidos e homens compromissados com os objetivos da escola popular e libertadora.

Com este propósito, na luta por direitos sociais, defendendo a proposta de democratização da educação, os educadores, através de fóruns, debates, greves, discussões, manifestações públicas, assembleias da categoria e mobilizações organizadas com ou sem o seu sindicato constituíram movimentos sociais de grande porte e de grande repercussão na sociedade.

Assim, a gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade. Essa luta constante em busca da democratização resultou na aprovação do princípio da gestão democrática instituída na Constituição Federal (Brasil, 2006).

De acordo com Freitas (2016) no período da Nova República a Constituição de 1988, houve amplo movimento pela redemocratização do País, sobretudo na educação. Buscando dessa forma, desenvolver uma administração escolar, voltada à transformação social, através da participação da sociedade, contrapondo-se ao caráter conservador daquela administração pautada na racionalidade e tecnicista. Somado a este reconhecimento da função política da educação face aos novos rumos da sociedade, a luta pela democratização do Brasil na década de 1980 retoma a questão da democratização da escola pública, não somente pelo vícios de seu acesso, mas também pela democratização das práticas desenvolvidas em interior. Como consequência disso, tem-se a aprovação do princípio de Gestão Democrática do Ensino Público na Constituição Federal Brasileira de 1988. No entanto, apesar da Constituição Federal de 1988 ter inscrito o termo Gestão Democrática, que foi referendado, posteriormente, por meio da Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional - LDB de 1996 pode-se notar nos escritos atuais sobre gestão escolar que o termo administração

continua sendo usado, porém, na maioria das vezes, com sentido diferenciado daquele historicamente utilizado, passando a agregar a dimensão político pedagógica.

Diante desse contexto, percebem-se as lutas em prol da democratização da educação, e da escola nos remete à problematização, dentre essas lutas destaca-se a problematização das formas de gestão e provimento ao cargo de dirigente escolar, particularmente a livre indicação de dirigentes escolares pelos poderes públicos. Nas últimas décadas as inovações no setor educacional trouxe a tona, por sua vez, novos elementos para repensar os desafios acerca da política educacional.

As discussões sobre a redemocratização da gestão escolar na década de 1990

Os anos de 1990 foram muito importantes para a história da educação brasileira, principalmente tratando-se na questão da implantação da gestão democrática nas escolas públicas, em termos organizacionais e pedagógicos, marcados por grandes eventos, assessorias técnicas e farta produção documental. Do qual podemos destacar uma década da educação como surgimento como o espírito de reforma estava no ar, seguindo tendências mundiais.

Nesse mesmo ano ocorre a “Conferência Mundial sobre Educação para Todos”, realizada em Jomtien, Tailândia, de 05 a 09

de março. No evento foi inaugurado um projeto educacional mundial financiado por agentes financeiros internacionais como a UNESCO e UNICEF, ambas da Organização das Nações Unidas, que teria como principal objetivo a “satisfação das necessidades básicas de aprendizagem”.

No início da década de 90 nos seis primeiros anos culminarão na aprovação pelo Congresso Nacional da Lei 9.394/96 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira em substituição da LDBEN de 1964, aquela inicialmente formulada pelo educador Darcy Ribeiro, mas que em síntese não se manteve como originalmente se previu, discussão essa que será retomada futuramente, formulada desde o início da década de 90 por educadores imbuídos do sentimento de redemocratização que se infiltrava no país desde o fim do regime militar.

É importante destacar que, a década de 1990, momento em que se encaminhava a construção e aprovação da nova LDB, não pode ser considerada tão produtiva quanto à década de 1980, no que se refere à continuidade e consolidação dos projetos educacionais gestados no período anterior. Em resposta à crise financeira que se estabelecia em nível global, gestava-se no país um novo projeto de sociedade a partir de orientações neoliberais, que colocou em xeque o avanço democrático.

Assim, as transformações que vem ocorrendo na política educacional, no mundo contemporâneo. Ao longo das décadas percebe-se que as políticas educacionais vêm demarcando por

importantes mudanças, destacando-se, sobre maneira, as de ordem legal/institucional. Na área educacional, a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases coloca-se como passo decisivo nessa mudança.

Mediante, os aspectos sócio-político e culturais relatados espelham mais do que nunca a urgência de um povo em buscar sua democratização. E nessa luta pelos direitos civis e políticos a escola vai se configurando e se reconstruindo na sua função social refletindo sobre o significado da educação e seu papel diante desta realidade.

De acordo com Adrião e Camargo (2007, p. 66) Inicialmente, o princípio da gestão democrática foi apresentado pelo projeto do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública com o sentido de atribuir-se a todas as instituições de ensino, tanto públicas quanto privadas, e a todos os níveis de ensino. Esta proposição expressava o entendimento de que a formação de cidadãos para uma sociedade democrática impõe a necessidade de vivências democráticas desde o cotidiano formativo das instituições de ensino e anunciava-se através da seguinte redação: “gestão democrática do ensino, com participação de docentes, alunos, funcionários e comunidade”.

A democracia, como valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada

indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las.

Assim, as transformações que vem ocorrendo na política educacional, no mundo contemporâneo. Ao longo das décadas percebe-se que as políticas educacionais vêm demarcando por importantes mudanças, destacando-se, sobre maneira, as de ordem legal/institucional. Na área educacional, a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases coloca-se como passo decisivo nessa mudança.

Mediante, os aspectos sócio-político e culturais relatados espelham mais do que nunca a urgência de um povo em buscar sua democratização. E nessa luta pelos direitos civis e políticos a escola vai se configurando e se reconstruindo na sua função social refletindo sobre o significado da educação e seu papel diante desta realidade.

Nesse sentido, a gestão democrática da educação passa a representar a luta pelo reconhecimento da escola como de política e trabalho (Oliveira, 2004), possibilitando o debate sobre os objetivos educacionais e contrapondo “a organização burocrática e hierárquica da administração escolar” (Medeiros, 2006, p. 15). Por sua vez, a gestão democrática implica participação, suscitando a ideia de que a política, como práxis social, que está presente na escola.

Destaca-se, portanto, que a escolarização e as lutas pela democratização da sociedade são necessárias à atuação em duas

frentes, a política e a pedagógica, compreendendo-se que a atuação da política tem caráter pedagógico e que a atuação pedagógica também tem um caráter político.



CAPÍTULO II

A ESCOLA COMO PROCESSO DEMOCRÁTICO

A ESCOLA COMO PROCESSO DEMOCRÁTICO

“Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor mas lutamos para que o melhor fosse feito, Não somos o que deveríamos ser, Não somos o que iremos ser, Mas, graças a Deus, Não somos o que éramos”

Martin Luther King

Neste capítulo tratamos da escola como processo democrático. Inicialmente, aborda-se o papel da gestão para o funcionamento de uma escola democrática e participativa, o qual é fundamental, pois concretiza o compartilhamento de responsabilidades e compromissos coletivos em torno de objetivos comuns. Dessa forma, é importante destacar que a gestão democrática e participativa, como cumprimento de sua função social.

A luta pela democratização da educação, de forma geral e da educação básica, em particular, tem sido uma bandeira dos movimentos sociais no Brasil de longa data. Podem-se identificar em nossa história inúmeros movimentos, gerados na sociedade civil, que exigiam (e exigem) a ampliação do atendimento

educacional a parcelas cada vez mais amplas da sociedade. O Estado, de sua parte, vem atendendo a essas reivindicações de forma tímida, longe da universalização esperada.

Importante destacar que a democratização da educação não se limita ao acesso à escola. O acesso é, certamente, a porta inicial para o processo de democratização, mas torna-se necessário também garantir que todos que ingressam na escola tenham condições para nela permanecerem com sucesso. Assim, a democracia da educação faz-se com acesso e permanência de todos no processo educativo, dentro do qual o sucesso escolar é reflexo de sua qualidade. Mas somente essas três características não completam totalmente o sentido amplo da democratização da educação.

A busca da garantia da democratização do acesso, da permanência e da gestão se articulam, inexoravelmente, à defesa de parâmetro mínimo de qualidade permeado pelo estabelecimento de novas interlocuções com a sociedade civil organizada. Nesse sentido Paro afirma que:

Se se admite que a preocupação básica da escola pública deve ser a universalização do saber, então, a principal prova de relevância de qualquer inovação que se promova no sistema educacional deve passar pela verificação de sua capacidade de contribuir para tornar realidade esse objetivo, [...] no que concerne à quantidade, a questão está relacionada à expansão da oferta de vagas e de

escolas com condições satisfatórias de funcionamento (Paro, 1996, p. 121).

Desse modo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola, a discussão sobre a formação de licenciados, a criação de espaços e mecanismos de participação e exercício democrático das relações de poder colocam-se como prerrogativas fundamentais para a problematização da escola que temos e para a sinalização daquela que queremos.

Por outro lado, a luta pela qualidade social não pode estar descolada de lutas mais amplas pela equidade, num país margeado por desigualdades sociais tão gritantes. Portanto, pensar a democratização da escola implica pela democratização da sociedade da qual essa faz parte e é parte constitutiva e constituinte.

De acordo com a concepção de Libâneo (2016) a principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.

Libâneo (2016, p. 115) afirma

A escola é lugar de compartilhamento de valores e de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas, estéticas. Mas é também lugar

de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural. Cuja função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana e, por essa razão, não é possível estruturá-la sem levar em consideração objetivos políticos e pedagógicos.

A escola é um universo específico cuja realidade, assim como a ação de seus atores, só pode ser compreendida a partir de conhecimento prévio sobre a importância de desenvolver um trabalho democrático, ou seja, uma gestão democrática. Da qual possibilite situações, em que a comunidade escolar participe efetivamente, oferecendo contribuições significativas tanto ao processo de formação dos alunos, quanto a melhorias para a escola, implicando assim, na participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

Nesse contexto, é importante que a escola resgate e desenvolva o fortalecimento de comportamentos coletivos e crie espaços que viabilizem formação participativa. Como também, mecanismos de intervenção e participação coletiva, pois estes são fatores imprescindíveis e significativos para a qualidade e eficácia do ensino escolar. Paro (2005, p. 19-40) complementa “[...] não basta, entretanto a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar que condições essa participação pode torna-se realidade”.

Para tanto, se faz necessário instituir mecanismos de intervenção e participação coletiva, de modo que a escola precisa assumir uma gestão colegiada, onde todos os segmentos da escola tenham espaço de atuação. Cujos mecanismos da gestão democrática são instrumentos que permitem um novo olhar sobre as práticas democráticas existentes na educação pública, viabilizando canais de comunicação entre a escola e os órgãos públicos fiscalizadores, que favoreçam ações democráticas.

De acordo com Colom Canellas (1994) a escola não deve limitar-se a passar informação sobre as matérias, a transmitir o conhecimento do livro didático. Ou seja, ela precisa articular sua capacidade de receber e interpretar informação, com a de produzi-la, considerando-se o aluno sujeito do seu próprio conhecimento. Como também, o acesso e a Permanência. Para isso, a escola necessita consolidar sua autonomia, partilhando suas ações com a comunidade em que está inserida, buscando soluções adequadas às necessidades do seu cotidiano escolar.

Percebe-se, portanto por mais que se fale em práticas democráticas existe um grande obstáculo, resistência dos próprios profissionais da escola a cumprir, participar das atividades desenvolvidas no âmbito escolar.

Sabe-se que os atores que compõem o ambiente escolar deverão ser incentivados a participar, contribuir com o sucesso da gestão, dos resultados. É importante ressaltar que o gestor é o sujeito que facilita a interação e participação da escola com a

comunidade, de forma que a escola seja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática, visando o bem comum de toda comunidade (Libâneo, 2004).

Dessa forma, para que a escola possa realmente exercer uma prática democrática será necessário criar e consolidar mecanismos de intervenção e participação coletiva, pois esses são fatores imprescindíveis e significativos para a qualidade e eficácia do ensino escolar. Não basta, entretanto a necessidade de participação da população da escola. É preciso verificar que condições essa participação pode torna-se realidade (Paro, 2005).

É importante destacar que a gestão democrática - participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

Numa concepção democrático-participativa, é preciso considerar que a participação implica nos processos de organização e gestão, procedimentos administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a coordenação, o acompanhamento e avaliação das atividades, a cobrança das responsabilidades. Ou seja, para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhadas é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos.

Gadotti (1998) por sua vez, ao falar sobre esse assunto coloca que a escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar exemplo... Dando a entender que a gestão democrática da escola é um passo muito importante no aprendizado da democracia, pois, segundo Gadotti (1998, p. 17) “a escola está a serviço da comunidade”. Nesse âmbito e que aponta a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola, para que a mesma tenha autonomia.

Entende-se que ao caminhar juntos, escola e comunidade, fortalece a conquista da autonomia. A escola aos poucos sai da situação de tutela e busca reivindicar seus direitos diante ao poder público, integrando-se na luta a favor do sucesso escolar de sua clientela. Por isso é importante a participação da comunidade na escola.

Sendo assim a escola precisa se unir, buscar autonomia, reivindicar seus direitos diante do poder público, definir rumos, fazer trabalho de intervenção da realidade, e realizar com seriedade seu trabalho, buscando favorecer a sua clientela e sua comunidade.

Sabe-se que a escola pública vem passando por muitas transformações para que assim possa alcançar um modelo ideal da participação da comunidade escolar buscando soluções para superar os obstáculos encontrados nos dias atuais pelo gestor. Mesmos com tantos desafios devemos nos respaldar no pressuposto de toda e qualquer mudança requer uma

compreensão crítica e reflexiva dos profissionais da educação com o intuito de renovarem suas práticas educativas, onde o verdadeiro sentido e a democratização da escola pública e o desenvolvimento pleno do aluno.

É de suma importância que haja ações planejadas e conscientes que levem a escola a criar espaços de reflexão e de experiências de vida, numa comunidade educativa, onde se estabeleça, acima de tudo, a aproximação entre essas relevantes instituições: família e escola. A educação é um processo organizado onde há a interação e participação dos pais e de toda a comunidade favorecendo o processo de ensino aprendizagem. As quais visam à melhoria dos processos educacionais, numa perspectiva de envolver os diferentes sujeitos que constroem o cotidiano da escola: funcionários, estudantes, professores, pais, equipe de direção e a comunidade. Sob o mesmo ponto de vista Dourado complementa:

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola - diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnicos - administrativos, vigias, auxiliares de serviços - no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar (Dourado, 2006, p. 81).

Assim, a escola no desempenho de sua função social de formadora de sujeitos históricos, torna-se um espaço privilegiado as práticas organizadas as quais devem por sua vez ser totalmente educativas, atingindo assim objetivos da instituição escolar, formando sujeitos criativos, críticos e participativos.

A construção da participação democrática como base para o fortalecimento da participação coletiva

O gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com ideias coerentes, de acordo com as prioridades do estabelecimento.

De acordo com Libâneo (2008), a participação é o meio fundamental para garantir a gestão democrática da escola, uma vez que possibilita o envolvimento de profissionais e a clientela no processo de tomada de decisões, bem como no adequado funcionamento da organização escolar. Dessa forma, proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, favorecendo, assim, uma proximidade

mútua entre educadores, alunos, pais e comunidade. A este respeito

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 (Libâneo, 2008, p. 102).

Sobre a afirmação citada, o referido autor aborda que um modelo baseado na gestão democrático-participativa tem na sua autonomia um dos mais relevantes princípios, que corresponde à livre escolha dos objetivos e processos de trabalho, além da construção unificada do campo de trabalho.

Lück (2009) enfoca que a participação consiste numa expressão de responsabilidade social intrínseca à expressão da democracia. Conforme a referida autora, a gestão democrática é um processo que cria condições e estabelece as orientações indispensáveis a fim de que os membros de uma coletividade assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

A participação da comunidade no contexto escolar, segundo o referencial dos autores apresentados neste trabalho bibliográfico é de suma importância, dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos resultados, realidade e não apenas

um simples instrumento para realizar objetivos institucionais, por isso a importância da gestão democrática. Mediante a prática é possível superar o exercício do poder individual e promover a construção do poder da competência, centrado na escola como um todo.

A participação e democratização das relações na escola são frutos da própria historicidade das práticas sociais e educacionais e um dos instrumentos que propiciam a organicidade à escola é o Projeto Político Pedagógico, em torno do qual todas as reflexões, ações e decisões devem ser registradas com a participação efetiva da comunidade escolar.

Portanto, a participação e a democracia na escola pública são um meio prático de formação para a cidadania. Essa formação se adquiriu na participação do processo de tomada de decisões, daí a importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas.

Que segundo Luck (2010), democracia e participação, são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isso porque, embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático.

No que se referem à importância da participação da comunidade na gestão democrática da escola alguns teóricos destacam:

Para Paro (2008). A participação da comunidade na escola como todo processo democrático se faz a caminhar. O autor faz uma crítica: os discursos de nossas autoridades educacionais estão repletos de belas propostas que nunca chegam a se concretizar, por falta de vontade política.

Silva (1993) mostra que a importância da participação da comunidade, pois em conjunto consegue-se resolver mais adequadamente problemas como a democratização do acesso, a reprovação, evasão e outras questões relevantes à educação.

Para Gadotti (1998) A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores. Proporcionara um contato permanente entre professores e alunos, um conhecimento mutuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

Diante de tudo isso, e tendo em contas que a participação democrática se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões. A participação é a forma mais prática de formação para cidadania. A educação para cidadania acontece

quando há a participação no processo de tomada de decisão. Quanto mais às pessoas se envolverem nos assuntos da escola, maior será o fortalecimento do projeto autônomo da mesma.

É preciso, contudo reconhecer que a gestão democrática é muito mais do que eleição para diretor de escola, o qual foi uma luta conquistada ao longo das décadas. Que ser gestor na atualidade é um grande desafio requer do profissional uma participação assídua não apenas no administrativo, financeiro, mas principalmente no pedagógico. Para tanto é importante que seja incentivado a querer participar do processo gestacional, a se envolver, a mudar, para obter sucesso, não só no acesso, mas na permanência dos alunos e que venham obter sucesso na vida acadêmica.

Dessa forma é importante que a participação da comunidade escolar leve em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que atuam, facilita, incentiva ou dificulta, impede a participação dos usuários. Para isso, é importante que se considere tanto a visão da escola a respeito da comunidade quanto a sua postura diante da própria participação popular.

De acordo com Libâneo

A gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às suas formas externas: as eleições, as assembleias e reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva

dos processos de ensino e aprendizagem. Além disso, a adoção de práticas participativas não está livre de servir à manipulação e ao controle do comportamento das pessoas, as quais pessoas podem ser induzidas a pensar que estão participando quando, na verdade, estão sendo manipuladas por interesses de grupos, de facções partidárias. Interesses pessoais, etc. (Libâneo, 2015, p. 120).

É muito importante a presença da comunidade na escola, embora se perceba a resistência de alguns, especialmente dos pais para acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados pela escola, pela gestão. Eles alegam falta de tempo, indisponibilidade, muitas das vezes, apenas visitam a escola quando são convocados, intimados. O conselho escolar é um fator primordial na instituição, onde tem poder decisórios dá respaldo a governos estaduais e municipais para encaminhar ao Poder Legislativo projeto de lei que atendam melhor às necessidades educacionais da população.

Portanto, para que se construa a participação democrática se faz necessário que a equipe da escola invista sistematicamente na mudança das relações autoritárias pelas relações baseadas no diálogo e no consenso, nas relações mútuas entre a direção e funcionários técnicos e administrativos.

Conforme Libâneo (2015) destaca numa gestão democrático-participativa é fundamental que o processo de tomada de decisões a qual deverá se dá coletivamente no ambiente escolar, cujo objetivo em busca de bons resultados e de

envolvimento da equipe de profissionais os quais irão intervir nas decisões não só na organização, como também definir coletivamente o rumo dos trabalhos. Dispor de várias formas de comunicação entre a organização e as pessoas, ter uma liderança que consiga motivar e mobilizar as pessoas para uma atuação conjunta em torno de objetivos comuns.

Revistando as dificuldades para a construção da gestão democrática no Brasil

A gestão democrática está legalmente pautada para que estados, municípios e a própria federação se organize para exercer o princípio da gestão democrática nas escolas públicas desse país.

Não se pode negar que nas últimas décadas a caminhada em direção a uma Gestão Democrática da escola pública deu passos relevantes. Porém, a distância entre o que se propõe na teoria para essa democratização ainda está longe de se efetivar na prática. Essa constatação nos assegura que a escola cada vez mais deve se preocupar em ser um local onde o diálogo, a participação seja constante e subjetivo para que a escola possa ser na prática o que tanto se propõe na teoria.

A aproximação da teoria a prática poderá acontecer desde que a comunidade atue na escola através de uma ação política, e para isso é necessário ter o conhecimento, a competência técnica

aliada ao compromisso político da transformação social. A efetivação das transformações desejadas no âmbito da implantação de ações democráticas nas escolas deve contar com a instrumentalização dos partícipes através da ressignificação das relações entre escola e comunidade interna e externa.

De acordo com Paro (2005) a luta pela democratização da escola, não é tarefa simples, pois tem que se contar com as divergências de interesses dos envolvidos no processo educativo. Porém constatações assim não devem servir de justificativa para não impulsionar práticas democráticas na escola. Acreditando na gestão democrática como uma condição de construção coletiva de qualidade da educação e que isso implica em nova cultura de organização, unindo teoria e prática é que se busca essa alternativa como possibilidade de melhorias na escola pública. E destaca os entraves na implantação da gestão democrática,

Se pretendermos agir na escola, como de resto em qualquer instância na sociedade com vistas à transformação social, não podemos acreditar que estejam já presentes condições ideais que só poderão existir como decorrência dessa transformação (Paro, 2005, p. 162).

A gestão democrática surge como possibilidade de aniquilar o autoritarismo enraizado no processo educativo no interior das escolas. Propor uma gestão democrática na escola é conferir autonomia à escola, que segundo Paro (2004, p. 11)

“significa em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade”. E sim se dará por conquistas dos interessados, desta forma tornasse cada vez mais necessárias mudanças no processo de autoridade no interior da escola. Tal afirmação nos leva a crer que as mudanças no processo de autoridade no interior da escola se darão por força das conquistas obtidas pelos próprios interessados, ou seja, os partícipes das escolas.

Nesse sentido, a escolha de diretor de escola requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar. Ao longo das décadas a escolha para dirigentes escolares passaram por várias modalidades e propostas as quais se destacam as propostas mais usuais na gestão das escolas públicas do sistema educacional brasileiro nos anos 1980 compreendiam:

- a) diretor livremente indicado pelos poderes públicos;
- b) diretor de carreira;
- c) diretor aprovado em concurso público;
- d) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos;
- e) eleição direta para diretor.

Dentre essas modalidades Ferreira (2013) afirma que a livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se configurava como a que mais coadunava e contemplava as formas mais usuais de clientelismo. Essa modalidade permitia a transformação da escola naquilo que, numa linguagem do

cotidiano político, pode ser designada como “curral” eleitoral, por distinguir pela política do favoritismo e marginalização das oposições, em que o papel do diretor, ao prescindir do respaldo da “comunidade escolar”, caracterizava-se como instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar.

Alguns autores (Bastos, 1999; Mendonça, 2000; Paro, 2003; Freitas; Pillas, 2006) analisam as diferentes formas de provimento ao cargo de diretor. Dentre elas, a nomeação é a mais criticada, por estar fortemente relacionada ao histórico clientelismo político brasileiro e marcada pela relação de dependência e troca de favores entre pessoas e grupos sociais. O concurso público tem como argumentos a seu favor a coibição do clientelismo, a objetividade, a igualdade de oportunidades e a escola pautada nas competências requeridas para o cargo. Por fim, a eleição de diretores é apontada como a forma de escolha mais democrática por possibilitar à comunidade a participação na escolha de seus dirigentes. Porém, não é garantia de democratização da gestão, pois muitas são as configurações possíveis.

Quanto ao diretor de carreira, modalidade reduzidamente utilizada, a sua configuração encontrava-se estruturada a partir do estabelecimento de critérios rígidos ou não, sendo o acesso ao cargo vinculado a critérios como: tempo de serviço, e/ou distinção, escolarização.

A considerar a falta de planos de carreira e as políticas educacionais em curso, tal modalidade, tendo em vista o dinamismo da prática educativa, reforçava na maioria dos casos a manutenção da ingerência e clientelismo no cotidiano escolar, além da exclusão da comunidade escolar na definição de seu destino. Vale ressaltar que a implementação desta modalidade, quando efetivada, ainda que preliminarmente, deu-se no âmbito da iniciativa privada. No setor público apresentou-se como uma variação, em tese meritocrática da modalidade de indicação política.

Quanto ao concurso público como modalidade adotada para nomeação do diretor. A administração escolar por não se resumir à dimensão técnica, mas por configurar-se como ato político, tem a sua trajetória reduzida, no bojo desta modalidade, à rotinização das atividades administrativas e burocráticas, secundarizando, desse modo, a compreensão mais abrangente do processo político-pedagógico.

Ferreira (2013) defende o concurso público, como uma bandeira a ser empunhada e efetivada, enquanto prática quotidiana, hoje já consagrada como forma de ingresso para a carreira docente no setor público. Embora, acredite-se o concurso de provas, ou de provas e títulos, deva ser o ponto de partida para o ingresso do educador no sistema de ensino não se apresenta, no entanto, como a forma mais apropriada para a escolha de dirigentes.

Outra modalidade é a indicação por meio de listas, trípticas ou sêxtuplas consiste na consulta à comunidade escolar, ou a setores desta, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes, cabendo ao executivo ou a seu representante nomearem o diretor dentre os nomes destacados.

E por último, O processo de eleição de diretores é muito variado nos estados e municípios que o adotam. O colégio eleitoral pode incluir toda a comunidade escolar ou ser restrita a parte dela com diferentes ponderações para o voto dos professores, funcionários, estudantes e pais. Em alguns casos, há definição legal e operacional para o andamento e a transparência do processo, como data, local, horário, regras de propaganda e de debates. Em outros, a comissão eleitoral se incumba de regulamentar as diferentes etapas da eleição.

Para Bordignon e Gracindo (2004) As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido a modalidade considerada mais democrática pelos movimentos sociais, inclusive dos trabalhadores da educação em seus sindicatos. Mas ela não está livre de uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo conquista ou retoma o poder sobre os destinos da gestão. A eleição direta tem sido apontada como um canal efetivo de democratização das relações escolares. Trata-se de modalidade que se propõe valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar.

O processo de eleição de diretores é muito variado nos estados e municípios que o adotam. O colégio eleitoral pode incluir toda a comunidade escolar ou ser restrita a parte dela, com diferentes ponderações para o voto dos professores, funcionários, estudantes e pais. Em alguns casos, há definição legal e operacional para o andamento e a transparência do processo, como data, local, horário, regras de propaganda e de debates. Em outros, a comissão eleitoral se incumba de regulamentar as diferentes etapas da eleição.

É fundamental garantir a participação de todos e ter consciência de que a eleição não é a panacéia para todos os problemas da escola. Há que se cuidar de não transpor para a escola os vícios das eleições gerais, como o “voto de cabresto” e as “trocas de favores”.

Portanto, além da melhoria dos processos de escolha de diretores, há que se garantir a institucionalização e o fortalecimento de outros mecanismos de participação colegiada na escola, como os conselhos e assembleias escolares. Embora as eleições se apresentem como um legítimo canal na luta pela democratização da escola e das relações sociais mais amplas – não sendo o único, é necessário compreender os vícios e as limitações do sistema representativo numa sociedade de classes, assentada em interesses antagônicos e irreconciliáveis. Por isso, não consideramos a eleição, por si só, garantia da democratização

da gestão, mas referendamos essa modalidade enquanto instrumento para o exercício democrático.

A forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta. Assim, visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser um instrumento associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares.

Luck (2010) afirma que, considerando que ao assumir a gestão de uma escola o diretor deve assumir também o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, sendo ele autônomo e participativo, onde haja um trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas; para atingir objetivos comuns. Para que isso aconteça é preciso traçar bem os objetivos que se pretende alcançar e preparar todas as pessoas envolvidas no trabalho para a busca do alcance de tais objetivos.

Ainda de acordo Luck o gestor escolar deve organizar a escola, gerir os recursos financeiros estruturais ou pessoais com o compromisso de facilitar e apoiar o trabalho pedagógico deve atuar sempre dentro do legal e ético, além de coordenar e auxiliar todos os professores da escola na realização dos objetivos educacionais.

Com isso, o trabalho do gestor escolar deve estar embasado no processo de planejamento coletivo, o qual envolve traçar metas e objetivos claros e atingíveis de forma que a equipe

compreenda a importância da dedicação e responsabilidade no compromisso com o trabalho da escola. Porém, a atuação responsável de cada integrante do grupo de trabalho também dependerá da sua própria motivação, e não somente de fatores externos, como cita Luck:

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsáveis exclusivas do gestor. Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorar para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho. As escolas onde há integração entre os professores tendem a ser mais eficazes do que aquelas onde os professores se mantêm profissionalmente isolados (Lutte, 1997 *apud* Luck 2012, p. 26).

Ao gestor, cabe a articulação do trabalho entre os setores administrativo e pedagógico além de influenciar positivamente o grupo e promover um ambiente favorável na conquista dos objetivos.

Para Libâneo (2015) o diretor ou diretora de escola tem, pois, uma importância muito significativa para que a escola seja respeitada pela comunidade. A implementação de práticas alternativas de organização e gestão da escola depende bastante da atuação da direção e da coordenação pedagógica.

Segundo ele um bom gestor deve dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas. Contudo essas características são aperfeiçoadas pelo gestor durante sua caminhada profissional, de acordo com suas vivências. São essas características essenciais que vão delineando as funções da instituição, bem como o planejamento, a estrutura organizacional, o trabalho em conjunto, as decisões que serão tomadas e tantas outras a serem realizadas.

Há uma diversidade de opiniões sobre o papel do diretor, principalmente, sobre se lhe cabem tarefas apenas administrativas ou também tarefas pedagógicas, em sentido mais estrito. Libâneo (2016) opta pela seguinte opção: o diretor de escola é responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos.

O gestor deve ter habilidades e competências para administrar o espaço escolar, de forma a contribuir na melhoria da aprendizagem dos alunos, embasando-se nos princípios legais e éticos que norteiam sua prática.

Entretanto, na escola, ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas (relacionadas com o pessoal, com a parte financeira, com o prédio e os recursos materiais, com a supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal, relações

com a comunidade), delegando a parte pedagógica ao coordenador ou coordenadores pedagógicos.

Ele encarna um tipo de profissional com conhecimento e habilidades para exercer a liderança, iniciativa e utilizar práticas de trabalho em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução dos problemas.

E para Libâneo há outras razões para destacar o papel do diretor:

- O crescimento da população e a urbanização da sociedade têm levado à instalação de escolas maiores, tomando mais complexas as tarefas de organização e gestão.

- As mudanças na sociedade envolvendo de uma ligação maior da escola com outras realidades tais como os meios de comunicação e informação, a automação, implicando uma ligação mais explícita da escola com outros organismos da comunidade.

- A necessidade de vínculo maior com as famílias, uma vez que responsabilidades que antes correspondiam aos pais e mães vão sendo conferidas às escolas: orientação pedagógica, orientação sexual orientação para novas necessidades da vida urbana, educação para o transito, educação para o lazer, educação ambiental, etc.

É preciso entender o papel do diretor como líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as

expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como gestor de escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos, financeiros.

Libâneo (2004) nos aponta algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiência enriquecida e que compartilha com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

Portanto, é importante e necessário que todos os participantes da vida escolar conheçam as atribuições que compõem o gestor escolar que de acordo com a Lei Complementar nº 585 de 30 de dezembro de 2016 atribui competências e atribuições aos diretores de escola pública dos quais se destacam:

Art. 35. Compete ao Diretor:

- I – cumprir e fazer cumprir os princípios da gestão democrática e as determinações desta Lei Complementar;
- II – assegurar o cumprimento das horas-aula e dos dias letivos estabelecidos;
- III – acompanhar, controlar e avaliar as atividades da unidade escolar, garantindo maior qualidade do ensino;
- IV – coordenar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, assegurando sua periódica atualização;
- V – coordenar a elaboração e a execução dos planos de aplicação dos recursos financeiros da unidade escolar;
- VII – representar a unidade escolar no âmbito da SEEC, responsabilizando-se por seu funcionamento perante os órgãos públicos e privados, assinar documentos escolares, assumindo total responsabilidade sobre seu conteúdo;
- VIII – garantir e responsabilizar-se pelo funcionamento pleno da unidade escolar, de acordo com as condições básicas de funcionamento oferecidas pela SEEC;
- IX – apoiar as iniciativas e atividades programadas pela SEEC no cumprimento de suas finalidades;
- X – coordenar o desenvolvimento das atividades administrativas, pedagógicas e financeiras, ouvindo o Conselho Escolar;
- XI – promover a integração da unidade escolar com a comunidade, apoiando a realização de atividades cívicas, sociais, culturais e educacionais;
- XII – informar aos pais, mães, conviventes ou não com seus filhos, e responsáveis sobre a frequência e rendimento dos estudantes, bem como sobre a execução do Projeto Pedagógico da unidade escolar;

- XV – convocar e presidir reuniões do corpo docente, discente, administrativo e pedagógico;
- XVI – controlar a frequência dos servidores, informando-a ao órgão competente, quando necessário;
- XVII – administrar a utilização dos recursos financeiros da unidade escolar, zelando por sua adequada aplicação e prestação de contas, em articulação com a Caixa Escolar;
- XIX – exercer as demais atribuições decorrentes da sua função, bem como as que lhe forem designadas pela SEEC (Brasil, 2016).

As atribuições do gestor escolar são descritas por esta lei de forma clara e específica, uma vez que identifica as ações que devem ser seguidas e assegura que as propostas educativas sejam cumpridas.

Enfrentando as dificuldades da gestão democrática no contexto escolar

Ao falarmos em gestão democrática automaticamente é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, enfocamos os

mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola.

Nesse sentido, está posto no Plano Nacional de Educação que “a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação”. A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola – diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviços – no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

Em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE), concorda-se que a boa relação entre a escola enquanto instituição e a sociedade no contexto da gestão democrática possibilita alavancar a qualidade social da educação, garantindo a unidade nos processos da tomada de decisões a partir de todos com um propósito comum.

Os estudos recentes sobre o sistema escolar e as políticas têm se centrado na escola como unidade básica e espaço de realização dos objetivos e metas do sistema educativo.

Para Libâneo (2015) há pelo menos duas maneiras de ver a gestão centrada na escola. Conforme o ideário neoliberal, colocar a escola como centro das políticas significa liberar boa parte das responsabilidades do Estado, centro da lógica do mercado, deixando às comunidades e às escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais. Na perspectiva, sócio crítico significa valorizar as ações concretas dos profissionais na escola decorrentes de sua iniciativa, de seus interesses, de sua participação, dentro do contexto sociocultural da escola, em função do interesse público dos serviços educacionais prestados sem, com isso, desobrigar o Estado de suas responsabilidades.

Nessa segunda perspectiva, a escola é vista como um espaço educativo, uma comunidade de aprendizagem construída pelos seus componentes, um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão. A organização e a gestão da escola adquirem um significado mais amplo, para além de referir-se apenas a questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando a aprendizagem de professores e alunos.

Nesse sentido, todas as pessoas que trabalham na escola participam de tarefas educativas, embora não de forma igual. Dessa forma, Libâneo (2015) destaca que pela participação na organização e gestão de trabalho escolar, os professores podem

aprender várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular o projeto pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional.

Uma das dificuldades que o gestor enfrenta de acordo com Gadotti (1998) é a consonância da execução do projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Ao contrário, numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo. A escola, nesse caso, escolhe primeiro um projeto e depois essa pessoa que pode executá-lo. Assim realizada, a eleição de um diretor, de uma diretora, possibilita a escolha de um projeto político-pedagógico para a escola. Ao se eleger um diretor de escola o que se está elegendo é um projeto para a escola. Na escolha do diretor ou da diretora percebesse já o quanto o seu projeto é político.

Outra dificuldade elencada é Todos os componentes da equipe escolar entendem que a falta de incentivo dos pais e a falta de interesse e a indisciplina dos estudantes são os aspectos que mais prejudicam o desempenho dos estudantes. Portanto, é importante que a escola promova um clima de confiança, que valorize as diferentes capacidades e aptidões dos participantes, com a prática de dividir e assumem responsabilidades e desafios.

Envolver toda comunidade escolar nos projetos desenvolvidos pela escola. Bem como, incentivar as famílias, fazendo-os participar mais da vida deles e auxiliando-os a desenvolver suas capacidades. Depois deles, a carência de infraestrutura e de recursos financeiros também é reconhecida. Porém, juntos não procuram estratégias para a solução dos problemas.



CAPÍTULO III

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA EXPERIÊNCIA POSSÍVEL

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA EXPERIÊNCIA POSSÍVEL

Esse terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada no trabalho, apresentando a natureza da pesquisa, a abordagem o contexto, as fontes e os instrumentos de coleta, as técnicas e análise dos dados.

Tendo como principais autores (Dourado, 2003, 2006; Freire, 1997; Libâneo, 1996; Lück, 2005, 2008, 2009; Oliveira, 2009; Paro, 1995, 2006; Pimenta, 1995), que contém a sua linha teórica centrada no construtivismo, onde se remete a ideia de que nada está pronto ou mesmo acabado, que a educação precisa ser um processo constante em construção de conhecimentos, de troca de saberes, onde um aprende com o outro.

A metodologia usada para esse estudo foi à pesquisa exploratória a qual buscou por meios e critérios uma proximidade da realidade do objeto de estudo onde o pesquisador tem como objetivo realizar a construção do levantamento bibliográfico sobre o tema. Para Gil (2008) esse tipo de pesquisa proporciona mais familiaridade com o problema (explicitá-lo)

pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Desse modo, nossa pesquisa busca aprofundar a compreensão sobre a percepção da comunidade escolar na implementação da gestão democrática numa escola pública da cidade de Natal/RN.

É importante, apontar que nosso estudo se configurou em dois momentos: o primeiro- apresentamos uma investigação mais ampla sobre a percepção dos gestores sobre gestão democrática; e o segundo aprofundamos o estudo em uma escola da rede pública da cidade de Natal/RN. Assim nosso trabalho se configurou em dois momentos distintos.

No primeiro momento se fez necessário apreender a percepção da gestão democrática de 4 gestores⁶ de escolas na Cidade de Natal no Rio Grande do Norte sobre a gestão democrática. Essa se deu por questionários abertos os quais permitiram aos participantes a oportunidade de dar sua opinião expondo exatamente o que pensam sem induzir suas respostas com opções pré-estabelecidas. Esse momento foi fundamental para perceber a percepção dos gestores sobre o fazer de uma gestão democrática.

No segundo momento foi escolhido uma única escola para conhecer o processo da implementação da gestão da

⁶ A escola se deu de forma aleatória, pois o objetivo era apreender a percepção dos gestores sobre gestão democrática, mas se teve o cuidado de selecionar um de cada região, ou seja, Zona Norte, Leste, Sul e Sudeste da cidade de Natal.

democrática, de modo, que nos possibilitasse compreender as implicações em promover uma gestão democrática no contexto de uma escola pública na cidade de Natal no estado do Rio Grande do Norte.

Concepção dos gestores sobre gestão democrática

No primeiro momento de nossa pesquisa realizamos entrevista com quatro gestores de escolas públicas da rede estadual de ensino das diferentes áreas: zona sul, zona norte e zona oeste da cidade de Natal/RN, salientando-se que nesse estudo usamos nomes fictícios. Onde os entrevistados relataram suas concepções sobre gestão democrática, suas dificuldades e como atuam como gestores; como ocorre o processo de gestão democrática nas escolas públicas, como participaram deste processo, suas dificuldades e desafios.

Figura 1 – Mapa: Natal Distrito Urbano



Portanto, participaram desta pesquisa a equipe gestora de quatro escolas da rede pública estadual da cidade de Natal/RN, as escolas pesquisadas e suas respectivas zonas: conforme consta neste documento são: duas escolas escolhidas da zona sul: Flor-de-Lis e Arco-Íris; zona norte; Margarida e zona oeste: Orquídeas.

Quadro 1 – Número de participantes das escolas pesquisadas na cidade de Natal

Caracterização dos profissionais	Nível de escolaridade	Zona Sul		Zona Norte	Zona Oeste
		Flor-de-lis ⁷	Arco-Íris ⁸	Margarida	Flor-de-lis ⁹
Diretor	Graduado				
	Especialista			1	
	Mestrado	1	1		1
Vice-diretor	Graduado				
	Especialista	1			
	Mestrado				
Coordenador Pedagógico	Graduado				
	Especialista	1			
	Mestrado				

Fonte: Elaborado pela autora.

⁷ Flor-de-lis – Escola localizada na zona sul referência como objeto de estudo

⁸ Arco-íris – Nome fictício da escola localizada na zona sul que foi aplicada o questionário para gestores.

⁹ Flor-de-lis – Escola localizada na zona sul referência como objeto de estudo

É importante destacar que numa conversa informal com os gestores entrevistados todos relataram que tinham participado do Projeto Piloto do processo da gestão democrática implantado no Rio grande do Norte no ano de 2005, através da Lei Complementar Nº 290 sancionada pela atual governadora a professora Vilma de Farias. Cujas Lei Complementar dispõe a Gestão Democrática e Participativa da Rede Pública Estadual de Ensino do Rio Grande do Norte, em consonância com o disposto art. 206, VI da Constituição Federal, no art. 135, VI da Constituição do Estado do Rio Grande do Norte e no art. 14 de Lei Federal nº 9.393/96, de 20 de dezembro de 1996.

O projeto piloto dispensava a exigência para os respectivos candidatos, conforme consta no Art. 34. Para o primeiro pleito em cada escola, fica dispensada a exigência de dois anos de exercício na respectiva instituição.

De acordo com o Projeto Piloto a Lei Complementar Nº 290 no Capítulo I - Da Gestão Democrática no Art. 1º A gestão democrática das escolas da rede pública estadual de ensino se regerá a luz dos princípios inscritos na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, na presente Lei Complementar e nas demais Leis aplicáveis à espécie. Cujos objetivos construir uma cultura de participação da comunidade escolar, promovendo assim, a confiança na escola pública, de modo a favorecer a formação plena do estudante.

Mediante implantação da gestão democrática a Lei complementar no Capítulo IV - Das Disposições Finais e Transitórias. No Art. 33. O processo de eleições para as Equipes de Direção de Escola no âmbito da rede pública estadual de ensino ocorrerá de forma progressiva, estando consolidado em todas as escolas até 2006, respeitando as seguintes proporções:

I - Cinquenta por cento das escolas no ano de 2005; e

II - Cinquenta por cento das escolas no ano de 2006.

Porém o § 2º faz uma ressalva “Só ocorrerá eleição nas escolas que tenham mais de cem estudantes matriculados e mais de dois anos de funcionamento, contados da data da publicação da presente Lei Complementar”.

E decreta no capítulo III - das eleições, da seção I disposições gerais no art. 19 o Governador do Estado nomeará para os cargos de diretor e vice-diretor, os candidatos eleitos pelos membros do Colégio Eleitoral de que trata o artigo 21 desta Lei complementar.

§ 1º A investidura dos servidores nomeados na forma do caput terá a duração de dois anos com direito a reeleição.

§ 2º na hipótese de haver vacância de um dos cargos previstos no caput, deste artigo, caberá ao governador nomear um servidor público efetivo, que atenda os requisitos previstos no art. 23 da presente Lei Complementar, a fim de complementar o período referido no § 1º deste artigo.

Para tanto, se fez necessário fazer uma ressalva para os candidatos a gestores das escolas da rede pública, que para participar do pleito das eleições aos cargos de Diretor e Vice-Diretor, o interessado deverá preencher os seguintes requisitos. Conforme consta no art. 23

I - ter participado, com desempenho satisfatório, do Curso de Formação de Gestores oferecido pela SECD ou por Instituição credenciada;

II - ser servidor efetivo do quadro da SECD, lotado na escola há no mínimo dois anos ininterruptos;

III - ser graduado em Curso Superior na área de Educação;

IV - não ter sofrido sanção administrativa, por força de processo disciplinar, no triênio anterior à data de realização do pleito.

§ 1º Nas escolas onde não haja servidores que atendam ao requisito estabelecido no inciso III deste artigo, será assegurado aos professores ou servidores de nível médio, que atendam aos demais requisitos, o direito de concorrerem aos cargos estabelecidos no caput deste artigo.

§ 2º Qualquer membro da comunidade escolar poderá, fundamentadamente, requerer a impugnação de qualquer candidato que não satisfaça os requisitos desta Lei Complementar.

Após uma década, mais precisamente no ano de 2016 a Lei Complementar foi reformulada.

Baseado no exposto sobre a Lei supracitada, os gestores entrevistados já haviam tido diferentes experiências com gestão

através do processo (nomeação, indicação e/ou eleição), bem como diretores, vice-diretores e coordenadores.

Quanto ao perfil dos gestores entrevistados: possuem graduação em pedagogia e especialização em gestão, especialização em educação e outras áreas afins, e participaram de cursos de formação para gestores oferecidos pela Secretaria de Estado da Educação e Cultura (SEEC). E consideram que seguem a gestão democrática, enfatizaram também não sentir dificuldade em exercer a função. Conforme o quadro 02.

Quadro 2 – Concepção da equipe pedagógica sobre a gestão democrática

Identificação	Escola	O que você por gestão democrática	
		Respostas	
Zona Sul	Flor-de-Lis	Diretor	A gestão democrática acontece quando há a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, estudantes, professores e funcionários)
		Vice-diretor	Gestão democrática é quando o gestor compartilha suas opiniões e decisões com o grande grupo (principalmente professores e funcionários) de modo a envolver os segmentos da comunidade escolar.
	Arco-íris	Diretor	É um gerenciamento no qual a participação de todos é fundamental. Porém a palavra do gestor na finalização das decisões é imprescindível. Ele não deve dá sua opinião própria, pois deve se pautar nos anseios dos que fazem a empresa é no planejamento proposto inicialmente no plano gerencial e operacional da instituição.
Zona Norte	Margarida	Diretor	Pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários. Em todos os aspectos da organização da escola. Esta participação incide diretamente nas mais diferentes etapas da gestão

			escolar: planejamento, implementação e avaliação, seja no que diz respeito à construção do projeto e processos pedagógicos quanto as questões de natureza burocrática.
Zona Oeste	Orquídeas	Diretor	Uma gestão com a participação de todos os segmentos da escola.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, gestão democrática é uma atividade coletiva implicando a participação dos objetivos comuns, ou outro depende também da capacidade e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada controlada. E é possível desenvolver uma gestão democrático-participativa no âmbito escolar apesar dos desafios a serem enfrentados.

Sabemos que o diretor é a autoridade máxima da escola. Para tanto, se faz necessário que o mesmo tenha como referência na proposta pedagógica o currículo que o respalde a sua atuação como diretor. Como elaborar, executar, um trabalho cooperativo do seu projeto pedagógico perante a sua equipe um bom nível de desenvolvimento profissional de capacidade, de liderança da direção e de envolvimento da comunidade escolar.

E foi questionado aos gestores como desenvolvem a gestão democrática na instituição. E obtivemos as seguintes respostas: conforme o quadro 03.

Identificação	Como você desenvolve a gestão democrática na escola?	
	Respostas	
Zona sul Flor-de-Lis	Diretor	A gestão democrática acontece quando há a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, estudantes, professores e funcionários)
	Vice-diretor	Planejando ações junto ao conselho escolar; consultando a comunidade escolar nas tomadas de decisão; realizando reuniões consultivas com todos os segmentos da comunidade e promovendo discussões para a construção de um plano coletivo.
Zona Sul Arco-íris	Diretor	Fazemos um planejamento participativo e escutamos as opiniões da comunidade. No decorrer do processo há a necessidade de feedback e as diretrizes e metas devem ser esclarecidas para todos. Como mexemos com o serviço público sabemos que o foco dessa gestão é o bem comum. Então não podemos negar a participação da comunidade.
Zona Norte Margarida	Diretor	Com a participação efetiva da comunidade escolar.
Zona Oeste	Diretor	Falou que tenta na medida do possível e procura estimular, a participação dos segmentos principalmente dos pais, e

Orquídeas		professores na atuação das decisões a serem realizados no âmbito, mas encontra-se muitas resistências, é como se eles não quisessem comprometer-se com as responsabilidades da escola.
-----------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante destacar que para se construir uma escola democrática hoje, significa assegurar as condições pedagógicas e organizacionais para se alcançar maior qualidade no processo de ensino-aprendizagem visando ao desenvolvimento intelectual, afetivo e moral para todos os alunos. O compromisso de todos na gestão democrática chama atenção pelo fato dos sistemas de ensino concretizar o que promulga a Constituição Federal de 1988.

Sabemos que a gestão democrática é uma atividade coletiva que implica na participação dos objetivos comuns, ou outro depende também da capacidade e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada controlada. E é possível desenvolver uma gestão democrático-participativa no âmbito escolar apesar dos desafios a serem enfrentados.

Partindo desse princípio os diretores foram questionados: como se tornaram diretores e se no currículo possuíam preparação/formação específica para atuar na área de gestão escolar. E obtivemos os seguintes resultados: conforme o quadro 04.

Identificação	Como você se tornou diretor? Seu percurso gestacional?	
	Respostas	
Zona sul Flor-de-lis	Diretor	Foi gestora há oito anos numa gestão no interior do estado Na sua primeira gestão foi nomeada que teve quatro anos de duração, quando surgiu a gestão democrática que teve a duração de dois anos e foi reeleita. Se sente preparada não pelo o fato de apenas ter experiência, mas também, pelo fato durante o período de sua atuação fez vários cursos de capacitação, entre: participou do Projeto Piloto em Gestão (UFRN), fez o curso de Progestão (SEEC), Formageste (SEEC), e cursos de especialização em Gestão e Coordenação Escolar (UNP), Especialização em Gestão Escolar. Atualmente se encontra gestora de escola publica onde foi aclamado, em seguida passou pelo processo de eleição democrática. Durante sua gestão teve em destaque em 6º lugar no Rio grande no Premio de Referencia em Gestão Escolar, a escola era destaque na região.
	Vice-diretor	Estou na gestão pela segunda vez: na primeira gestão em outra instituição foi através de eleição na comunidade escolar, nesta atual instituição em que está atuando foi através de aclamação pelo Conselho Escolar em substituição ao vice-diretor, o

		anterior pediu exoneração para fins de estudo. E não teve nenhuma formação para atuar.
Zona sul Arco-íris	Diretor	Foi uma eleição que se deu todo processo. A princípio a gente reluta em aceitar, mas quando recebe o cargo, deve abraça-lo com todo vigor. A vontade por fazer alguma coisa pela comunidade em que vive, fortalece você na caminhada que não é fácil. Muitas vezes incompreendido, porém, de grande valor.
Zona Norte Margarida	Diretor	Tornou-se diretor como desafio, trouxe em sua bagagem experiências adquiridas de outras atividades educacionais. E teve uma formação para atuar na função.
Zona Oeste Orquídeas	Diretor	Falou que tenta na medida do possível e procura estimular, a participação dos segmentos principalmente dos pais, e professores na atuação das decisões a serem realizados no âmbito, mas encontram-se muitas resistências, é como se eles não quisessem comprometer-se com as responsabilidades da escola.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às dificuldades encontradas apenas dois deles citaram: as relações humanas, a ausência da família na escola, a resistência de alguns profissionais a participarem ativamente das decisões escolares, até mesmo para a formação dos conselhos: conselho escolar e conselho fiscal, como também, gerenciar os recursos financeiros destinados a instituições, uma vez que já vem pré-determinado o que pode e não pode comprar, além da exigência da licitação.

Faz parte de a gestão democrática gerenciar o financeiro. Que de acordo com Libâneo (2015) atualmente as escolas vem gerindo recursos financeiros em decorrência da política de descentralização promovida em alguns estados do país. Torna-se cada vez mais necessário que os diretores, coordenadores, professores adquiram conhecimentos básicos na área. Os planos financeiros envolvem o orçamento, nos quais se preveem as receitas e as despesas. A previsão das despesas na escola em muitos casos pode ser discutida na equipe escolar quando da formulação do projeto pedagógico-curricular. As secretarias de educação geralmente dispõem de orientações específicas em relação ao orçamento, às despesas, à escrituração e às formas de avaliação e controle dos recursos recebidos e gastos efetuados;

São inúmeros desafios para o diretor de escola, ele é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). Em outro tempo,

muitos dirigentes escolares foram alvo de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras.

Embora ainda exista esse tipo de profissionais, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativas, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativos e existem em função do campo educativo.

Libanêo (2015) apresenta uma lista de atribuições do diretor de escola: Sabemos que todas elas são importantes, porém destaco aqui as que consideram mais importantes, pois se refere especificamente ao setor pedagógico o qual considero a “alma” da escola, onde a direção junto com a equipe de coordenação pedagógica deverá:

- Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, a avaliação e controle de sua execução;

- Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.

- Busca todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade de ensino.

Mediante atribuições se faz necessário que o diretor/gestor responsável pela escola, articule e integre os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.).

Percebe-se o esforço da gestão em envolver a comunidade escolar na participação das atividades as quais insere de forma dinâmica nesse processo. Portanto, algumas atividades como sugestão a serem desenvolvidas no âmbito escolar as quais envolvem a participação de toda comunidade os quais poderei citar:

- Manifesto de voz é uma atividade onde os alunos tem a oportunidade de expressarem mensalmente seus desejos, sentimentos, sugestão, indicação livros, cantam e dançam; se reúnem no auditório da escola com ajuda e participação incentivo da coordenação e professores;

- O toque do sinal para a troca de horário, turmas ocorre através de músicas, cujo projeto envolve todos os professores e alunos onde é realizado um sorteio de diversos tipos de músicas e ritmos com as respectivas séries e cada semana o toque é um ritmo, onde os professores trabalham com os alunos juntos fazem uma seleção de músicas que toca a semana inteira e durante o intervalo;

- Escolher o líder de sala – é realizado um trabalho com os alunos sobre a importância do voto, onde eles terão a oportunidade de participar da eleição democrática na escolha de seus representantes. Dessa forma é desenvolvido um trabalho de com os alunos, deverão participar desse pleito - eleição democrática, onde os participantes expõem suas ideias, fazer sua campanha eleitoral e tem uma data específico para eleição;

- Professor tutor para cada turma o qual deverá ser escolhido de forma consensual para acompanhar todo processo de desenvolvimento e empenho de ensino-aprendizagem, assuidade, compromisso e responsabilidade;

- Reunião semestral com o conselho de classe para juntos analisarem o desempenho dos alunos durante o semestre e juntos criarem estratégias inovadoras as quais incentivem a obterem bons resultados.

Dessa forma, percebe-se que uma gestão democrática é possível quando há participação da equipe da direção e coordenação pedagógica trabalhando juntos e enfrentando os desafios, cujas ações buscam resultados do planejamento que foi construído coletivamente. Portanto, faz-se necessário garantir que não haja uma divisão entre os que planejam e os que simplesmente executam. Nesse processo, todos os segmentos planejam, garantindo a visão de todo. Com isso, de posse de conhecimento de todo o trabalho escolar, os diversos profissionais e segmentos envolvidos (gestores, coordenadores,

docentes, discentes, e pais) cumprem seus papéis específicos, sem torna-lo estanques e fragmentados.

Dessa forma, é importante implementar nesse contexto uma construção democrático-participativa onde exista o envolvimento de todos os segmentos da escola. Propondo assim, ações as quais realmente garantam o acesso e a permanência, com sucesso, de todos os estudantes, valorizando o trabalho do professor e da equipe técnica-pedagógica sua prática numa busca constante de aperfeiçoamento.

A gestão precisa ser capaz de implementar ações direcionadas para reduzir as condições reprodutoras de desigualdades, com foco em equidade, em um ambiente orientado para resultados, definido pela eficiência dos processos e pela efetividade da aprendizagem. Cujos princípios da participação, o respeito à diversidade, as altas expectativas, a necessidade de inovar e o compromisso com a equidade, fundamento incontornável de transformação da realidade brasileira.

Portanto, a gestão deverá focar em resultados de aprendizagem, comprometimento e exercício de diversas atribuições. Para isso, é importante que o gestor invista no aprimoramento de suas competências, aperfeiçoando-se continuamente como líder, visando potencializar a qualidade da gestão e os processos de trabalho.

Ricardo Henriques (2017, p. 79) no seu entendimento

Cabe ao gestor, além de liderar processo dentro da escola, envolver a comunidade escolar ao longo da implementação da gestão. Disseminar informações, motivar professores e estudantes, propor reflexões e buscar caminhos para os desafios enfrentados pela escola para o avanço da aprendizagem.

É importante observar que quando o gestor escolar que se dedica a uma gestão qualificada de pessoas consegue influenciar o comportamento de sua equipe, estimular e incentivar os envolvidos por meio de reconhecimento de suas qualidades, levando a uma potencialização do trabalho e ao compromisso de cada um. Baseado no conhecimento do perfil de cada uma das pessoas de sua equipe consegue atribuir funções inerentes à gestão escolar para obter melhores resultados. Portanto, procurar conhecer profundamente as competências de cada profissional da escola é fundamental para aloca-los com efetividade.

Ao serem questionados sobre se sentem dificuldades ao exercer sua função de gestor alguns disseram que não, outros apontaram suas principais dificuldades frente à direção. Conforme consta no quadro.

Quadro 5 – principais dificuldades frente a direção

Identificação	Principais dificuldades frente à direção	
	Respostas	
Flor-de-Lis	Diretor	A falta de companheirismo entre o corpo docente, ou seja, uma divisão entre os turnos,
	Vice-diretor	Não
Arco-íris	Diretor	A escassez de recursos humanos e financeiros. Nisso se encaixa a vontade governamental na valorização do trabalho dos profissionais da educação. Com salários não atrativos os que passam nos concursos preferem sair e ir para outras áreas.
Margarida	Diretor	O financeiro
Orquídeas	Diretor	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, portanto, que tomando como base esta perspectiva Lück (2009, *apud* Lisboa, 2016), afirma que a gestão democrática deve proporcionar a participação de todos os segmentos da unidade de ensino, o planejamento e a execução do plano de desenvolvimento da escola, sob forma articulada, com a finalidade de realizar uma proposta educacional de acordo com as necessidades sociais existentes na qual a instituição escolar encontra-se inserida.

Ainda de acordo com as ideias de Luck (2011, p. 35-36):

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, compromissando com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação como retorno de informações) e transparências (demonstração pública de seus processos e resultados).

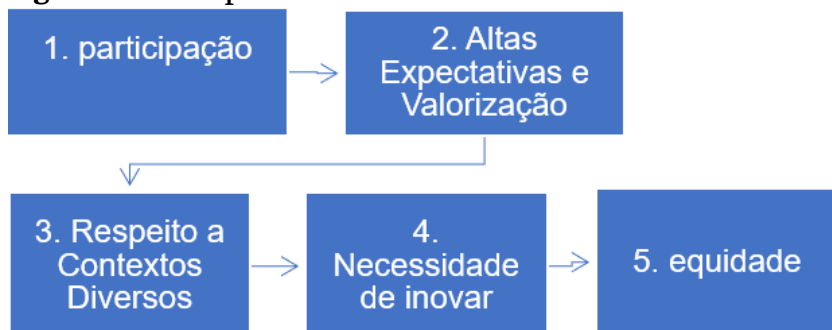
Dessa forma, é importante, que se tenha como foco que democratizar o ensino não se constitui apenas em construir escolas, é preciso garantir no ambiente escolar que todos tenham a escola como espaço, em que se possa aprender com entusiasmo.

Diante dos desafios, a escola tem necessidade de desenvolver uma gestão democrática de acordo com a LDB nº 9.394/96.

É muito importante que o gestor na sua prática trace metas, defina objetivos a serem alcançados e desenvolva um planejamento eficaz e eficiente.

Com base nestes quadros e tabelas percebe-se que para obter uma gestão democrático-participativa o gestor terá que partir de cinco princípios e valores básicos os quais tem como objetivo orientar e fundamentar a gestão escolar para resultados de aprendizagem e harmonia entre as partes. Com base na publicação de Ricardo Henrique circuito de gestão: Princípios métodos. Percurso formativo de gestão escolar para resultados de aprendizagem.

Figura 2 – Princípios e valores



Entendemos como participação: o princípio democrático: criação coletiva e crescimento a partir da crítica; engajamento dos atores da escola, da família e da comunidade; reunir

informações e pontos de vista diversos para tomada de decisão mais efetiva.

A participação é muito importante, porém percebemos que este é um dos maiores desafios da gestão. Pois, existe resistência de envolvimento, de assumir compromisso e inteirar-se, comprometer-se com as atividades. Os professores, a equipe pedagógica eles querem estar a par da situação, em sintonia dos acontecimentos.

Um fator predominante e muito importante para o desenvolvimento de uma escola participativa e a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola que o que mais se ouve é “que está em construção” é uma obra interminável. As orientações são claras quanta sua elaboração, porém, difícil e complicado em reunir toda equipe. O gestor junto à equipe pedagógica terá que promover momentos os quais os componentes, ou seja, os representantes principais de professores e funcionários participem das discussões da elaboração do PPP cujo documento norteador das ações as quais serão desenvolvidas no âmbito escolar.

Em seguida, mostrar, discutir junto com a comunidade escolar numa reunião de pais e mestres, ou de conselho escolar para juntos deliberarem as ações as quais se destacam para melhoria da escola, da educação no que se refere à harmonia e desenvolvimento eficaz quanto ao ensino – aprendizagem.

O segundo princípio altas expectativas e valorização exige uma criação de um ambiente em que todos os segmentos e

atores escolares tenham expectativas em relação a seu próprio desempenho dos outros. Todos os envolvidos: pais, alunos, professores e funcionários almejam uma escola dinâmica, um ensino e aprendizagem. Para tanto, se faz necessário que a gestão demonstre um clima de confiança, que valorize todos os atores e segmentos escolares a cada conquista feita, realizada não apenas no processo, mas durante o processo. A autoestima o ser humano garante.

Quando há harmonia entre os componentes do âmbito escolar, juntos de mãos dadas na mesma direção, com o mesmo objetivo, traçando metas, estratégias terá o sucesso.

Respeito a Contextos Diversos esse item específico é importante destacar que a equipe gestora juntamente com o conselho escolar tenta da melhor possível resolver os conflitos existentes no âmbito em prol da garantia dos direitos de aprendizagem de todos.

Para realizar uma gestão democrática com êxito é preciso inovar, ou seja, a escola deverá um campo favorável para inovação e ampliação de suas técnicas e estratégias em prol de um ensino de qualidade, para tanto é necessário um novo jeito de agir, de pensar, de fazer.

Campo empírico: a escola de Flor-de-Lis

A escola selecionada como campo empírico de pesquisa é uma escola pública da rede estadual, situada na zona sul e tem

nome fictício Flor-de-Lis, foi criada através do Decreto nº 4.251 de 06 de agosto de 1964, situada no bairro Lagoa seca na cidade de Natal – RN no governo Aluísio Alves. Até hoje em pleno funcionamento oferece o Ensino Fundamental II e Ensino Médio. Atende cerca de 520 alunos em sua maioria residentes dos bairros circunvizinhos da zona norte, São Gonçalo do Amarante, desta capital.

O ato governamental que em 1964 deu a esta escola nome não foi gratuito. Foi granjeado à custa de trabalhos prestados ao ensino de nosso estado. Foi um gesto devido à gratidão do então governador. Foi uma homenagem a um direito há muito merecido. Pois, o homenageado colaborou com a arte de ensinar não se limitou apenas ao Rio Grande do Norte, ultrapassou as nossas fronteiras e, em 1913, já apontava defeitos e sugeria os acertos para a melhoria do ensino da capital Federal e no estado de São Paulo. Além da missão de professor dirigindo escolas, ensinando várias gerações, revelou-se também como reformador do ensino público no Estado, conceituando dentro e fora das nossas fronteiras.

Ele deixou traços inapagáveis na história do ensino no estado, quer como diretor na Instituição Pública quer como de diretor da Escola Normal, quer ainda como diretor da Faculdade de Direito de Natal.

A escola é bem conservada e equipada, com espaços adequados, desse modo, acreditamos ser um local que pode contribuir com o processo de aprendizagem. A escola é composta

pela seguinte estrutura, conforme consta no quadro, conforme o quadro 06:

Quadro 6 – Espaço da Estrutura física do ambiente escolar

ESPAÇO ESCOLAR	QUANTIDADE
Salas de aulas	10
Sala de professor	01
Sala multifuncional	01
Sala de direção	01
Sala de coordenação	01
Sala de PIBID da matemática	01
Sala de secretaria	01
Sala de multimídia	01
Laboratório de Informática	01
Laboratório de Ciências	01
Cozinha	01
Refeitório	01
Banheiros para funcionários	02
Banheiros para alunos	02
Banheiro para acessibilidade	01
Cantina	01
Almoxarifado	01
Sala da merenda	01
Quadro de esporte descoberta	01
Pátio (Área de lazer)	01

Fonte: Projeto Político Pedagógico.

Para a realização deste trabalho também foi elaborado um questionário o qual foi destinado aos representantes da comunidade escolar: pais, alunos, professores, coordenadores e gestores onde os mesmos tiveram a oportunidade de expressarem suas concepções sobre a gestão democrática

desenvolvida na sua escola, e quais os desafios enfrentados pelo gestor educacional. A tabela 1 a seguir apresenta a síntese do quantitativo de instrumentos aplicados na escola.

Tabela 1 – Representantes dos participantes da comunidade escolar

QUANTITATIVO DE INSTRUMENTOS CONTEXTUAIS APLICADOS NO ÂMBITO ESCOLAR			
Representantes dos segmentos da comunidade escolar			
Público	Previstos	Realizados	% de participação
Gestores	2	2	100%
Coordenadores pedagógicos	2	1	50%
Professores	30	6	20%
Alunos	520	14	2,7%
Pai ou responsáveis	520	8	0,16%

Fonte: Projeto Político Pedagógico.

A referida tabela é uma amostragem dos participantes dos segmentos representados da comunidade escolar que não se omitiram a participar desta pesquisa. A qual se obteve uma participação de 100% dos gestores que contribuíram nos relatos sobre sua concepção e atuação de gestão democrática desenvolvida no âmbito escolar. Na oportunidade os professores participaram satisfatoriamente opinando e sugerindo acerca do tema abordado. Os pais e alunos ao serem sentiram-se orgulhosos e ao mesmo tempo temerosos em participar da pesquisa com receios de não saberem se expressarem adequadamente. Apesar de ter um conhecimento aprofundado sobre o assunto.

Concepção do coordenador pedagógico sobre a gestão democrática

Libâneo (2015) nos relata que direção e coordenação são funções típicas dos profissionais que respondem por uma área ou setor da escola tanto no âmbito administrativo quanto no âmbito pedagógico. Dirigir e coordenar são tarefas que canalizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidas.

Direção e coordenação tem que desenvolver um trabalho juntos em prol de bom desenvolvimento acadêmico na instituição. Vale ressaltar que o diretor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc).

O autor sintetiza as funções de coordenador pedagógico: planejar, coordenar, gerir e acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos.

O coordenador pedagógico da instituição participou desta pesquisa e na oportunidade foi lhe questionado como é desenvolvida a gestão democrática. Inicialmente, lhe foi questionado o que ele entende sobre gestão democrática.

“Entendo como um processo de direção onde todos os envolvidos estão cientes dos procedimentos usados na pela gestão e consultados coletivamente na tomada de decisões”.

Ao ser questionado se na sua concepção a escola em trabalho desenvolve uma gestão democrática. E segundo o coordenador,

“Desenvolve parcialmente, é necessário que haja uma preparação sistematizada por parte da equipe gestora para atuar dentro de uma programação ou proposta apresentada para a comunidade escolar. Nesse aspecto a escola está fazendo as tentativas para obter êxito”.

E se ela sente alguma dificuldade em coordenar nessa escola e se sente apoiada por outros funcionários E obtivemos a seguinte resposta:

“Não sinto muitas dificuldades, exceto a falta de tempo para assessorar individualmente os professores diante do processo de ensino-aprendizagem e também para oferecer uma formação continuada com mais frequência. E sempre que precisa tem á disposição uma equipe que pode contar para a resolução dos problemas”.

A realidade é comum ver nas escolas da rede públicas o famoso desvio de função do coordenador pedagógico. Mediante necessidade das escolas muitos coordenadores realizam tarefas que pouco agregam em suas responsabilidades, outras funções, como a execução de evento, por exemplo.

Uma das atribuições do coordenador pedagógico de acordo com Libâneo (2015, p. 181) é,

Prestar assistência pedagógico-didática direta aos professores, acompanhar e supervisionar suas atividades tais como: desenvolvimento dos planos de ensino, adequação de conteúdos, desenvolvimento de competências, práticas avaliativas, gestão da classe, orientação da aprendizagem, diagnósticos de dificuldade, etc.

Ao ser questionado sobre sua atuação como coordenador, foi lhe perguntado se ouve as dificuldades apresentadas ao corpo docente da escola e quais seriam estas dificuldades: De acordo com o coordenador ele ouve sim suas dificuldades vivenciadas pelo corpo docente e citar:

- *Dificuldades em motivar alunos para estudar;*
- *O não envolvimento da família em monitorar desempenho dos alunos;*
- *Falta de base nos conteúdos que antecede ao estudo estudado;*
- *Defasagem na idade/série.*

Que o gestor escolar tenta resolver essas dificuldades apresentadas pelo corpo docente através de projetos institucionais, reuniões em pais e oficinas de estudo. Onde a demanda da participação dos pais ainda é pequena e a gestão esta tentando reverter esse quadro com estímulos.

Quanto ao nível de dificuldades enfrentadas pelo coordenador pedagógico em sua atuação na gestão democrática e o apoio da direção da sua escola e da assessoria técnica da

diretoria de ensino se é suficiente ou não para o desenvolvimento de seu trabalho.

De acordo com as respostas o nível de dificuldade que enfrenta pode ser classificado conforme o quadro abaixo:

Quadro 7 – Nível de dificuldades nas atividades desenvolvidas nesta escola

Nível de dificuldade	Atividades desenvolvidas nesta escola
Muita Dificuldade	Trabalhar articuladamente com a Oficina Pedagógica no sentido de oferecer subsídios para os professores nas questões pedagógicas.
Dificuldade Mediana	Orientar os professores para o planejamento das aulas.
	Motivar os professores na adoção de estratégias didáticas que enfatizem a interação e a contribuição do aluno na construção de sua aprendizagem.
	Assessorar os professores na busca de novas maneiras de lidar com os alunos que encontram dificuldades de aprendizagem.
	Discutir com a comunidade escolar questões relacionadas a drogas, violência e desemprego.
	Manter contato com os pais visando a colaboração destes no acompanhamento e controle da frequência e do rendimento escolar.
	Oferecer suporte aos professores para que façam o diagnóstico dos problemas de aprendizagem dos alunos.

Nenhuma Dificuldade	Organizar junto com o diretor, os Conselhos de Classe/série para tomada de decisões coletivas.
------------------------	--

Fonte: questionário aplicado ao coordenador.

Os itens observados e analisados dão respaldo ao coordenador pedagógico uma visão geral de sua atuação e níveis de dificuldades enfrentadas no ambiente educacional a qual está inserido.

Percepção dos professores sobre a gestão democrática

Quanto à equipe dos professores da escola pesquisada tem um total de 30 educadores, e apenas seis (6) atuaram como sujeitos da pesquisa os quais correspondem as seguintes modalidades: ensino fundamental anos finais (do 6º ao 9º ano) e Ensino médio, professores graduados, especialista e mestres.

Foram utilizados nomes fictícios para designar os educadores participantes que apresentaram interesses em participarem da pesquisa a qual avaliar o desempenho da gestão democrática da escola. O quadro a seguir traça um perfil desses professores. Conforme quadro 08.

Quadro 8 – Perfil dos professores

Qt	Sexo	Tempo que atua na escola	Perfil dos Professores
1	Feminino	9 anos	Violeta, professora da escola da zona sul graduada licenciada / bacharelada atua como professora de disciplina específica no matutino no ensino fundamental anos finais e ensino médio.
2	Masculino	4anos	Lírio, professor de três escolas da zona sul, graduado e especialista e atua como professor nos turnos matutino e vespertino no ensino médio.
3	Masculino	1 anos e 9meses	Tulipa, professor de suas escolas da zona sul graduado na área em que atua e é professor nos turnos matutino e vespertino no ensino médio.
4	Masculino	1 ano	Girassol, professor da escola da zona sul e leste, mestre atua como professor no turno vespertino no ensino médio.
5	Feminino	8 meses	Orquídea, professora graduada atua na área nos turnos matutino e vespertino, no ensino fundamental anos finais.
6	Masculino	5 meses	Cravo, professor temporário da escola mestre, atua como professor no turno matutino no ensino fundamental anos finais e ensino médio.

Fonte: questionário aplicado aos professores.

Inicialmente, foi questionado aos participantes sobre o que eles entendem por gestão democrática. E na oportunidade 20% do corpo docente na escola designada como objeto de estudo expressaram sua concepção sobre o conteúdo abordado. E Os professores da escola Flor-de-Lis foram chamados por nomes fictícios: violeta, lírio, tulipa, girassol, orquídea e cravo relataram com base na gestão que foram utilizados nomes fictícios. Conforme consta no quadro 09.

O quadro abaixo corresponde à amostra da equipe de professores que foram utilizados da referida escola, os quais participaram dessa pesquisa, opinando sobre o que entendem por gestão democrática. Conforme consta o quadro abaixo.

Quadro 9 – o que entende por gestão democrática

Identificação	O que entende por gestão democrática
	Resposta
Prof. Orquídea	“É a participação ativa de todos. Gestão democrática é quando a instituição decide em conjunto levando em consideração as opiniões de pais, alunos, professores e coordenação desde que seja para o crescimento da escola”.
Profa. Violeta	“minha concepção é muito além do processo eletivo de escolha, compreendo como gestão que comunica que tem zelo, pelo dito e pelo que escuta, busca do funcionário, professor suas dificuldades, como também do aluno e o que fazer para melhorar”
Profa. Girassol	“É uma gestão que considera a participação de toda a comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas”

Profa. Tulipa	“E uma gestão que envolve toda a comunidade escolar em seus projetos, execução e resolução”.
Prof. Lírio	“Uma gestão em que toda a comunidade escolar participa: alunos, professores, direção, pais e funcionários”.
Profa. Orquídea	“É a participação ativa de todos. Gestão democrática é quando a instituição decide em conjunto levando em consideração as opiniões de pais, alunos, professores e coordenação desde que seja para o crescimento da escola”.

Percebe-se que o corpo docente se baseia numa gestão participativa o qual podem contribuir, colaborar com suas opiniões na “articulação entre a atividade de direção e iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela”, como destaca Libâneo (2015).

De acordo com Gadotti e Romão (1997, p. 16), a participação influi na democratização e na melhoria da qualidade de ensino.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação oferecida.

Vale salientar, que de acordo com Libâneo (2015), falar em gestão democrático-participativa é valorizar a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção dos

objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca do consenso.

Foi questionado aos professores se na sua concepção a escola desenvolve uma gestão democrática.

Na concepção da professora Violeta *“De uma forma geral, acredito está faltando diálogo, comunicação e atenção às demandas de professores/funcionários e alunos”*.

A professora Girassol: *“Porque procura ver e ouvir as diversas opiniões nas decisões que cabem nossas sugestões”*.

O professor Cravo relata *“a escola sim, desenvolve uma gestão democrática. Porém ainda é necessário fortalecer o processo através de uma participação mais efetiva dos docentes na tomada de decisões”*.

Quanto à função desempenhada pelos professores suas principais dificuldades elencadas por eles em desenvolver um trabalho nessa escola foram: assiduidade dos alunos, participação dos alunos nas aulas, evasão no turno vespertino, a desunião dos professores, a falta de interesse dos alunos em estudar, a desmotivação, de falta de respeito por parte de alguns alunos, a ausência dos pais na escola, reuniões abertas. Dificuldades em termos de infra - estrutura: quadra desportiva coberta, material esportivo, patrocínios para custear eventos em Educação Física. Dificuldade de aceitação e importância da disciplina de Educação Física por parte de alguns docentes.

Ao serem questionados se os professores tinham apoio do gestor escolar eles afirmaram que sim. E se tenta resolver as dificuldades enfrentadas, obtivemos os seguintes relatos:

“A gestão participa e tem tomado algumas providencias quando necessita”.

“Em parte. Mas também não fico exigindo reuniões, mas há necessidade de se definir datas para os momentos de desabafo e que problemas da escola sejam resolvidos”.

“sim, sempre”.

“Reuni o Conselho Escolar para discutir alguns assuntos relacionados a situações-problemas da instituição”.

O corpo docente da escola sugere ao gestor escolar: mais reuniões envolvendo toda a comunidade; promover eventos que conta a participação e comprometimento de todos, como oficinas de artes, pintura, música, dança, teatro; mais diálogos entre os professores, coordenação e direção, reuniões mais frequentes com a comunidade escolar. Porém, é público e notório a resistência por parte de alguns professores em não querer participar ativamente das decisões, no conselho escolar, ao contrário apenas exigem e criticam, mas não querem se comprometer.

Um item muito discutido entre os professores e equipe gestora e a ausência dos pais na escola, para melhor acompanhar o desempenho de seus filhos no ensino-aprendizagem. E destacamos os seguintes relatos:

“poucos pais participam das reuniões; poucos procuram saber sobre seus filhos e quando vem já é fim de ano” (Violeta).

“os pais participam pouquíssimo, até nas reuniões de pais e mestres a participação é bastante reduzida o que dificulta o acompanhamento dos alunos” (Cravo).

“Em reuniões de pais. Mas, acho que poderiam ser feitas mais reuniões com os pais, para abraçarem mais as propostas discutidas pela gestão” (orquídea).

Falar em gestão democrática é bastante complexo, é primordial para os participantes a interação entre os componentes que fazem da comunidade escolar.

Concepção dos pais

Para esta pesquisa, tivemos uma pequena amostra de segmentos dos pais, os quais oito (8) participaram expressando sua compreensão sobre a atuação do gestor da referida instituição. E o quadro a seguir demonstra o perfil desses participantes.

Dessa forma, percebemos a predominância dos participantes responsáveis pelos alunos matriculados na instituição os quais em sua maioria são do sexo feminino com o seguinte nível de escolaridade, conforme o quadro 10.

Quadro 10 – Perfil do nível de escolaridade dos pais

Faixa-etária dos pais	Quantidade	Sexo	Nível de Ensino
De 30 a 40 anos	03	Feminino	Ensino Fundamental incompleto
	01	Masculino	Ensino Médio Completo
De 41 a 50 anos	02	Feminino	Ensino Médio Completo
	02	Feminino	Ensino Superior

Fonte: questionário aplicado aos pais.

Inicialmente, foi questionado aos participantes sobre o que eles entendem por gestão democrática.

Sabemos que a opinião dos pais sobre a escola onde seus filhos estudam é muito importante, principalmente para o crescimento e desenvolvimento da instituição, sua participação, sua concepção é gratificante para a análise da avaliação do ensino-aprendizagem e sucesso da escola. Embora, percebamos a tímida participação quando convidados, convocados para participar das reuniões de pais e mestres, de Conselho Escolar e na tomada das decisões.

E Dourado (2006, p. 81) afirma,

É necessário nesse processo que se reconheça a família como responsável pela socialização do indivíduo, sendo a principal mediadora dos padrões e dos modelos sociais e culturais, além de ser a primeira a promover proteção e bem estar ao educando. Com isso, julga-se necessário os gestores escolares assumirem uma aproximação com as famílias de forma

qualitativa, criativa e prazerosa, influenciando na qualidade das relações afetivas, a coesão, a segurança, ausência de discórdia e a organização, quer na família, quer na instituição. Esses aspectos constituem importantes fatores que estimularão a formação de redes de apoio social, seja na própria escola ou na comunidade.

Neste sentido, é importante identificar as condições evolutivas dos segmentos: professores, alunos, pais e comunidade, em geral, para o planejamento de atividades, no âmbito da escola.

Numa roda de conversa com alguns representantes de pais, mais precisamente cinco participantes com diferentes níveis de escolaridade: onde dois tem ensino fundamental incompleto, um ensino médio incompleto, dois com ensino médio e um com nível superior. Foram utilizados nomes fictícios para os pais que participaram desta pesquisa.

Ao serem questionados sobre o que entende por gestão democrática. Uma vez que, a educação se constrói juntos, no coletivo, com a participação de todos: direção, professores, funcionários e pais de alunos. Gostaríamos de saber de vocês como está a nossa escola. Três deles não respondeu por não saber explicar o seu real significado, ou por timidez, mas disseram que parece ser bom para a escola. Os demais relataram:

Quadro 11 – O que os pais entendem por gestão democrática

Identificação pais da escola Flor-de-Lis	O que você entende por gestão democrática	
	Respostas	
Ens. Fund. Incompleto	P1 – Sol	Não sabe o que é gestão democrática
Ens. médio incompleto	P2 - Mar	Não sabe o que é gestão democrática
Ensino médio completo	P3 – Lua	Não sabe o que é gestão democrática, mas parece ser bom para a escola.
Ensino médio	P4 – Vida	É uma gestão onde todos participam e podem opinar
Ensino superior completo	P5-Natureza	É a colocação das decisões dentro da escola, direção, professores, alunos e comunidade como um todo, levando em consideração os temas a serem definidos.

Fonte: questionário aplicado aos pais.

É necessário nesse processo que se reconheça a família como responsável pela socialização do indivíduo, sendo a principal mediadora dos padrões e dos modelos sociais e culturais, além de ser a primeira a promover proteção e bem estar ao educando. Com isso, julga-se necessário os gestores escolares assumirem uma aproximação com as famílias de forma qualitativa, criativa e prazerosa, influenciando na qualidade das relações afetivas, a coesão, a segurança, ausência de discórdia e a organização, quer na família, quer na instituição. Esses aspectos constituem importantes fatores que estimularão a formação de

redes de apoio social, seja na própria escola ou na comunidade. Neste sentido, é importante identificar as condições evolutivas dos segmentos: professores, alunos, pais e comunidade, em geral, para o planejamento de atividades, no âmbito da escola.

A opinião dos pais, sua participação e contribuição são fundamentais e necessárias para o bom desempenho de uma gestão, embora haja resistência de alguns pais. Eles recomendam a família e amigos a matriculem seus filhos nesta escola. Por vários motivos os quais serão citados neste trabalho: Os professores estimulam os alunos a participarem no seu dia-a-dia nos eventos dentro e fora da escola; o carinho e preocupação em que os professores têm com os alunos; dar organização da escola e do bom desempenho em desenvolver os projetos em benefício dos alunos; das atividades desenvolvidas na escola: teatro, grupo de dança, banda marcial, taekwondo, dos esportes, entre outros.

Os pais têm ciência da importância da sua participação e acompanhamento da vida escolar dos seus filhos, mas alguns resistem em fazê-lo. Ficam alegando inúmeros obstáculos: falta de tempo, trabalho, etc. Que são sempre convidados a participarem dos eventos, reuniões de pais e mestres, do conselho de escola e sempre que for necessário.

Concepção dos alunos sobre a gestão democrática

Participaram da pesquisa 14 alunos em sua maioria matriculados no ensino médio. Com idade mínima de quatorze

anos, que expressaram sua compreensão sobre a atuação do gestor na sua escola. Conforme consta no quadro 12.

Quadro 12 – Perfil dos alunos

Quantidade de alunos	Sexo	Modalidade de Ensino	Faixa-etária dos alunos
1 aluna	Feminino	Ensino Médio	14 anos
1 aluno	Masculino	Ensino Médio	17 anos
1 aluna	Feminino	Ensino Médio	17 anos
6 alunas	Feminino	Ensino Médio	18 anos
1 aluna	Masculino	Ensino Médio	18 anos
1 aluna	Feminino	Ensino fundamental anos finais	19 anos
1 aluna	Feminino	Ensino Médio	19 anos
1 aluno	Masculino	Ensino Médio	19 anos
1 aluna	Feminino	Ensino Médio	28 anos
Total: 14 alunos participantes			

Fonte: Ficha individual dos alunos disponível na secretaria da escola.

Os alunos também contribuíram para a realização deste trabalho e expor sua concepção sobre o que entendem por gestão democrática e como é desenvolvida na sua escola. Para tanto, se fez necessário ter uma amostra desse segmento, dos quais 2,7%

dos estudantes participaram. Ao serem questionados sobre o que entendem por gestão democrática.

Quadro 13 – o que os alunos entendem por gestão democrática

Identificação	O que você entende por gestão democrática
	Respostas
Aluno A	Uma gestão que se pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar: pais, professores, estudantes e funcionários. E, todos os aspectos da organização da escola.
Aluno B	É uma gestão que participa das atividades desenvolvidas na escola e que está sempre em contato com os alunos.
Aluno C	É uma gestão baseada na democracia onde todos tem o direito a serem ouvidos
Aluno D	É quando alunos, professores e direção conversam para melhorar a escola.
Aluno E	É uma tomada de decisões em concordância com todos os funcionários, professores.
Aluno F	Uma gestão na qual é possível o diálogo aberto em que todos os envolvidos possuem igual valor de deliberação e direitos iguais.

Fonte: questionário aplicado aos alunos.

A participação dos alunos muito contribuiu para esta pesquisa, pois tem um panorama sobre o que eles pensam como veem o trabalho desenvolvido pelo gestor da escola.

Os alunos foram questionados se na escola em que frequentam em sua concepção é desenvolvida uma gestão democrática e como eles avaliam a gestão. Eles afirmaram que sim. E fizeram os seguintes relatos:

“A gestora está sempre está se comunicando com os alunos e professores. Ela gosta de estar bem informada sobre todos os acontecimentos, para saber melhorar as coisas da escola”;

“Excelente, pois é notável a solicitação da escola par ao envolvimento de todos, tanto alunos, pais, professores e parentes. Todos são constantemente convidados para contribuir com suas opiniões para formar a melhor escola na medida do possível”;

“Uma ótima gestão, comunicativa com os alunos”

De acordo com esses relatos, percebe-se que existe uma boa relação entre escola e comunidade, apesar da resistência de alguns pais e/ou responsáveis em querer participar ativamente das atividades desenvolvidas no âmbito escolar. É uma constante batalha do gestor e da comunidade escolar.

A participação, a opinião dos alunos são de supra importância para o desenvolvimento de uma boa gestão. De acordo com Gadotti e Romão (1997, p. 16), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da gestão e na sua melhoria da qualidade de ensino.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Quando existe a participação da comunidade, percebe-se que a escola deixa de ser redoma, um lugar fechado e separado da

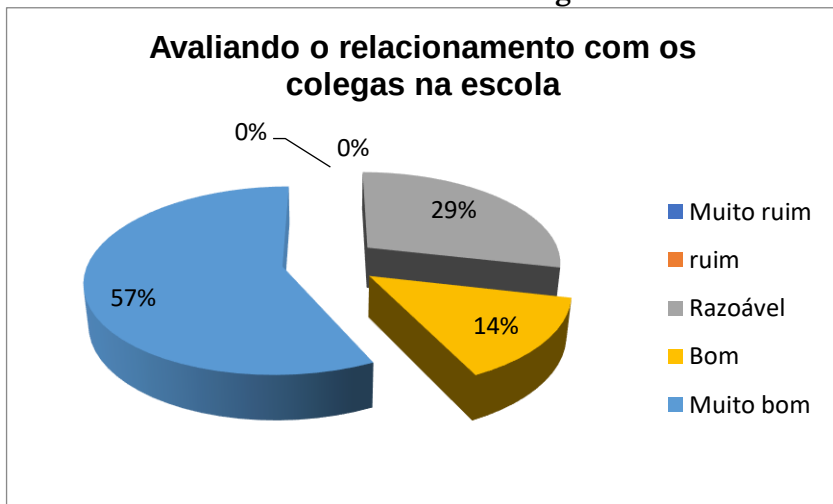
realidade para conquistar status de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil.

Uma gestão aberta ao diálogo onde os alunos através de seus representantes (líderes de sala), tem a oportunidade de participarem e avaliarem seus problemas, conflitos no âmbito escolar tem a oportunidade de classificar o relacionamento com os respectivos segmentos: colegas, professores, direção, coordenação pedagógica e funcionários.

Para tanto, se faz necessário aplicar este procedimento (questionário) de gestão baseados na coleta de dados e informações reais e seguras, em busca de essência, causas aspectos fundamentais para além das aparências. Cujas informações necessárias para compreender como acontece a gestão democrático-participativa no âmbito escola pública.

E com base nas respostas dos alunos participantes temos os seguintes dados: A interação entre os alunos no âmbito escolar, o companheirismo. Conforme o gráfico 01.

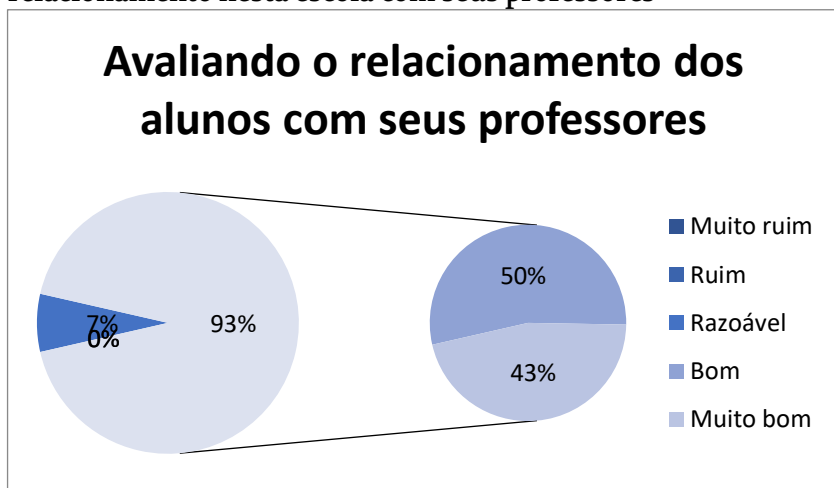
Gráfico 1 – Avaliação da Escola – como você classifica seu relacionamento nesta escola com seus colegas



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Sabemos que uma boa relação entre os alunos é importante e ajuda na integração da participação atividades desenvolvidas no âmbito escolar. Como também no desenvolvimento de ensino-aprendizagem. Portanto, para que haja eficácia do ensino-aprendizagem é muito importante que haja um bom relacionamento com seus professores, ao analisar os dados temos o seguinte resultado. Conforme o gráfico 02

Gráfico 2 – Avaliação da Escola – como você classifica seu relacionamento nesta escola com seus professores

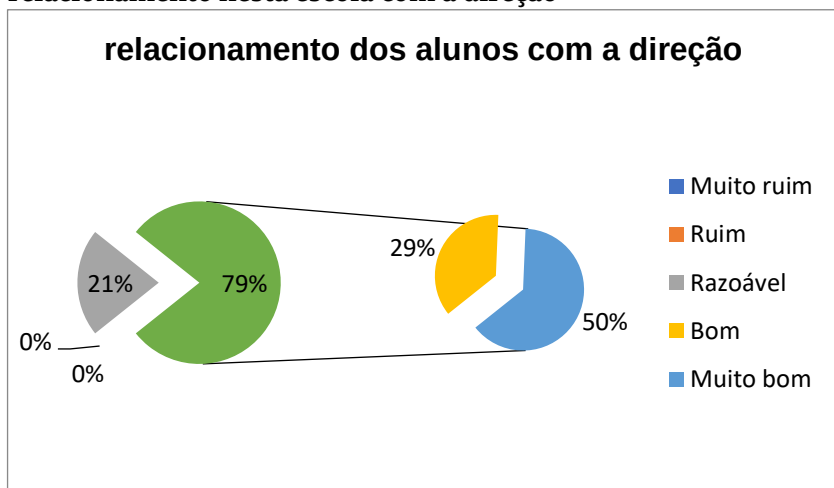


Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

A relação de confiança, respeito entre professor e aluno tende a contribuir para desenvolver uma aprendizagem eficaz.

E quanto ao contato do aluno com o gestor escolar obtivemos o seguinte resultado. Onde eles têm, sente a liberdade de aproximação para expor suas ideias, suas opiniões.

Gráfico 3 – Avaliação da Escola – como você classifica seu relacionamento nesta escola com a direção

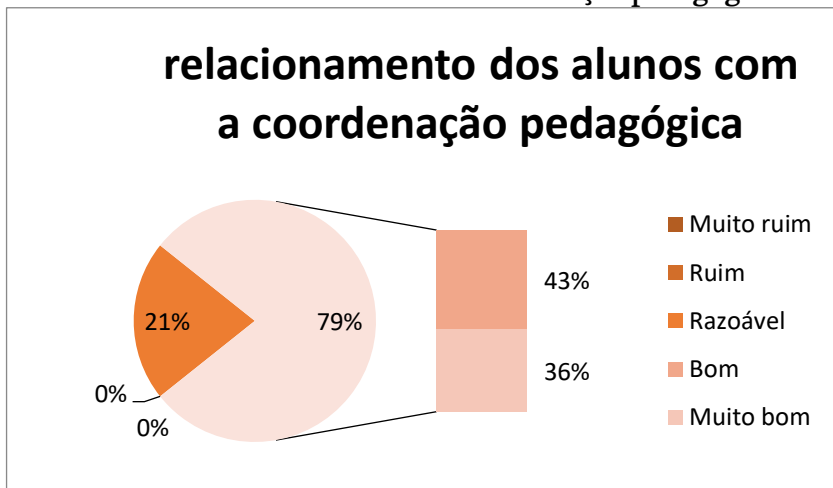


Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

A aproximação dos alunos com a gestão favorece uma relação harmoniosa onde eles têm, sentem a liberdade para expressarem suas opiniões e ideias em determinados assuntos escolar.

Quanto ao relacionamento, o contato dos alunos com a coordenação pedagógica é mais frequente e direto. Uma vez que, a coordenação pedagógica acompanha seu desempenho acadêmico, seu rendimento de ensino-aprendizagem, etc. como também, a comunicação entre as situações-problemas, conflitos internos existentes no âmbito escolar.

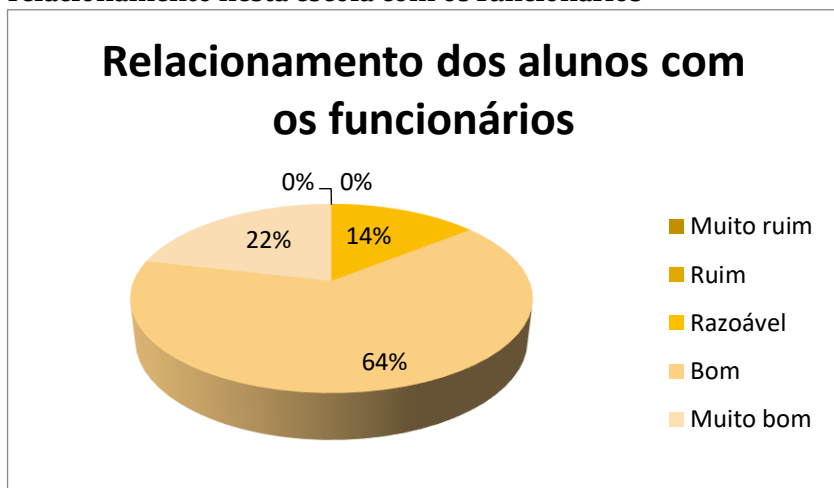
Gráfico 4 – Avaliação da Escola – como você classifica seu relacionamento nesta escola com a coordenação pedagógica



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

É muito importante a harmonia da escola como um todo. Os alunos ao serem questionados sobre o relacionamento com os funcionários de um modo geral, obtivemos o seguinte resultado. Conforme consta o quadro 05 desta pesquisa.

Gráfico 5 – Avaliação da Escola – como você classifica seu relacionamento nesta escola com os funcionários



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Percebe-se, portanto, que os alunos se relacionam de forma interativa e participativa com as atividades desenvolvidas no âmbito escolar em busca de ações as quais garantam um desempenho eficaz.

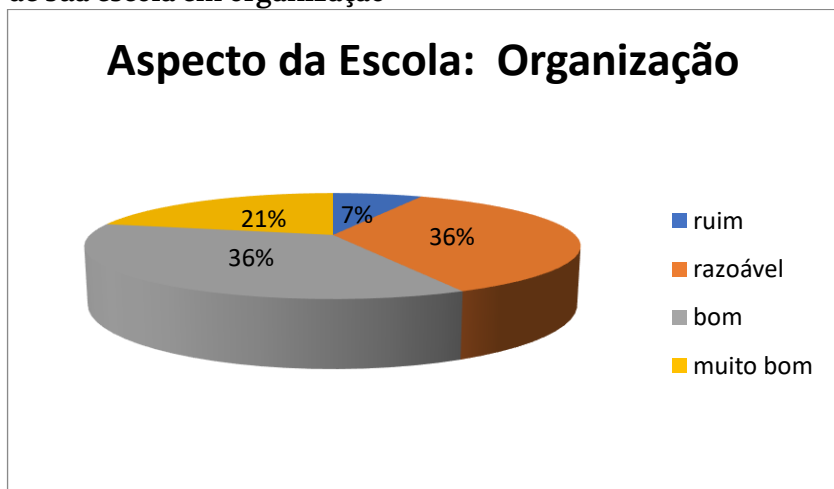
Sabemos que a escola é um local de aprendizagem, espaço educativo por excelência, por isso propício ao crescimento pessoal e profissional.

Dessa forma, os alunos contribuíram neste trabalho é de importante relevância. Pois, faz uma análise panorâmica dos vários segmentos da escola, entre elas podemos citar: organização, segurança regras de convivência, coordenação pedagógica, funcionários em geral, direção, qualidade de ensino,

professores, limpeza, espaço escolar (salas de aulas/pátio/quadra de esporte) aparência do prédio e a cantina.

Na concepção dos alunos com relação à organização da escola de modo geral. Como o aluno ver a escola que temos e a que queremos, e como se sentem, obteve o seguinte resultado:

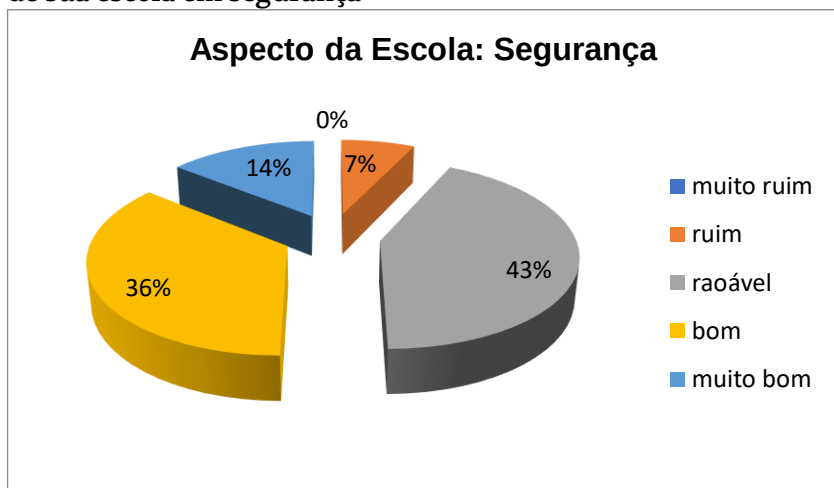
Gráfico 6 – Avaliação da Escola – como você classifica o aspecto de sua escola em organização



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Quanto à segurança da escola os alunos expressaram seus sentimentos entre razoável e bom. Onde 37% foram razoáveis principalmente na falta de segurança externa nos horários de entrada pela manhã e na saída no fim do dia com índice de constantes assaltos. Embora exista um grande esforço da gestão em parceria com a ronda escolar fazer cobertura dos nos horários mais críticos: entrada e saída dos alunos.

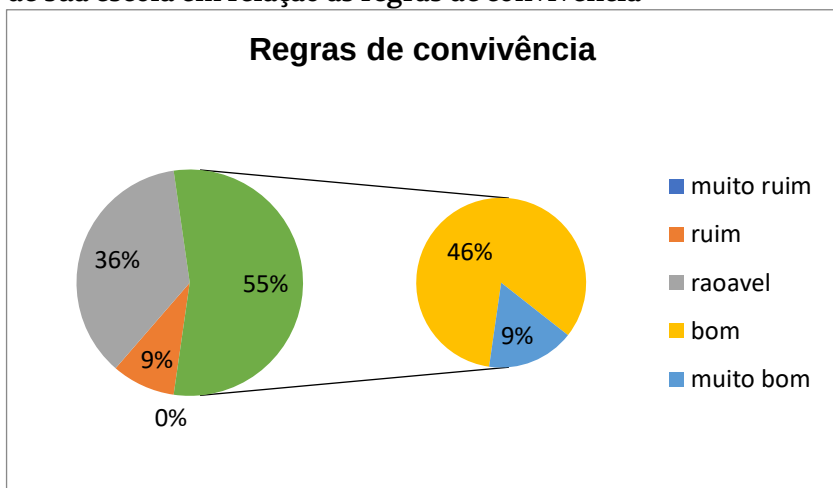
Gráfico 7 – Avaliação da Escola – como você classifica o aspecto de sua escola em segurança



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Quanto às regras de convivência, na num ambiente escolar é muito importante para um bom desenvolvimento de ensino-aprendizagem.

Gráfico 8 – Avaliação da Escola – como você classifica o aspecto de sua escola em relação as regras de convivência

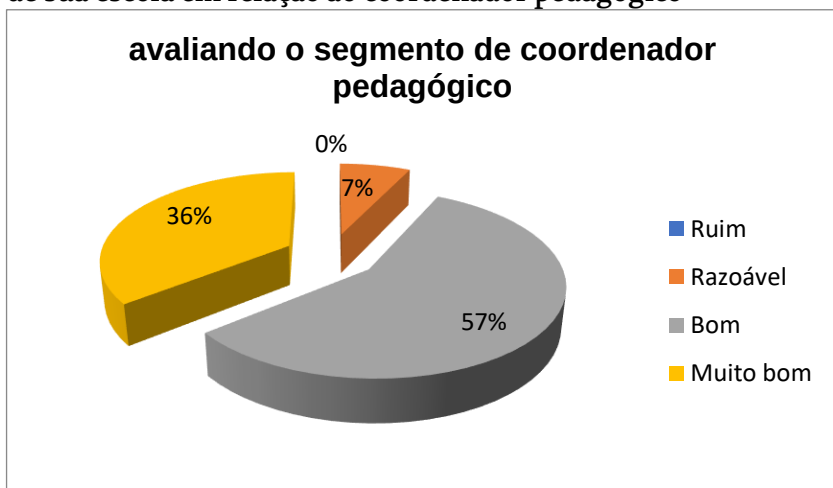


Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Ao analisar o gráfico acima, percebe-se que os adolescentes não são favoráveis á seguir normas e regras. No entanto, entende que são importantes para manter um ambiente social, educacional saudável e harmonioso.

Em relação ao desenvolvimento, acompanhamento do trabalho da coordenação pedagógica, cuja responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar o trabalho de diversas pessoas, os alunos fizeram a seguinte análise.

Gráfico 9 – Avaliação da Escola – como você classifica o aspecto de sua escola em relação ao coordenador pedagógico

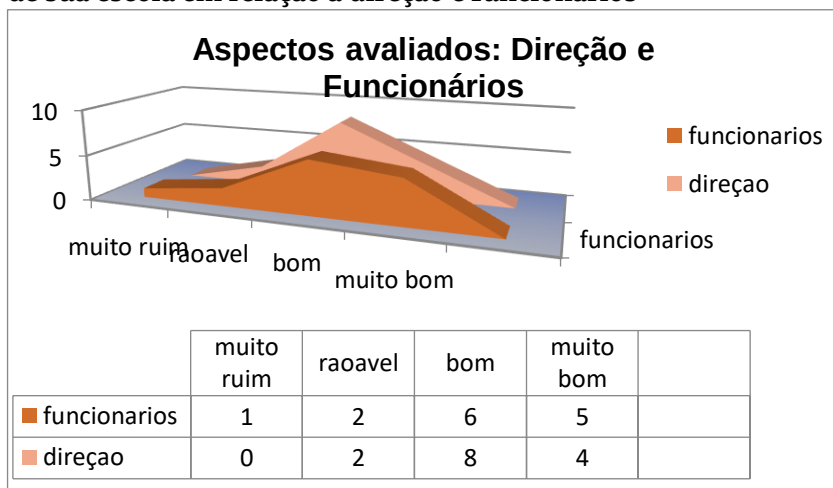


Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

De acordo com Libâneo (2015, p. 177) a coordenação é um aspecto da direção, significando a articulação e a convergência do esforço de cada integrante de um grupo visando a atingir os objetivos.

Com relação aos funcionários em geral da escola. Chegaram a seguinte conclusão. Quanto à direção, o trabalho desenvolvido o incentivo a participação, a articulação as relações interpessoais na escola entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais).

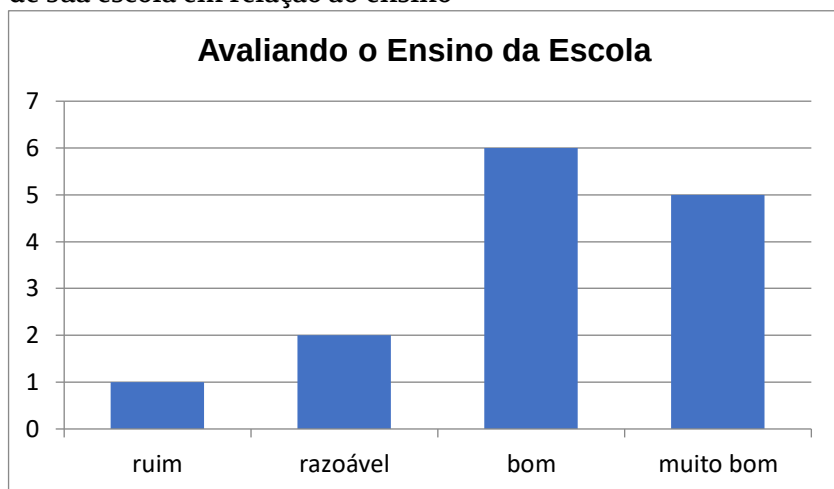
Gráfico 10 – Avaliação da Escola – como você classifica o aspecto de sua escola em relação a direção e funcionários



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Na oportunidade os alunos tiveram o acesso e a liberdade de avaliarem a qualidade do ensino oferecida na escola. Um dos pontos primordial na instituição é oferecer um ensino de qualidade com o objetivo de vê-los crescerem profissionalmente, ou seja, ingressarem numa faculdade.

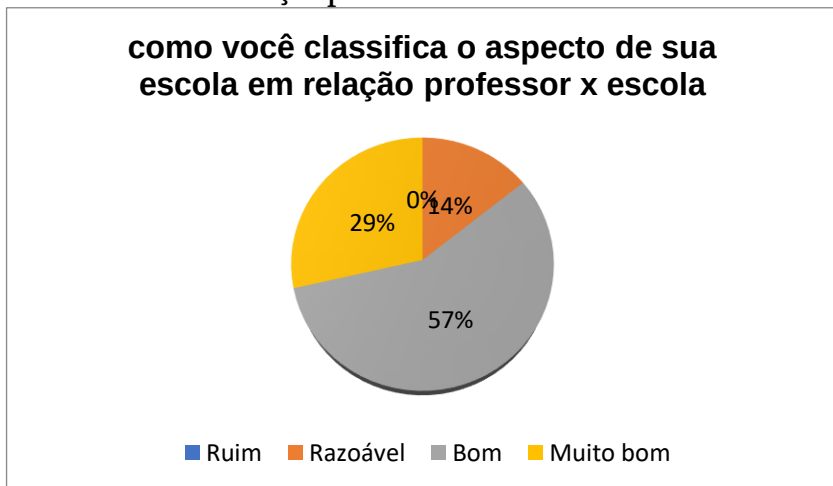
Gráfico 11 – Avaliação da Escola – como você classifica o aspecto de sua escola em relação ao ensino



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Em relação à atuação dos professores, percebe-se que existe uma boa relação. Cujas relações contribuirão para o sucesso dos alunos para que possam ter êxito.

Gráfico 12 – Avaliação da Escola – como você classifica o aspecto de sua escola em relação professor x escola



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Para melhor compreensão desses dados. Foi necessário fazer uma análise das quais foi considerado a maioria dos professores onde os alunos se sentem acolhidos e importantes por que tem a atenção, a preocupação de pessoas as quais se importam com eles e de certa forma se preocupa com seu futuro.

Essa avaliação é supra importância para o bom relacionamento da escola. Os alunos ao serem questionados sobre sua relação com a maioria de seus mestres nos aspectos:

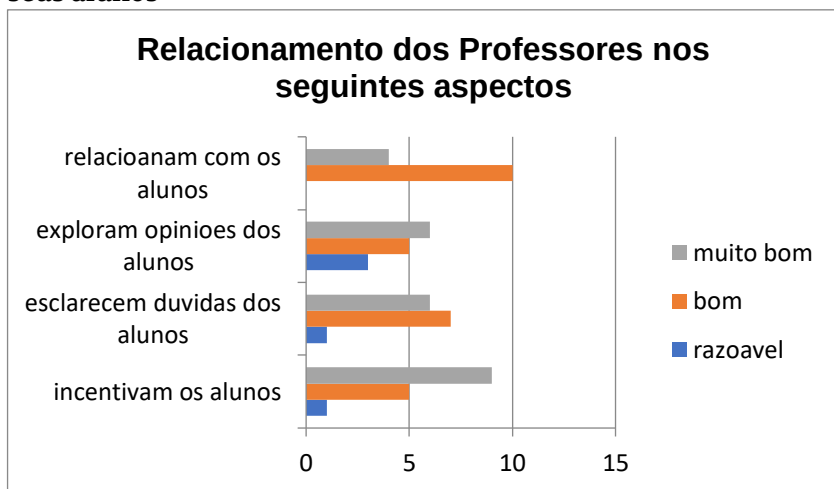
1. Se os professores incentivam seus alunos a melhorar seu desempenho;
2. Se os professores estão disponíveis para esclarecer suas dúvidas;

3. Se os professores dão oportunidades aos alunos para explorarem suas opiniões em sala de aula e

4. Se os professores relacionam bem com seus alunos.

Obtivemos os seguintes resultados ao serem qualificados pelos itens: razoável, bom e muito bom. Conforme consta o gráfico 13:

Gráfico 13 – Avaliação da Escola – como você classifica o relacionamento dos professores em vários aspectos: relacionam com seus, exploram opiniões, esclarecem dúvidas e incentivam seus alunos



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Uma boa relação entre professor e aluno é de suprema importância para o bom desenvolvimento do ensino-aprendizagem. Para tanto, se faz necessário fazer uma análise das respostas dos alunos no questionário no item da concepção dos alunos se a maioria dos seus professores:

a) Continuam a explicação até que todos entendam a matéria;

b) Mostram interesses pelo aprendizado de todos os alunos;

c) Organizam bem a apresentação da matéria;

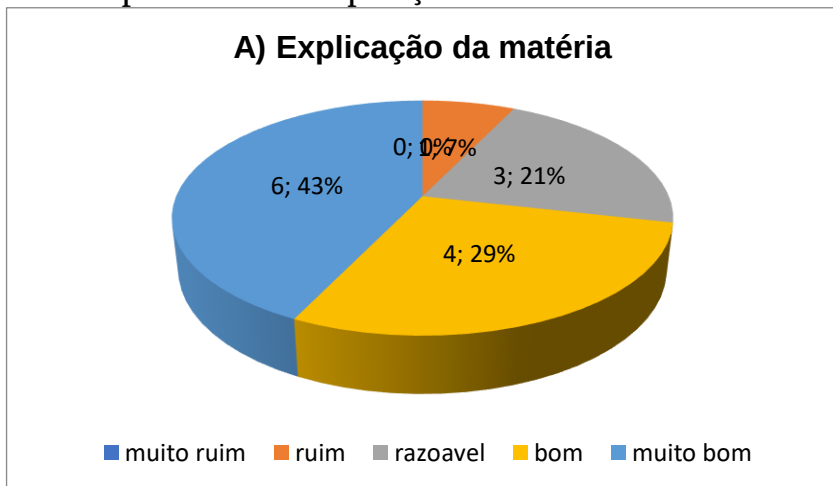
d) Se realizam uma avaliação justa;

e) Se são dinâmicos, variam na maneira de apresentarem, expor as respectivas matérias.

Sabemos que o ato de avaliar se torna um exercício constante quando se busca qualidade nas ações. Dessa forma, os alunos ao responderem o questionário fizeram uma avaliação sobre a atuação dos professores. Pois, é através da avaliação é que as decisões podem ser tomadas com mais garantias, pautadas em diagnósticos.

O gráfico abaixo mostra o grau de satisfação dos alunos quanto o desempenho dos seus professores durante a explicação dos conteúdos de suas respectivas disciplinas.

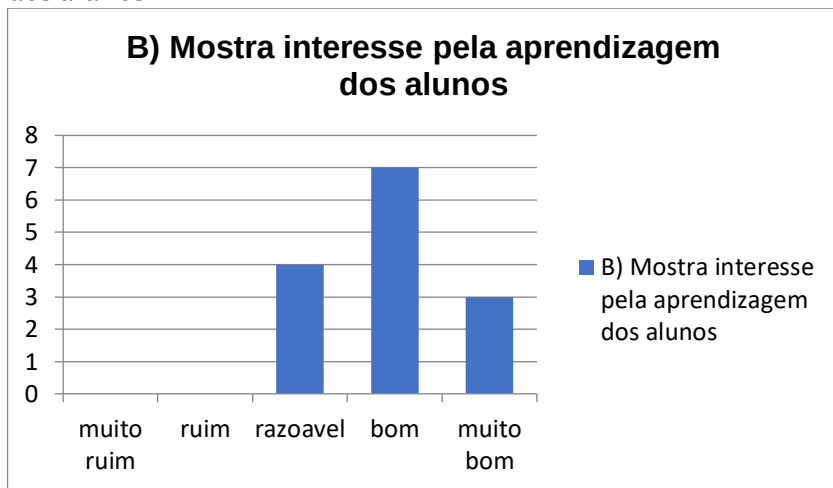
Gráfico 14 – Avaliação da Escola – como você considera a maioria dos seus professores na explicação da matéria



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Dos 2,7% dos alunos entrevistados responderam ao questionário referente o item em que os professores da escola demonstram interesses pelo aprendizado de todos os alunos. O obtivemos o seguinte resultado.

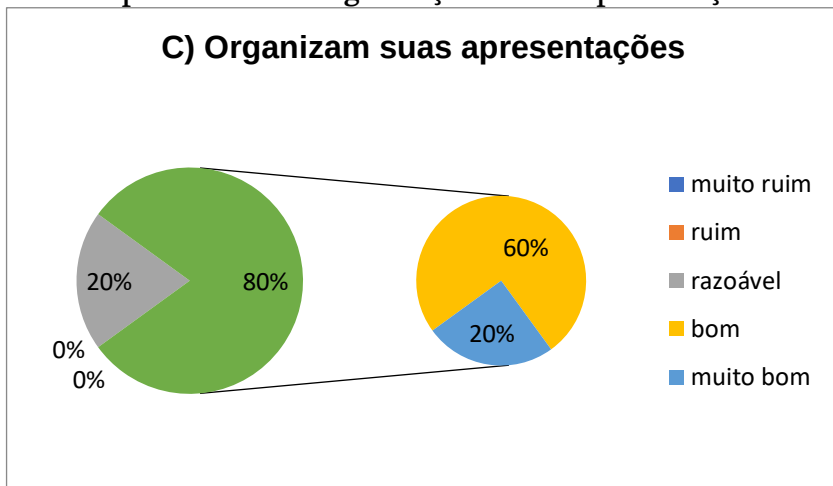
Gráfico 15 – Avaliação da Escola – como você considera a maioria dos seus professores ao mostrarem interesse pela aprendizagem dos alunos



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Ao analisarem a organização dos professores e seu desempenho em sua apresentação de suas respectivas disciplinas.

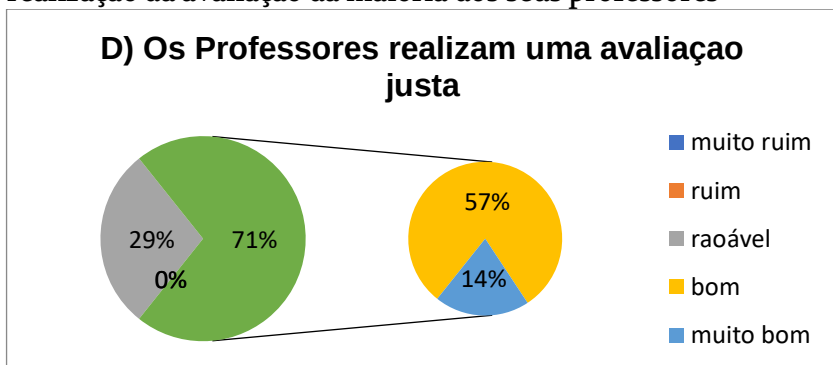
Gráfico 16 – Avaliação da Escola – como você considera a maioria dos seus professores na organização de suas apresentações



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Quanto à concepção dos alunos em relação à forma de avaliação dos professores no desempenho acadêmico dos alunos no ensino-aprendizagem, se avaliam de forma justa.

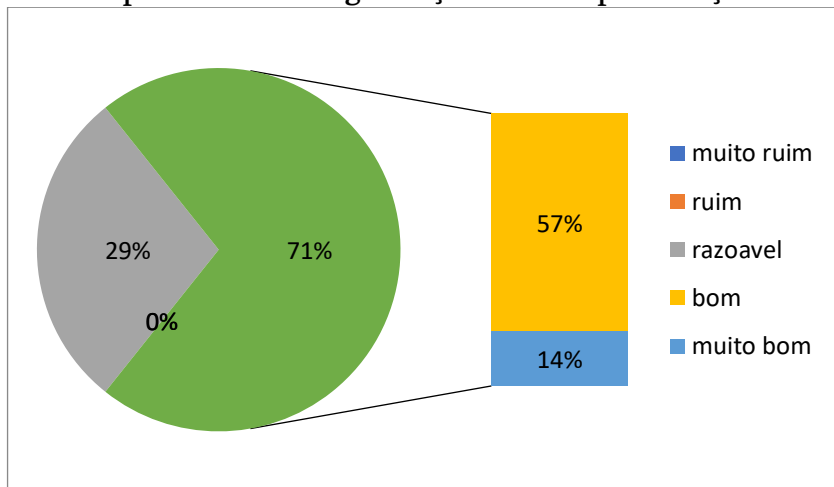
Gráfico 17 – Avaliação da Escola – como você considera a realização da avaliação da maioria dos seus professores



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Numa gestão democrático-participativa requer de todos os envolvidos da comunidade escolar uma dinâmica a qual revigorará o desempenho para do ensino-aprendizagem.

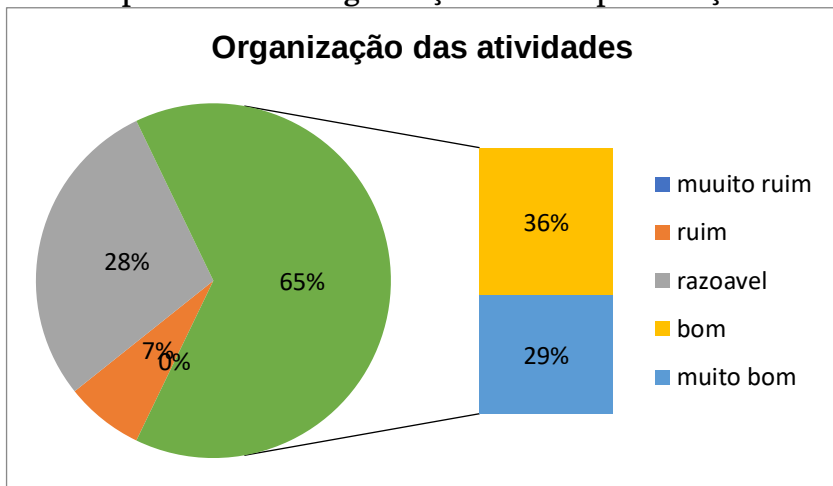
Gráfico 18 – Avaliação da Escola – como você considera a maioria dos seus professores na organização de suas apresentações



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

E nessa concepção de dinamismo das aulas, principalmente no que diz respeito à organização dos projetos, nos jogos, nas aulas passeios e outras atividades. Os alunos continuaram em sua avaliação e chegaram a uma conclusão.

Gráfico 19 – Avaliação da Escola – como você considera a maioria dos seus professores na organização de suas apresentações



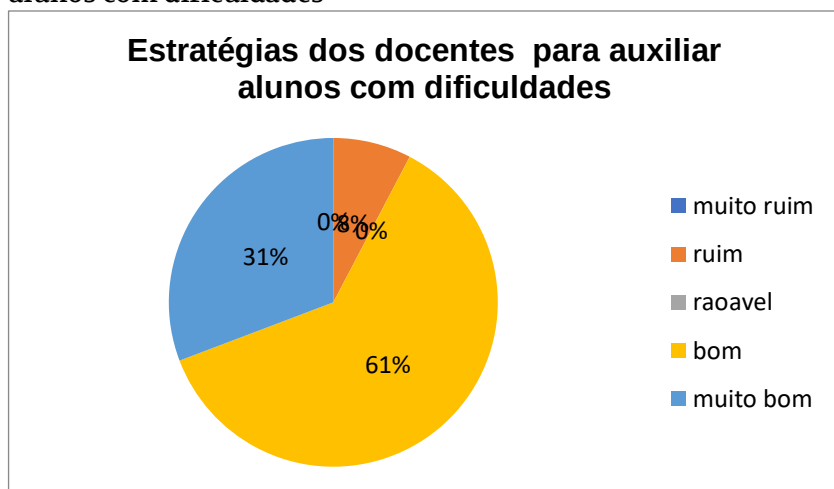
Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Nas escolas públicas de modo geral os estudantes são carentes, desestimulados, sem perspectivas, sem objetivos elevando assim os altos índices de desistência, evasão, abandono e consequentemente um índice baixíssimos na avaliação nacional – Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira - IDEB¹⁰. Porém, valem ressaltar que apesar dos professores sentirem também desestimulados com o sistema educacional, baixo salários, etc. tentam na medida do possível traçar estratégias para auxiliar seus alunos com dificuldades, pois almejam que eles obtenham sucesso na vida profissional. E os

¹⁰O IDEB é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, uma das primeiras iniciativas brasileiras para medir a qualidade do aprendizado nacionalmente e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

alunos entrevistados/ questionados fizeram a seguinte à avaliação.

Gráfico 20 – Avaliação da Escola – como você considera a maioria dos seus professores na utilização dos docentes para auxiliar alunos com dificuldades



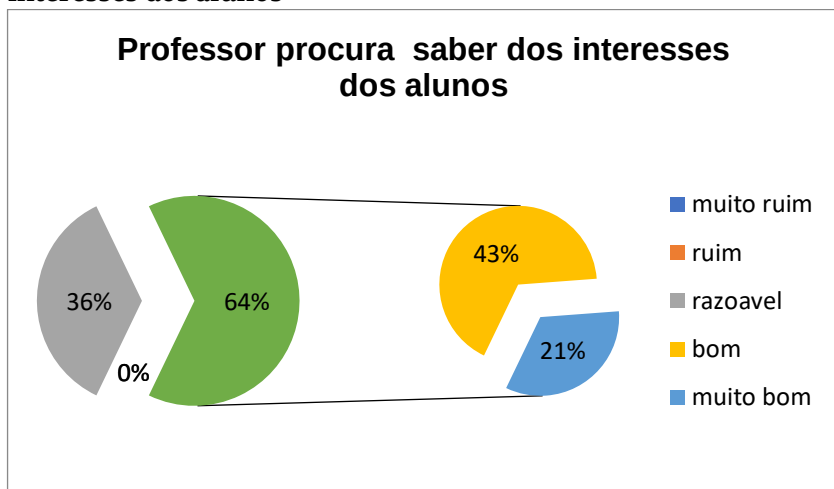
Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Quanto mais as famílias se envolvem com a educação dos filhos e participam ativamente da vida escolar, melhores são os resultados de aprendizagem dos alunos. Esta afirmação é praticamente consensual no campo educacional, e não faltam evidências para embasá-la. A maior participação dos pais resulta em melhores notas, aprendizagem e comprometimento dos alunos no ensino-aprendizagem.

Os pais comentaram que não só gostam da escola, como também indicam seus filhos para se matricularem. E os alunos ao

responderem o quesito sobre os professores considerando a maioria deles se procuram saber sobre os interesses dos alunos. Obtivemos o seguinte resultado.

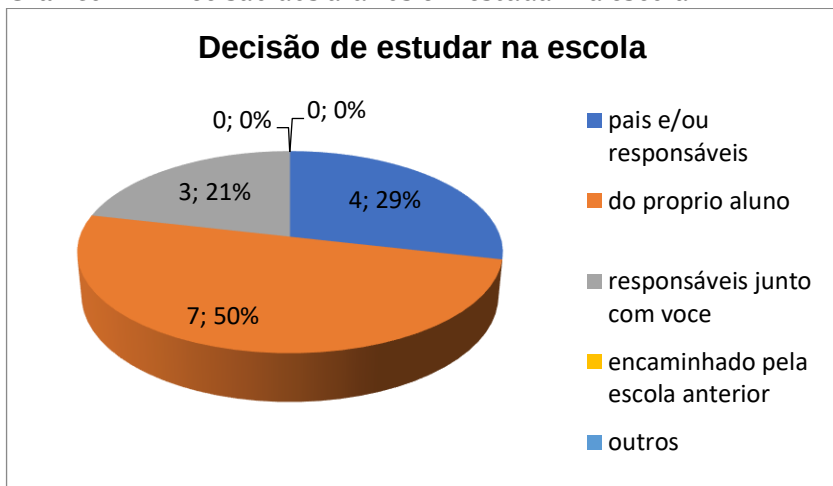
Gráfico 21 – Avaliação da Escola – o professor procura saber dos interesses dos alunos



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

A escola escolhida como objeto de estudo desta pesquisa, tem respaldo.

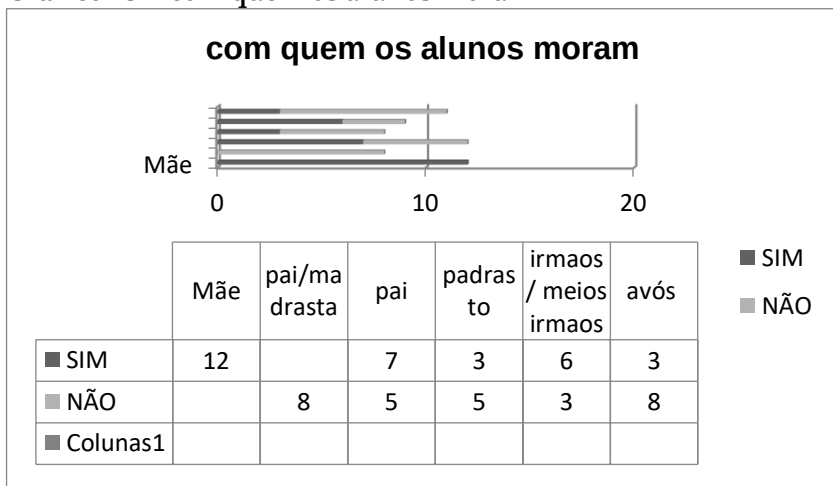
Gráfico 22 – Decisão dos alunos em estudar na escola



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

O perfil dos nossos alunos entrevistados com quem reside.

Gráfico 23 – com quem os alunos moram



Fonte: Questionário Aplicado aos Alunos.

Desta forma, percebe-se que eles se baseiam na teoria de Libâneo (2015, p. 111) em que

a gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

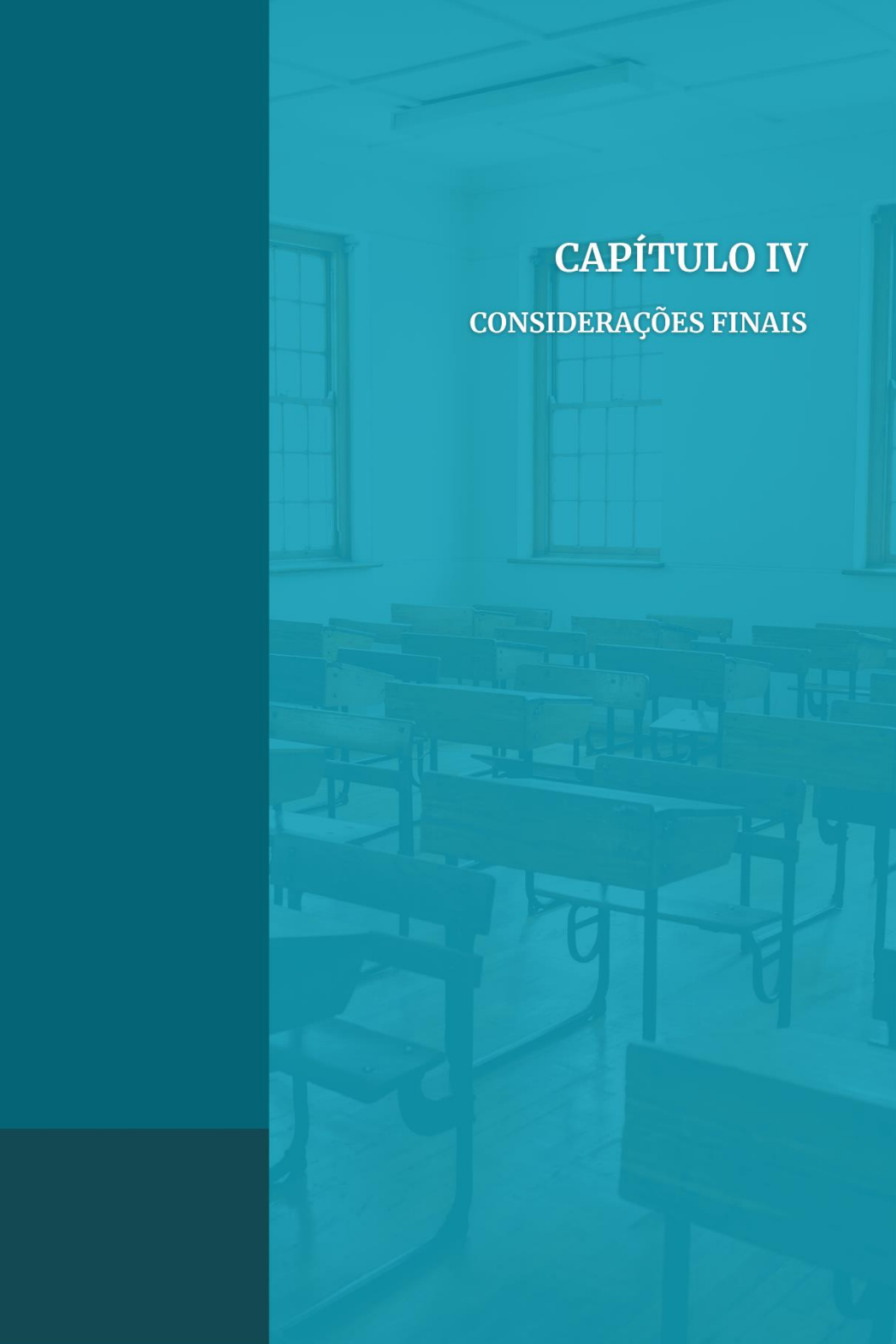
De acordo com Relatório da Escola Simais (2016) – Sistema Interativo de Monitoramento e Avaliação¹¹ a escola passou por um processo avaliativo o qual envolveu todos os participantes da dinâmica escolar cujo objetivo fornecer aos gestores educacionais dados que subsidiem a análise sobre os aspectos atuais de suas ações, sua articulação com a comunidade, a percepção sobre o trabalho realizado pela escola e o relacionamento dos atores escolares com a instituição (Simais, 2016, p. 124).

Dessa forma, os resultados da avaliação institucional proporcionaram ao gestor escola uma reflexão de seu trabalho e os desafios frente à instituição. Sabemos que o gestor escolar ao assumir seu papel na escola deverá construir oportunidades de reflexão que permitam a gestão momentos de análise da realidade, gerando informações para que as instituições de

¹¹ SIMAIS - Sistema Interativo de Monitoramento e Avaliação Institucional Relatório da Escola. Governo do estado do Rio Grande do Norte – SEEC.

ensino tenham autonomia para criar diretrizes de ação e medidas de intervenção. O material analisado teve como indicador de apenas 6,6% no que se refere ao monitoramento do planejamento das ações políticas e pedagógicas da escola.

É muito importante que o gestor na sua prática trace metas, defina objetivos a serem alcançados e desenvolva um planejamento eficaz e eficiente.



CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

São inúmeros desafios os quais o gestor escolar tem a enfrentar numa gestão democrático-participativa numa escola pública onde o foco principal é envolver toda a comunidade escolar nas atividades a serem desenvolvidas numa escola de rede pública em prol de desempenho acadêmico dos alunos.

Acreditamos que uma gestão democrático-participativa ela é articuladora e, capaz de liderar diferentes segmentos, valoriza os profissionais, promover momentos de discussões, envolver de forma significativa os funcionários e propiciar um clima de abertura e respeito para que todos possam refletir e contribuir para uma gestão democrática e dinâmica. Que de acordo com Libâneo (2004, p. 101) é “o processo de tomada de decisão se dá coletivamente participativamente”. É imprescindível para toda comunidade escolar, que a equipe gestora junto com a participação da família se torne realmente positiva e significativa no âmbito escolar. Portanto, se faz necessário antes de tudo, uma mudança de atitude por parte de todos. É comum pais acharem que cabe à escola tomar a iniciativa de procurá-los, enquanto a escola, por sua vez, coloca toda a

responsabilidade sobre os pais. Em muitas delas, famílias só são chamadas para falar sobre os filhos quando ocorre algum problema.

Quando os pais ou responsáveis tomam a iniciativa de procurar a escola, está nem sempre se mostra preparada para acolhê-los. E o inverso também ocorre: diretores que tentam atrair as famílias, mas não conseguem. O desafio é romper essa inércia e criar uma agenda positiva, que busque estratégias de aproximação em todos os momentos. Esse deve ser um compromisso tanto dos gestores e formuladores de políticas públicas quanto de diretores, professores, funcionários e pais ou responsáveis no cotidiano.

Uma atitude concreta para fortalecer esse diálogo pode ser a designação de um profissional da escola para ser o responsável pelo relacionamento com os pais e a comunidade. Onde a equipe gestora e a comunidade escolar deverão construir a manter condições para um trabalho coletivo eficaz e uma das maneiras para garanti-lo é cuidar da mobilização das pessoas.

No capítulo segundo a escola como processo democrático tem como objetivo valorizar a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões criando espaço de reflexão onde permite e oportuniza os envolvidos nesse processo democrático a compartilhar responsabilidades e experiências de vida. Assegurando dessa forma o compartilhamento das decisões tomadas em conjunto com a coletividade em prol não só ao acesso como também a permanência dos alunos, enfrentamento dessa

forma, os desafios de promoção e avanços no envolvimento dinâmico nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação, visando promover os resultados propostos e desejados.

Uma gestão democrática é possível quando há participação da equipe da direção e coordenação pedagógica trabalhando juntos e enfrentando os desafios, cujas ações buscam resultados do planejamento que foi construído coletivamente. Dessa forma, faz-se necessário garantir que não haja uma divisão entre os que planejam e os que simplesmente executam. Nesse processo, todos os segmentos planejam, garantindo a visão de todo. Com isso, de posse de conhecimento de todo o trabalho escolar, os diversos profissionais e segmentos envolvidos (gestores, coordenadores, docentes, discentes, e pais) cumprem seus papéis específicos, sem torna-lo estanques e fragmentados.

Dessa forma, é importante implementar nesse contexto uma construção democrático-participativa onde exista o envolvimento de todos os segmentos da escola. Propondo assim, ações as quais realmente garantam o acesso e a permanência, com sucesso, de todos os estudantes, valorizando o trabalho do professor e da equipe técnica-pedagógica sua prática numa busca constante de aperfeiçoamento.

A gestão precisa ser capaz de implementar ações direcionadas para reduzir as condições reprodutoras de desigualdades, com foco em equidade, em um ambiente

orientado para resultados, definido pela eficiência dos processos e pela efetividade da aprendizagem. Cujos princípios da participação, o respeito à diversidade, as altas expectativas, a necessidade de inovar e o compromisso com a equidade, fundamento incontornável de transformação da realidade brasileira.

Porém, vale ressaltar que para a realização desta pesquisa, na busca de dados não foi tão fácil, pois existe a resistências das pessoas em participar, se comprometer, de expor suas opiniões sobre os conteúdos abordados. Antes de aplicação de questionário, ou seja, qualquer utilização de instrumentos para obter informações percebe-se que os participantes não querem se envolver, se comprometerem de certa forma.

No capítulo terceiro a busca pelo sucesso na realização de uma gestão democrático-participativo se faz necessário que o gestor na sua prática trace metas, defina objetivos a serem alcançados e desenvolva um planejamento eficaz e eficiente à equipe gestora para tanto o saber ouvir: as opiniões, sugestões dos segmentos que compõem a comunidade escolar e analisar seus anseios e angustias sobre gestão democrática. Embora percebamos que eles têm compreensão sobre gestão democrática que se assemelha a concepção de Libâneo.

Portanto, neste capítulo veremos a concepção dos gestores de escola pública da rede estadual onde eles fazem relatos suas dificuldades e desafios da gerir uma gestão democrática no âmbito educacional, o quanto eles buscam

desenvolver uma gestão democrático-participativa de forma dinâmica onde a participação de todos os segmentos é fundamental para a realização. É importante destacar que a coordenação pedagógica é uma forte aliada para a concretização de uma gestão escolar, pois trabalha lado a lado com a gestão e nesta pesquisa percebe-se seu desempenho e sua participação, bem como, seu incentivo dos demais segmentos para a obtenção de êxito no ambiente escolar.

O corpo docente ao participar deste trabalho teve a oportunidade de fazer uma análise da gestão desenvolvida na escola, tem ciências de sua participação e contribuição, porém depara-se com suas dificuldades e limitações mediante sua sobrecarga de trabalho.

Quanto aos pais e os alunos a participação nesta pesquisa é bastante significativa para, pois os mesmos tem certa visão sobre a atuação do gestor e ter ciência de sua participação no desenvolvimento das atividades desenvolvidas no âmbito escolar principalmente no requisito ensino-aprendizagem.

É importante que o gestor reconheça o esforço individual dos membros de sua equipe, incentivando a ampliação do potencial de cada um. Devendo depositar altas expectativas naqueles que gerencia, transmitindo a confiança de que eles podem crescer e expandir suas fronteiras de conhecimento e atuação. Se a equipe assimila e se apropria dessas expectativas, empreenderá um movimento contínuo de aprimoramento que poderá também ser transferido aos estudantes, na forma de

estímulo da mesma dinâmica de confiança que resulta em aprendizagem.

Sob a liderança do gestor, é possível consolidar e ampliar a responsabilização dos agentes envolvidos pelos resultados alcançados durante o trabalho cotidiano. Todavia, para que isso aconteça, é imprescindível que o grupo gestor da escola invista seus esforços e construa estratégias para que esse momento se desenvolva de maneira participativa, integrada e com alto de transparência.

Enfim, saber como lidar com todos os tipos de perfis que se encontram dentro da escola e potencializar as qualidades de cada um dos membros da equipe não são tarefas fáceis. Contudo, uma postura disposta à escuta e à conciliação de diversos pontos de vista ajuda a guiar da melhor maneira toda a equipe na realização das ações e dos processos da escola.

Podemos destacar que para desenvolver esta pesquisa percebe-se inicialmente resistência de alguns participantes entre eles podemos citar alguns gestores e coordenadores apesar deles terem conhecimentos sobre o que e como atuar numa gestão democrático-participativa.

Portanto, para obtenção de um ambiente democrático é fundamental que o gestor seja um líder, assegure a participação dos envolvidos, consequentemente com suas decisões e responsabilidades as quais venham estimular a integração dos segmentos envolvidos reunindo-os mostrando que sua participação é necessária e essencial para a concretização de uma

boa gestão. Usando da transparência, do dialogo discussões e reflexões a respeito de problemas que florescem no dia-a-dia de nossas práticas pedagógicas escolares.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. *In*: OLIVEIRA, R. de O.; ADRIÃO, T. (orgs). **Gestão financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 2º ed. SP: Ed. Xamã, 2007.

BITTAR, M.; BITTAR, M.; MOROSINI, M. Produccion de Conocimiento y Politica Educativa en America Latina – La experienciabrasilera. *In*: PALAMIDESSI, M.; GOROSTIAGA, J.; SUASNÁBAR C. (org) **Investigación educativa y politica em américa Latina**. Buenos Aires: Novedades Educativas. 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília. 2004

BRASIL. Lei Federal nº 9.394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasil, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação Secretaria de Educação Básica. PRADIME. Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. **Cadernos de texto**. Volume 3. Brasília. DF. 2006.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. *In*: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p. 147.

COLARES, Maria Lilian Imbirica Sousa (org). **Gestão Escola: Enfrentando os desafios Cotidianos em Escola Públicas**. Editora CRV. Curitiba. 2009.

CONAE. **Construindo o Sistema Nacional**. Articulado de Educação. O Plano Nacional de Educação. Diretrizes e Estratégias de ação. 2010.

Coleção Brasil 500 anos. São Paulo. Nova Cultural, n. 12, p. 705, 1999).

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino Superior e Universidade no Brasil. *In*: Lopes, E. M. T. et al. **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DOURADO, L **Gestão Escolar Democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Alternativa. Goiânia, 2003.

DOURADO, Luiz Fernandes *et al.* **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares; 7).

EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 14 de 13 de setembro de 1996. Art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

FAYOL, Henri. **Administração Geral e Industrial**. Atlas. São Paulo. 2003.

FERNANDES, Florestan. “Objetivos da Campanha em defesa da escola pública”, 21 de maio de 1960. *In*: BARROS, Roque Spencer Maciel de. **Diretrizes e Bases da Educação**. São Paulo: Pioneira, 1960, p. 186.

FERREIRA; Nausa S. Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. Ed. São Paulo: Editora Cortez, 2013.

FREITAS, Jose Cristiano de Lima. A Constituição e a Gestão Democrática na Escola Brasileira. **Revista PLUS FRJ: Revista Multidisciplinar em Educação e Saúde**, ISSN - 2525-4014 p. 17, nº 2, out/2016.

FONSECA, João Pedro da et al. Planejamento Educacional Participativo. **Revista da Faculdade de Educação**, São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun. 1995.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: os saberes necessários à prática docente**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

III CONEDU Congresso Nacional de Educação **PANORAMA DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1960** Antonio Jose Araújo Lima; Ronald o Silva Júnior.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, Belo Horizonte: Minas centro, 28 a 30 de julho de 1994.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Escola cidadã: a hora da sociedade**. In: MEC. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. Atlas. São Paulo. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Método e Técnicas de Pesquisa social**. São Paulo: Editora atlas, 2008.

HORA, Dinair Leal de. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papirus, 1994.

III CONEDU Congresso Nacional de Educação **PANORAMA DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1960**. Antonio Jose Araújo Lima; Ronald o Silva Júnior.

INSTITUTO UNIBANCO. Jovem de Futuro. **Circuito de Gestão: Princípios e Métodos. Percorso Formativo de Gestão Escolar para resultados de aprendizagem.**

IX SEMINÁRIO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS
“HISTÓRIA, SOCIEDADE E EDUCAÇÃO NO BRASIL” - **HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL E A PRÁTICA DOCENTE DIANTE DAS NOVAS TECNOLOGIAS** Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – 31/07 a 03/08/2012 – Anais Eletrônicos – ISBN 978-85-7745-551-5.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: MF. Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública. A pedagogia e crítico-social dos conteúdos.** 28. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LIMA, A. L. **Public Educational Policies and democratization of access to high school in the decades of 1980 and 1990, in Brazil.** 162f. Dissertation (Master in Education) – Faculty of Philosophy and Sciences, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2008.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Leticia Pedroso. **Gestão Democrática na e da Educação: concepções e vivências.** Porto Alegre: EDURGS, 2006.

LUCK, Heloísa (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores.** Em **Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun., 2000.

LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LUCK, Heloísa. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUCK, Heloísa. et al. **A Gestão Participativa na Escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCK, Heloísa. et al. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUCK, Heloísa. et al. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

LUCK, Heloísa. et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

NASCIMENTO. Paulo Ernesto Arrais do, Daniela Fernandes Rodrigues Rosani de Lima Domiciano - IX SEMINÁRIO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS “HISTÓRIA, SOCIEDADE E EDUCAÇÃO NO BRASIL” - **HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL E A PRÁTICA DOCENTE DIANTE DAS NOVAS TECNOLOGIAS** Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – 31/07 a 03/08/2012 – Anais Eletrônicos – ISBN 978-85-7745-551-5.

NOSELLA. Paolo. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 26, n. 90, p. 223-238, Jan./Abr. 2005.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de, Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação e ARAUJO, Gilda Cardoso de Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Educação. **Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação**. **Revista Brasileira de Educação**, 5. 2003.

PARO. Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2016.

PARO. V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 14. ed. São Paulo: Editora Cortez, 1996.

PARO. V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

PARO. V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Editora ática, 2008.

PILETTI. Nelson. **História da Educação no Brasil**. São Paulo: Editora Ática, 1997.

PIMENTA, Selma Garrido (org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. São Paulo: Cortez, 1995.

REGAE: **Revista Gestão Avaliação Educacional**. Santa Maria v. 5 n. 10 Jul./dez. 2016 p. 103-111.

SANTOS. Claudivan Guimaraes. A Educação no Brasil após redemocratização. **Revista Fundamentos**, v. 2, n. 1, 2005.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política**. 29. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2007.

SIMAIS. Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação Institucional. Relatório da Escola. Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Natal. 2016.

SILVA. R. C. **Educação e qualidade**. UNIMEP. Piracicaba, 1993.

SOUZA, Rosa Fátima de. **História da organização do trabalho escolar e do currículo no século XX: ensino primário e secundário no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2008.

TEIXEIRA, Anísio. **Ensino Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até de 1969**. Rio de Janeiro: Editora GV, 1989.

THOMPSON, E. P. Tradición, revuelta y consciencia de clase. **Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial**. Barcelona: Crítica/Grijalbo, 1979.

VEIGA, Ilma Passos Alencar. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1996.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político – Pedagógico da escola: uma construção possível**. Papirus. Campinas. SP. 1997



POSFÁCIO

POSFÁCIO

O e-book revela os desafios da gestão contemporânea nas escolas públicas, destacando os anseios, reflexões e o envolvimento da comunidade escolar nas atividades desenvolvidas. Aborda também a importância de liderar pessoas e desenvolver técnicas inovadoras que possibilitem aos educadores oferecerem uma educação de qualidade, incentivando os alunos a melhorarem seu desempenho no processo de ensino e aprendizagem.

Dessa forma, busca-se proporcionar um ambiente educacional agradável e estimulante aos profissionais envolvidos, além de promover uma reflexão crítica sobre o papel do gestor escolar na construção de uma escola pública de qualidade. Assim, a escola torna-se um espaço vivo, que incentiva a participação da comunidade escolar nas discussões relacionadas à gestão democrática.

Ao final desta obra, torna-se indispensável lançar um olhar reflexivo sobre o papel do gestor educacional diante das transformações sociais, tecnológicas e pedagógicas que marcam o século XXI. Destacam-se, assim, os anseios e os desafios que envolvem sua atuação. A gestão democrática e participativa

valoriza a participação ativa da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, compreende a docência como um trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e práticas escolares, pautando-se no diálogo e na busca de consensos.

Em tempos de incertezas e desafios complexos, o gestor educacional precisa ser mais do que um administrador: deve ser um articulador de sonhos possíveis, um defensor da escola como espaço de cidadania, diálogo e esperança.

Delfina Maria Barros de Araujo
Especialista em Gestão para Aprendizagem

ÍNDICE REMISSIVO

C

Cidadania – 21, 36, 40, 47, 49, 78, 90, 94, 98, 99.

D

Democracia – 24, 27, 28, 29, 32, 34, 35, 41, 42, 49, 50, 59, 60, 63, 64, 71, 75, 79, 84, 85, 89, 94, 97, 98, 155, 178.

Docência – 48, 93, 169, 203, 222.

E

Escola pública – 16, 17, 23, 24, 35, 49, 51, 53, 54, 57, 58, 60, 64, 67, 68, 69, 72, 73, 81, 84, 89, 94, 95, 98, 99, 102, 103, 113, 122, 123, 136, 158, 180, 206, 209.

G

Gestão escolar – 17, 21, 32, 36, 51, 57, 60, 77, 78, 81, 82, 105, 145, 146, 153, 156, 210.

P

Políticas educacionais – 35, 36, 37, 42, 74, 78, 83, 85, 106, 155.

A Faculdade Metropolitana Norte Riograndense (FAMEN) é credenciada pela Portaria nº 665/MEC, publicada no Diário Oficial da União em 22 de março de 2019. Entre as atividades vinculadas ao ensino superior, a Faculdade oferece serviços acadêmicos da EDITORA FAMEN que objetiva a difusão de conhecimento por meio de e-books, livros impressos, periódicos (revista científica e jornal eletrônico), anais de eventos e repositório institucional, sendo vinculada à Diretoria de Pesquisa da Faculdade.

A EDITORA FAMEN é especializada em publicar conhecimentos relacionados ao campo da educação e a áreas afins por meio de plataforma on-line, como também em formato impresso. O endereço eletrônico para acessar as suas publicações e demais serviços acadêmicos é o www.editorafamen.com.br.

A EDITORA FAMEN realiza edição, difusão e distribuição de produções editoriais seguindo uma Política Editorial qualificada e baseada nas seguintes linhas: acadêmica, técnico-científica, produção didático-pedagógico, produção artístico-literária e cultura popular.

Formato: E-book/PDF
Tipologia: Merriweather e Volkhov

2025 Natal/Rio Grande do Norte

Não encontrando nossos títulos na rede de livros conveniados e
informados em nosso site contactar a Editora Faculdade

FAMEN:

Tel: (84) 3653-6770 | Site: www.editorafamen.com.br

E-mail: editora@famen.edu.br

Esse E-book tem como finalidade implementar os novos desafios do gestor educacional frente as escolas públicas da contemporaneidade focados em resultados de aprendizagem, comprometimento e envolvimento da comunidade escolar na busca de possibilidades, liderar pessoas e processo dentro da escola, de modo que os processos educativos se realizem de maneira integrada e com qualidade.



**CLÉSIA MARIA
BARBOSA DE LIMA**

