



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL



UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB

CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU

CURSO DE PEDAGOGIA A DISTÂNCIA

IRENI GOMES FERREIRA GONZAGA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: A PRÁTICA DE UMA ESCOLA DE
ENSINO INFANTIL E FUNDAMENTAL**

OLHO D'ÁGUA DAS FLORES – AL

2024

IRENI GOMES FERREIRA GONZAGA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: A PRÁTICA DE UMA ESCOLA DE
ENSINO INFANTIL E FUNDAMENTAL**

Trabalho (artigo) apresentado como requisito parcial para conclusão do curso de Pedagogia na modalidade a distância da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, sob orientação da professora Dra. Irailde Correia de Souza Oliveira.

OLHO D'ÁGUA DAS FLORES – AL

2024

Ireni Gomes Ferreira Gonzaga

Gestão democrática e participativa: a prática de uma escola de Ensino Infantil e Fundamental

Artigo Científico apresentado ao Colegiado do Curso de Pedagogia a distância do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientador (a): Prof^a. Dra. Irailde Correia de Souza Oliveira.

Artigo Científico defendido e aprovado em: 15/07/2024.

Comissão Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **IRAILDE CORREIA DE SOUZA OLIVEIRA**
Data: 17/07/2024 00:48:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador/a 1 – Orientador

Documento assinado digitalmente
 **MARIA APARECIDA PEREIRA VIANA**
Data: 16/07/2024 22:01:41-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador/a 2

Documento assinado digitalmente
 **ABDIZIA MARIA ALVES BARROS**
Data: 17/07/2024 00:23:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador/a 3

Maceió 2024

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: A PRÁTICA DE UMA ESCOLA DE ENSINO INFANTIL E FUNDAMENTAL

Ireni Gomes Ferreira Gonzaga

gomesireni3@gmail.com

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo ampliar conhecimentos relativos à gestão da educação e da escola, buscando compreender os caminhos e processos de construção de práticas democráticas, tendo como lócus uma escola pública municipal, situada no município de São José da Tapera, no sertão alagoano. Buscou-se investigar como os gestores escolares, no cotidiano, compreendem e constroem o princípio constitucional da gestão democrática, os mecanismos que utilizam para envolver todos os segmentos: professores, funcionários, estudantes e famílias nas decisões da escola. Para tanto, utilizou-se elementos da pesquisa qualitativa, envolvendo estudos bibliográficos de diversos teóricos e pesquisadores da área e estudo de práticas de gestão escolar, tendo como foco a perspectiva dos gestores da escola, buscando investigar em que medida a instituição em questão trabalha de forma democrática. Foi evidenciado que a referida escola, desenvolve seu trabalho de forma coletiva e que os gestores são ativos e incentivadores da participação dos segmentos, docentes, funcionários, pais, e discentes na organização e gestão da escola.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática. Escola participativa. Trabalho coletivo

1. INTRODUÇÃO

O princípio constitucional da gestão democrática no ensino público em vigor desde 1988 é um dos temas bastante discutido por educadores e pesquisadores e tem se constituído em um significativo desafio quer para os gestores de sistema, quer para os gestores escolares viabilizarem a operacionalização das políticas de educação no cotidiano da escola com base o referido princípio. A literatura pertinente dessa área de estudo tem mostrado que apesar desse ordenamento legal existir, há mais de três décadas, em nosso país, o modelo de gestão escolar ainda predominante em muitas escolas brasileiras é, no dizer de Libâneo (2010) o técnico-científico ou burocrático, em que a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, funcionando racionalmente. Contudo, o autor também destaca outro modelo que ele denomina de “democrático-participativo” que tem por base uma relação orgânica entre a direção e os profissionais da escola.

Neste sentido, o gestor deve ser o elemento chave na orientação e gerenciamento do desempenho das escolas democráticas, com ações devidamente planejadas, o que requer participação ativa de toda comunidade escolar, estudantes, pais, funcionários, docentes e gestores.

Por conseguinte, a implantação e implementação da gestão democrática em muitas escolas, enfrenta uma série de desafios que podem dificultar sua prática, uma vez que podem variar de acordo com o contexto social, cultural e político e a realidade de cada comunidade escolar. Muitas vezes, os membros da comunidade escolar não têm conhecimento e habilidades necessárias para participarem efetivamente dos processos de tomada de decisão, o que pode resultar em uma participação limitada, superficial, prejudicando a eficácia da gestão democrática.

A partir de tais considerações e à medida que, como estudante do curso de Pedagogia da Ufal, cursava disciplinas na área da gestão educacional e já como profissional de apoio em uma escola da educação básica, senti necessidade de aprofundar estudos nesse campo, para melhor compreensão de como desenvolver práticas que possibilitem a real construção de uma escola democrática. É relevante destacar a importância da gestão democrática e participativa, tendo em vista que ela melhora a gestão escolar, permite que todos os membros da escola participem e facilitem a distribuição de tarefas entre eles. Ao lado disso, orienta a forma como o gestor deve agir, já que como líder, sua responsabilidade abrange todas as faces da organização escolar, incluindo a parte física, os aspectos financeiros e a pedagogia. Este, como principal articulador, é responsável por mediar, cuidar, conhecer e articular toda a comunidade escolar para atingir o objetivo da instituição, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento do ensino.

Assim, a pesquisa realizada buscou compreender em que medida as ações desenvolvidas pelo gestor escolar visam à construção de uma escola democrática. E, portanto, o objetivo do estudo foi compreender os caminhos e os processos de construção da gestão escolar democrática, com base em conhecimentos teóricos, com foco na concepção de democracia, no papel e trabalho do gestor, na importância do trabalho em grupo, do diálogo, da interação e na descentralização do poder, que envolva a comunidade nos processos decisórios da escola. Foi utilizado como suporte teórico, além das bases legais sobre a temática, autores, a exemplo

de Gadotti (2004), ao afirmar que a prática da democracia nas instituições de ensino não é a solução para todas as questões existentes, porém proporciona meios para alcançar a democratização do poder. Dourado (2013, 2011), vê a gestão democrática como uma forma de enfrentar a política, aprender e criar oportunidades para proteger as decisões dos gestores. Paro (2005), compartilha a importância de todos terem a oportunidade de frequentar a escola. Libâneo (2010), afirma que a organização da escola é vista como metas, políticas, habilidades reais, trabalhar com sabedoria. Monteiro e Motta (2013), defende o projeto político-pedagógico que deve ser construído no coletivo e como um sonho idealizado que assegure a qualidade de ensino.

Compreendo ser importante ressaltar a importância de um gestor democrático, com foco em uma educação escolar que assegure o ensino e a aprendizagem dos estudantes. O desafio permanente desse gestor é romper com o modelo tradicional de administrar e instituir relações democráticas, com o objetivo de alcançar a coesão e a participação dentro e fora da escola. Ele deve trabalhar com o coletivo escolar para desenvolver e aprimorar propostas educacionais que visem garantir uma educação de qualidade para todos, respeitando a individualidade, o potencial e a diversidade dos alunos.

A metodologia utilizada seguiu os caminhos de uma pesquisa de cunho qualitativo, vez que ela permite trabalhar “com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (Minayo, 2007, p. 21). Ou seja, ela possibilita compreender a subjetividade e complexidade do que se quer estudar com detalhamento das informações, pois “[...] não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização” (Gerhardt e Silveira, 2009, p. 31). Com essas bases, o estudo desenvolveu-se em duas etapas. Na primeira, operou-se o levantamento de produções bibliográficas acerca da gestão escolar democrática das instituições escolares e na segunda foram realizadas rodas de conversa com os três gestores da escola, campo de estudo, com aplicação também de questionário de 06 questões sobre o trabalho desenvolvido por eles.

O relato do estudo realizado expresso no presente texto, inicia-se com a introdução ao tema; em seguida discute elementos da gestão democrática, a partir das bases legais, conceitos e concepções de democracia e participação; ressaltando os mecanismos de gestão para construção de uma escola democrática; na sequência apresenta estudo realizado em uma escola municipal que vem experienciando o implemento de uma gestão democrática e finda apresentando as considerações finais. Em outros termos, este estudo se propôs investigar e aprofundar a compreensão sobre as práticas de gestão escolar a luz de bases teóricas do referido campo temático, tendo como horizonte a construção de uma escola democrática.

2. GESTÃO ESCOLAR: BASES LEGAIS E LUTAS PELA DEMOCRATIZAÇÃO.

A história da democracia no Brasil ainda é muito recente. A conquista da igualdade política foi alcançada de forma limitada, devido às inúmeras batalhas ocorridas na esfera social, que resultaram em uma leve ampliação da participação do povo, possibilitando que a população pudesse escolher seus representantes por meio do voto. Os educadores e movimentos sociais persistiram, por um longo tempo, lutaram para alcançar a democratização da escola pública e da sociedade brasileira. Em 1920 ocorreu o movimento pela democratização ganhou força na década de 1930, principalmente com a publicação do "Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova" em 1932. Apesar da oposição de um grupo de educadores tradicionalistas, entre eles havia um discurso transformador e modernizador que visava reformular as escolas e seus métodos, bem como ampliar o acesso da população à educação escolarizada.

A partir de então e com o fim da ditadura Vargas, nas décadas seguintes, houve a intensificação dos esforços para transformar o Brasil em uma nação democrática, que foi abortada pela ditadura civil-militar de 1964, o que, no dizer de Cury (2002, p. 166), instaurou o temor, a obediência, o dever em detrimento do respeito, do diálogo e do direito. Todavia, em meados de 1970 ocorre uma formação de movimentos sociais em todas as áreas, inclusive na educação escolar e, um dos grandes frutos das lutas no campo educacional se expressa no princípio constitucional da gestão democrática no ensino público.

De acordo com Dourado (2012, p. 39) a efetivação das lutas pela democracia e pela governança democrática deve estar:

Na direção, os processos formativos escolares que acontecem em todos os espaços da escola revelam a construção de uma nova gestão pautada pela efetivação de canais de participação, de descentralização do poder e, portanto, de exercício de cidadania (Dourado, 2012, p. 39)

A preocupação em instituir a gestão democrática no ensino público, conforme estabelece a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, tem como eixo o processo de descentralização da gestão escolar e que serão fixadas as incumbências dos estabelecimentos de ensino. A Constituição Federal, portanto, estabeleceu o princípio de gestão democrática do ensino público como diretriz a ser observada por todas as escolas.

Assim, ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar, a todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. De acordo com seu artigo 206, ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – Igualdade de condições para o 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 concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – Valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;**
- VII – Garantia de padrão de qualidade (Brasil, 1988. Grifo nosso).

Portanto, a Constituição Federal estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino em nosso país e, por extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão

de qualidade são os outros seis princípios que, articulados à gestão democrática como modo de administrar as escolas, apontam para a possibilidade de todas as pessoas, independentemente de sua situação social, econômica e cultural intervir e participar ativamente na construção de políticas educacionais e na gestão das escolas. A forma como estes princípios deverão tornar-se realidade foi regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96.

Desse modo, a LDB, em seu artigo 14, estabelece que os sistemas de ensino, conforme suas peculiaridades, deverão definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, tendo por 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. Também, no artigo 15, define que os sistemas de ensino devem assegurar às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Ao longo dos anos, muitos outros documentos foram redigidos e leis aprovadas e sancionadas buscando favorecer e aperfeiçoar a aplicação da gestão democrática.

Em 2001, a Lei nº 10.172, que instituiu o Plano Nacional de Educação – PNE I - trazia como uma das metas a autonomia administrativa, pedagógica e financeira das escolas, a articulação com as universidades para oferta de formação continuada e atualização dos diretores, visando à melhoria do seu desempenho no exercício da sua função, bem como a exigência de que todos os diretores tivessem formação em nível superior. O PNE I materializa a gestão democrática por meio da formação de conselhos escolares e da adoção de formas de escolha de dirigentes escolares. Na sequência, em 2014, foi aprovada e sancionada a Lei nº 13.005 que instituiu o Plano Nacional de Educação para a década 2014 – 2024.

Ao que parece, ambos os planos seguem a diretriz constitucional, ao destacar a instituição da gestão democrática como princípio do ensino e, compreendo que para a implantação do referido princípio é imprescindível além de conceituar esse tipo de gestão, definir as concepções que lhe dão suporte.

3. GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEITOS, PRINCÍPIOS E CONCEPÇÕES DE DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO.

O termo gestão tem sua origem na palavra latina “*gestio*”, que expressa a ação de dirigir, está ligado ao sentido de administrar ou gerir a vida. Mesmo com este significado, muitas outras concepções foram dadas ao longo do tempo. No dicionário de Andrade (2001, p. 67), por mais que a palavra gestão em seu sentido puro signifique a ação de dirigir, gerir a vida, ou administrar as capacidades das pessoas ou de uma parcela da sociedade. Tem-se ainda a concepção de que a gestão vem a ser algo burocrático, sem uma visão humanística, com ênfase na produção e distribuição de bens, perpassando por orientação e planejamento.

Mas, como se dá o princípio da gestão democrática? Inicialmente, a partir dos anos 1980, os termos “gestão”, “autonomia” e “participação” passaram a serem temas de extrema importância no contexto educacional, principalmente devido à influência da implantação de um novo sistema político: a democracia. Foi assim que nasceu o conceito de Gestão Democrática, que se constitui num modelo de administração escolar, onde há a participação ativa dos vários segmentos da comunidade, incluindo pais, professores, estudantes e funcionários, nos diversos níveis organizacionais da escola, como mostram os escritos de alguns teóricos, a exemplo de Bordignon e Gracindo (2000) e Luck (2009), entre outros. Neste sentido, a gestão democrática pode ser entendida como o ato de administrar a escola a partir do compartilhamento de conhecimentos e democracia nas decisões tomadas.

Contudo, convém considerar nas formas de organização da escola, o conceito de “organização” o qual Libâneo (2007, p. 316) define como ato de “dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la”. Desse modo, é perceptível o papel do gestor administrar, zelar pela organização escolar, sobretudo, no que tange ao bom funcionamento da parte pedagógica, em colaboração com a participação do coordenador pedagógico, também responsável pela atividade fim da instituição escolar.

Na perspectiva da administração tradicional, em que o gestor não sai do posicionamento autoritário, este realiza atividades inspiradas nos moldes administrativos empresariais. Todavia, convém registrar que esse modo de

administrar se faz presente nas práticas administrativas, já que não há ainda um total despreendimento desse modelo, que visa principalmente à obtenção de resultados da instituição escolar, nem sempre preocupada com os aspectos humanos no interior da escola, com os funcionários em geral, muito menos com a comunidade onde a escola está inserida. Esta é uma forma de gestão baseada no modelo empresarial, mas, que vem sendo substituída por práticas de gestão democrática e participativa, que é bem mais humanizado que o modelo anterior.

A gestão democrática requer a participação efetiva de pais, educadores, alunos e os demais funcionários da escola. Juntos, todos trabalham em prol de uma educação de melhor qualidade, procurando solucionar os problemas encontrados na escola, buscando desenvolver projetos que concretize nos alunos uma melhor aprendizagem. Dessa forma, a função da escola é preparar o indivíduo para vida, buscando suprimir as necessidades apresentada pelo aluno para sua formação pessoal e social.

Sabe-se que é fundamental a contribuição da escola para a sociedade em geral, pois faz com que o indivíduo compreenda o mundo, perceba a importância de sua relação com a sociedade e exerça a cidadania para que se tenha um mundo melhor.

O gestor, por sua vez, precisa estar atento aos interesses da comunidade, dividindo responsabilidades, trocando opiniões e amenizando o que é melhor para a sociedade escolar. Nesse sentido, não é possível o gestor administrador solucionar sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escolha, adotar a abordagem participativa fundada no princípio de que, para sua organização ter sucesso é necessário que os gestores busquem o conhecimento específico e experiência de seus companheiros de trabalho. Segundo Hengemuhle (2004, p.191), sua função envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação. Dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento organização, avaliação) de uma forma integrada e articulada.

Assim, o gestor é a figura que deve liderar o processo educativo, zelar por um bom clima organizacional da escola. Sendo assim, o gestor e a sua equipe poderão começar classificando as questões mais desafiadoras, buscando novas propostas

junto à comunidade escolar, para elaborar as ações e, quando necessário, possa sugerir ideias, bem como melhorias para toda escola.

Nesse contexto, a função da gestão escolar é promover a participação de todos no processo decisório da escola, também a realização das tarefas de gestão. Assim, o gestor deve estar ciente de sua prática como organizador da escola e, com liderança, deve buscar combinar e responder as situações específicas, estilos participativos e inovadores.

Administrar uma escola sempre representou um desafio para os gestores, sobretudo, com a questão da gestão democrática, frente às mudanças provocadas por um processo intenso de globalização das sociedades, o que tem proporcionado grandes alterações no modo de viver das pessoas. Tal problema se torna um desafio que requer nova forma de gerenciamento administrativo por parte de quem se dispuser a ser gestor de escola. Deste modo, que papel o gestor tem que desempenhar na instituição escolar no sentido de superar estes e outros desafios presentes na sociedade atual?

Estudos e pesquisas realizadas neste campo apontam para adoção de um modelo mais participativo, isto é, a realização de eleições diretas e/ou elaboração, por pessoas competentes e qualificadas para tal, de critérios técnicos e específicos para o provimento de cargo do diretor escolar. Portanto, é pertinente citar que tais modelos poderão ser construídos e adotados que assegurem aos gestores de escolas públicas, uma autonomia compartilhada para a tomada de decisões, e conseqüentemente, a figura do gestor se tornará uma âncora para a promoção de uma educação que prime efetivamente pela qualidade e o atendimento a todos os cidadãos.

Neste sentido, baseada em fundamentos de uma gestão democrática que se organiza a partir da contribuição de todos os envolvidos, a escola como instituição social possa cumprir sua função social, suas finalidades político-pedagógicas, para a promoção de uma educação democrática com a participação na tomada de decisões de toda a comunidade escolar.

A gestão democrática da educação formal, no dizer de Luce e Medeiros (2008, p.31) está associada “ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social”

quer na formulação de políticas educacionais, no planejamento, na tomada de decisões, quer na definição do uso de recursos e necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas, nos momentos de avaliação da escola e da política educacional.

Essas transformações afetam diretamente o campo educacional, e daí surge à necessidade de criação de legislações específicas para a educação e uma fiscalização eficiente quanto às políticas públicas no setor educacional do país. Por conseguinte, é premissa de tais modelos que o indivíduo que venha a ocupar este posto seja portador de uma visão compartilhada de gestão, numa ótica de responsabilidade com seus colaboradores e com a comunidade, em que a Instituição de ensino se encontra, de modo que eles se sintam corresponsáveis pelo processo de tomada de decisões e participem de forma consciente do gerenciamento dos destinos da escola.

A gestão democrática no contexto educacional é vista como processo de encontro dos ideais na aquisição do conhecimento e na formação da cidadania num comprometimento parceria entre escola, alunos, professores, família e sociedade, pelo qual a participação precisa ser compreendida como não estático, mas sim interativo, que vai além de tomadas de decisão. Já a forma como você administrará a escola como um todo é conhecido como gestão escolar. Ela abrange toda a escola e tem como objetivo de programar técnicas para melhorar os procedimentos e, portanto, a qualidade do ensino.

Para Ferreira, Reis e Pereira (1999, p.6) “a palavra gestão tem origem latina, gênero, que significa conduzir, dirigir ou governar”, pois gestão democrática é um exercício de cidadania, fundamental para o avanço da sociedade que planeja ser mais justa ou igualitária. De acordo com os teóricos, a gestão consiste em ação dos gestores que devem conduzir com transparência, liderança, autonomia, envolvendo todos no trabalho coletivo.

A gestão democrática leva a escola a melhorar o desempenho de suas atividades, pela troca de conhecimentos e pelo trabalho realizado de forma coletiva onde os envolvidos lutam pela conquista que garante direito à cidadania e um ensino que prepara não somente para o mercado do trabalho, mas para a vida em

sociedade sendo sujeitos autônomos e responsáveis por suas ações, ou seja, um ensino que possibilita formação completa.

A participação é o principal princípio para uma escola democrática nela implica a ideia de que é no coletivo que se pensa melhor e as decisões são realizadas de forma justa e democrática, porque a “participação constitui uma forma significativa para requerer maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles” (Luck, 2009, p. 71). A autora enfatiza a participação, como oportunidade de interação entre os envolvidos, onde os valores sociais devem ser compartilhados em prol do propósito que é qualificar o ensino.

A escola tem uma gestão democrática, participativa e colaborativa quando está focada na prática social da educação, mantendo documentos atualizados, revisados e refeitos em dia, já que sua meta é estar aprimorando o percurso da escola, que se revela como um processo que se avalia e se reorganiza. Assim sendo, o gestor deve respeitar princípios democráticos a serem seguidos através da legalidade, com autonomia, transparência, ética e pluralismo oportunizando a participação de comunidade escolar.

Dessa forma, Pena e Soares (2014, p. 45) afirmam que “a gestão escolar é mais eficaz quando a liderança é exercida de forma colaborativa, sustentada a partir de metas claras e objetivos institucionais definidos em comum acordo com todos da escola.” Para os teóricos, o diretor é o principal elo da ação que contribui para um ensino voltado a formação social, no qual somente será possível se ele sair do posicionamento autoritário para uma liderança participativa estando aberto o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias e críticas acarretando a aniquilamento de relações de mando e submissão fazendo surgir o sujeito coletivo, que decide, age e pode atuar na transformação social.

Nesse contexto, Dourado afirma que a gestão democrática deve ser entendida como:

[...] processos de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeia as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. Dourado (2013, p. 97-98).

A ideia da gestão democrática vai além do ato de administrar sistemas ou escolas, pois está ligada a embates políticos, relações sociais e ao diálogo, tendo em vista que a participação se torna elemento essencial durante o desenvolvimento das políticas públicas que englobam a educação. A democracia é um sistema político que possibilita a maioria das pessoas intervenção direta nos procedimentos de tomada de decisão e sua união define a forma como serão administrados os setores em consonância com a direção, tendo em vista que a participação de todos é significativa. Neste sentido, não pode ocorrer a elaboração de um projeto político pedagógico por um grupo seleto e fechado, mas por todos os segmentos da escola, bem como da família e da comunidade. Os sistemas educacionais, as instituições de ensino e as tendências pedagógicas tiveram um papel norteador para chegar à educação democrática de hoje.

Contudo, se faz necessário construir elo de confiança de todos que compõe a escola fazendo que sintam parte da instituição e trabalhar com seriedade e determinação não apenas de um ensino melhor, mas seres humanos formadores de opinião. De acordo com Rodríguez-Ruiz; Martinez-Gonzalez; Lopez (2016, p. 81), isso requer partilhar informações, a obtenção de um acordo comum sobre as funções, a assunção de responsabilidades partilhadas e a manutenção de relações baseadas no respeito, na honestidade, na confiança e na lealdade. Para os autores o sucesso no processo de formação da educação de qualidade na escola depende de uma equipe unida, motivada, responsável e que tem oportunidade para contribuir nas decisões a serem tomadas, assim é indispensável o reconhecimento das mudanças necessárias para a transformação do sistema educacional brasileiro e a valorização daquele que lidera a equipe.

A gestão democrática e participativa exige o envolvimento de todos os responsáveis dentro e fora do contexto escolar, tendo em vista que o trabalho em conjunto amplia ideias, constrói sugestão coletiva, com concepções e ações a serem desenvolvidos, promove melhorias na qualidade do ensino. Sendo assim, é de suma importância garantir a participação, a igualdade, a transparência, tanto na divisão de responsabilidades como na descentralização das decisões.

Os teóricos Bordignon e Gracindo (2000, p. 20) entendem que a manutenção de uma instituição escolar difere de outras organizações sociais principalmente por

possuírem objetivos distintos, bem como pela estrutura e relações que vão e vêm do ambiente escolar.

Para Libâneo (2007, p. 320), o termo “gestão” é mais bem aplicado às escolas. Para ele a escola é uma sociedade de nível inferior à sociedade geral, mas seus princípios são os mesmos. Segundo este autor, na escola “o caráter deliberado de suas ações e a interação social que criam entre si e com o contexto sociopolítico nas formas democráticas de tomada de decisão” (LIBÂNEO, 2007, p. 324). Portanto, considera que a escola é um espaço de tomada de decisão e deve ocorrer de forma coletiva, o que possibilita a reflexão comum em todas as situações. Assim sendo, o gestor escolar possibilita uma dimensão política, exercendo o princípio da autonomia e o da isonomia, pois, no âmbito escolar todos são iguais, possuindo vínculos estreitos com o público de dentro e de fora da comunidade na qual a escola está inserida.

4. MECANISMOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

Na gestão democrática existem mecanismos que contribuem para uma gestão comprometida com o desenvolvimento da instituição, sendo mais transparente e participativa envolvida por diversos segmentos sociais no processo administrativo. Esses mecanismos apontam para a partilha do poder e permite a tomada de decisões coletivas. Os principais mecanismos são: conselho escolar, conselho de classe, associação de pais, grêmios estudantis, eleições de diretores, Elaboração Coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP).

O conselho escolar na gestão democrática constitui-se em um canal de participação significativa na mobilização da comunidade educativa, visto que por meio dele é aberto um espaço de participação e controle social, onde pais, professores e estudantes têm voz nas decisões da escola. Segundo Paro (2005, p. 17), “é neste contexto que ganha maior importância a participação da comunidade na escola, no sentido, de partilha do poder por parte daqueles que se supõe serem os mais diretamente interessados na qualidade de ensino.” É através deste mecanismo que se podem tomar decisões sobre dimensões administrativa, financeiras e político pedagógico da escola, portanto, os pais é quem mais deseja oferecer uma escola de qualidade e deve entender o seu papel dentro e fora do

contexto escolar, ter clareza que a escola somente será fortalecida no processo, quando a família e escola trabalhar juntas somando esforços, quando houver a divisão de responsabilidades o que significa participação afetiva nas tomadas de decisões e por conseguintemente, promove resultados promissores. Assim, vale considerar que os conselhos escolares, quando ativos, podem orientar a gestão tanto sobre assuntos relacionados ao processo de ensino e de aprendizagem quanto aos demais aspectos do trabalho pedagógico e administrativo que compõem a prática das escolas.

O conselho escolar ajuda a discutir e refletir sobre as práticas educacionais e facilita a conversa entre professores, orientadores, alunos e gestão por meio de avaliações que destacam o conhecimento aprendido e permitem a mudança de estratégias para melhorar a aprendizagem e “todo este trabalho desenvolvido com os Conselhos Escolares e Grêmios Estudantis indica que o empoderamento e desenvolvimento crítico dos (as) diferentes atores (atrizes) do processo educativo é possibilitado por vivências de situações de participação coletiva” (Zonta et Al, 2016, p. 271). A Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, artigo 14, inciso II enfatiza a “participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

O Conselho de Classe também se constitui em um mecanismo de gestão democrática, por ser um espaço de participação efetiva de coordenadores, professores, gestores, na dinâmica do processo de ensino e aprendizagem da escola.

Associação (de Pais e Mestres (APM)) é uma entidade sem fins lucrativos que atua dentro das escolas com o objetivo de promover uma integração mais eficaz entre a comunidade escolar, composta por pais, alunos e professores. Essa organização desempenha um papel crucial no apoio às atividades educacionais e na melhoria das condições de ensino, além de ser um elo vital entre a família e a escola. Para López (2002, p.8) “a associação de pais e mestre se tratando de um tema tão complexo como é o da educação, é impossível elaborar estratégias sem a participação efetiva das duas mais importantes instituições educacionais da sociedade atual: família e escola”. Segundo o autor, é essencial que a família e a escola colaborem de forma conjunta para alcançar metas e estratégias compartilhadas.

Visto que o papel da família é fundamental, por decidir, desde cedo, o que seus filhos precisam aprender, quais as instituições devem frequentar e escolher as melhores decisões para o futuro. Gadotti e Romão (1997, p. 16) afirmam: “a participação influencia na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino”. Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual e de referência empregado nas escolas e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo no âmbito da necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes. Portanto é importante a parceria entre escola e família, pois elas têm um objetivo em comum: alcançar o sucesso. No dizer de Prado,

A família, assim como todas as outras instituições sociais, tem características positivas como um local de acolhimento, apoio e solidariedade. No entanto, tem também problemas, como a imposição de regras por meio de leis, usos e costumes, que muitas vezes funciona como uma forma de coação social, causando conflitos e ambiguidades. PRADO (1981, p. 52):

Na atualidade, a escola reclama ausência da família no acompanhamento do desempenho escolar da criança, da falta de compromisso dos pais na dificuldade que muitos deles encontram em transmitir valores éticos e morais, importantíssimos para a convivência em sociedade. No entanto, dado o caráter distinto e as particularidades de suas dificuldades, a compreensão de cada uma delas é essencial para melhorar a participação e compreender o processo. A educação tem a possibilidade de dar um norte no desenvolvimento, conhecimentos, habilidades e atitudes relativas propicia a vivência democrática necessária para a participação no exercício da cidadania.

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (LDB. Art. 205). (BRASIL, 1996)

Os direitos civis e políticos da escola também buscam reconstruir sua função social, refletindo sobre o significado da educação e seu papel diante desta realidade. A sociedade moderna é composta por uma variedade de tipos de famílias, como pai, mãe e filhos, bem como as famílias modernas, casais divorciados, mães como

chefes de casa, uniões homossexuais, pais adolescentes e todos os outros tipos de uniões. Contudo, ainda assim é responsabilidade da família e instituições de educação assumir e desempenhar a sua função, sempre uma completando a outra.

O grêmio estudantil auxilia nas responsabilidades das escolas, porém é necessário cumprir com as promessas exaltando a importância da participação dos alunos e valorização em todo processo democrático, já que “O Grêmio representa uma das primeiras oportunidades de participação organizada para os (as) jovens e tem um grande potencial transformador.” (Zonta et. al., 2016, p. 271). Afinal a escola é construída pelos alunos e ninguém melhor que eles mesmos para opinar e falar o que é preciso ser feito no ambiente escola a fim de que haja melhorias.

Quanto à eleição de diretores são práticas necessárias na gestão democrática, pois de acordo com Lopes (2000, p. 3) “os diferentes usos que podem ser feitos do processo eleitoral impõem a necessidade de uma reflexão permanente sobre as possibilidades de aperfeiçoamento do mecanismo na perspectiva democrática”.

E por fim a elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP), tendo em vista que ele é um processo de planejamento da escola, no qual devem ser evidenciados valores, cultura, pois se espera que seu propósito seja voltado em promover qualificação no ensino, oferecer igualdade de oportunidades educacionais. Sua construção deve ser feita de forma coletiva, com a participação de todos que compõe a escola: gestores, professores, funcionários, estudantes, pais, enfim toda comunidade escolar, pois estima que todos os esforços sejam para mobilizar no sentido de criar as condições adequadas e para assegurar que todas as crianças e adolescentes tenha acesso aos conhecimentos.

Monteiro e Motta (2013, p. 181) falam que “o sonho e idealização, precede o que denominamos de planejamento, que consiste no conjunto de ações necessárias para a prática do projeto, dispondo com método e organização as ações necessárias para isso”. Para o autor, o PPP é um planejamento com a perspectiva de ver a realização do sonho de uma escola apropriada de forma significativa, tendo em vista as constantes mudanças no mundo e o meio educacional.

5. GESTÃO DEMOCRÁTICA: O ESTUDO DE CAMPO

A priori, convém destacar que para realização do estudo, o processo de trabalho científico foi desenvolvido em etapas. O primeiro momento foi o da produção do projeto de pesquisa e levantamento da bibliografia pertinente à temática que o fundamenta. Na sequência, a definição do campo e realização da coleta de dados que se deu através de documentos da instituição e rodas de conversa com três gestores da escola, aqui denominados: **gestor A, gestor B e gestor C** e utilização de um questionário roteiro com seis indagações direcionadas aos participantes. Os questionários foram entregues a cada um dos gestores, durante a roda de conversa que gerou interessante debate entre eles, evidenciando entendimentos diversos, favorecendo as observações da pesquisadora e indicando que na pesquisa qualitativa “[...] existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números” (Prodanov e Freitas, 2013, p. 70).

O campo de estudo foi a Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Nossa Senhora de Fátima está situada em São José da Tapera, Alagoas. Ela oferece ensino desde a educação infantil até o ensino fundamental, abrangendo os anos iniciais e anos finais.

A parte estrutural da escola compõe-se de 19 salas de aulas (algumas com necessidades de melhoramento na climatização e mobiliários), sendo 05 salas destinadas a Educação Infantil e 12 ao Ensino Fundamental I e II, e mais sala da direção, da secretaria, dos professores, da coordenação, sala para reforço, sala de robótica, cozinha, banheiros, quadra de esportes, refeitório, almoxarifado, depósito guarda merendas, pátio e uma área de parque com árvores. A escola tem como principal missão proporcionar uma educação transformadora da sociedade, fazendo com que a escola possa ser um espaço privilegiado de educação, onde se garanta o desenvolvimento de ideias, conhecimentos e atitudes que proporcionem aos alunos uma formação cidadã.

A escola tem como lema: “Educar para viver em uma sociedade melhor”. Pensando na qualidade da educação dos seus alunos, são desenvolvidos inúmeros projetos adequados a cada idade, como pesquisas, interpretação e produção de texto, círculos de debate lúdico, com dinamicidade das atividades, a partir da

valorização da criatividade e habilidades artísticas e culturais dos alunos. É considerada uma escola pública de referência em qualidade de educação e busca cada vez melhor atender a comunidade.

A referida escola atende as etapas da educação infantil (4 e 5 anos), com 05 turmas no horário matutino e 05 no vespertino e o Ensino Fundamental I do 1º ao 5º ano, com 11 turmas no horário matutino e 09 turmas no vespertino e no Ensino Fundamental II do 6º ao 9º ano, 11 turmas, sendo 02 no horário vespertino e 09 turmas no horário noturno. A escola tem um total de 1.205 alunos matriculados, 99 servidores entre efetivos e contratados, sendo 42 professores efetivos, 17 professores contratados para as funções de cuidador e complementação de carga horária, 02 administrativos efetivos e 01 contratado, 04 professores readaptados sendo 02 para a área administrativa e 02 auxiliando em sala de aula, 32 auxiliares em diversas funções.

O perfil socioeconômico dos nossos alunos e suas famílias é bem diversificado, a maioria das famílias dos estudantes depende de programas federais, tais como bolsa escola, salário família e renda cidadã para ajudar na aquisição de materiais escolares contaram também com alunos filhos de pequenos comerciantes, agricultores familiares e funcionários públicos que sonham com um futuro promissor para seus filhos.

Um significativo número de alunos ainda apresenta dificuldades de aprendizagem, sobretudo nas áreas de leitura e escrita, resultando em baixo rendimento escolar, com níveis de retenção relevante, tanto nos anos iniciais quanto nos finais do ensino fundamental. Hoje contamos com a participação da família no processo de escolarização dos filhos, porém ainda se detecta situações de negligência familiar, que a escola por sua vez tenta amenizar junto aos órgãos competentes como: Secretaria de Educação, Secretaria de Saúde, Conselho Tutelar, Ministério Público e Assistência Social.

Convém salientar que o município adota o princípio da gestão democrática nas escolas, desde 2009, nos termos da Lei Municipal N° 474/2009 de 6 de julho de 2009, e da Lei Municipal N° 569/2013 de 07 de junho de 2013 (PCCR), instituindo eleições para dirigentes das suas escolas, reforçando a importância da participação

coletiva na definição de políticas educacionais. Observa-se, que a referida lei estabelece mandato de dois anos com direito a reeleição.

No diálogo com os sujeitos da pesquisa, ao serem indagados como se tornaram gestores da referida escola responderam que foi através de eleições diretas realizadas na escola sendo as mesmas feitas através da abertura de edital com eleições diretas e secreta tendo como eleitores os alunos com idade a partir de 12 anos, alunos dos 5º aos 9º anos como também funcionários e pais.

A gestão democrática é o principal meio para uma escola inclusiva em todos os aspectos de sua estrutura e do desenvolvimento de ensino, cabe ao diretor desempenhar uma liderança que impulse a autoconstrução, o compromisso, responsabilidade e qualidade de forma criativa no processo educacional. De acordo com Gadotti (2004, p. 92), não podemos pensar que a gestão democrática irá, de alguma forma, resolver todos os problemas de ensino ou da educação, todavia “a sua prática é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade” (Gadotti, 2004, p. 92). Assim, se faz necessário que o líder esteja pronto para ouvir novas ideias onde ocorra a participação espontânea do corpo escolar, o diretor deve governar administrar, coordenar, articular, mediar de modo que facilite o processo e o compromisso dos envolvidos no trabalho da escola.

Ao expressar porque considera que a sua escola é democrática o gestor A assim se expressa *“Porque a direção é eleita através do voto dos funcionários, dos alunos, dos pais e não indicado pela gestão municipal como era antigamente.”* Contudo, convém salientar que a escola não é democrática, apenas porque a escolha de seus dirigentes ocorre através do voto de seus diversos segmentos, visto que esta escolha por si só não garante a pretendida democratização. Essa escolha é importante, porém é necessário que um conjunto de mecanismos seja desenvolvido no dia a dia da escola. Os gestores B e C mostram compreensão do que é uma escola democrática

Porque além da gestão ser eleita através do voto ela é baseada na democracia participativa e está sempre aberta a novas ideias valorizando as opiniões de todo corpo escolar (Gestor B).

Porque ela é realizada através do voto de todos que fazem parte da escola e está aberta a opiniões dos professores, alunos, funcionários e toda comunidade escolar. (Gestor C).

As concepções dos gestores estão de acordo com uma gestão democrática, tendo em vista que para ter uma escola democrática os integrantes devem trabalhar juntos sempre com intenção em proporcionar um ensino de qualidade, assim também todos que fazem parte da escola devem ter o direito de opinar e propor ideias, o qual são todas levadas em consideração e trabalhadas em conjunto buscando o aperfeiçoamento e colocadas em prática. Segundo Dourado (2011, p. 15) “a administração educacional em uma abordagem participativa apresenta particularidades e demandas específicas. Para que seja colocada em prática, é necessário adotar práticas que incentivem a colaboração, o engajamento e a inclusão de indivíduos”. Para o autor, é preciso que haja atividades a qual fortaleça a participação no contexto escolar afim de que os resultados sejam alcançados a partir da divisão de responsabilidades.

Quando indagados sobre o que caracteriza uma escola democrática os interlocutores expressaram que:

As decisões são tomadas em todos os aspectos sejam administrativas ou pedagógicas, sempre ouvindo os segmentos que a compõe o conselho, os docentes e demais funcionários. (Gestor A)

De acordo com vários teóricos que fundamentam este estudo, uma escola é caracterizada como de mocrática, quando valoriza a importância do diálogo na promoção da democracia, no intuito de permitir que a escola exerça sua função primordial de proporcionar ao aluno o aprendizado, desta forma a equipe pedagógica deve monitorar todo o processo, reunir os professores sobre práticas pedagógicas, ajudar no planejamento das aulas, discutir padrões e ferramentas de avaliação, retomar a formação didático-pedagógica, visando sempre o aprendizado dos discentes. Para o gestor B

A escola é considerada democrática quando as decisões administrativas são tomadas com todos envolvidos que fazem parte da escola, inclusive com a

participação dos alunos, e quando todos tem o mesmo propósito eficiência no processo de ensino-aprendizagem. (Gestor B)

A escola que se caracteriza democrática oferece espaços de escuta para os estudantes, viabiliza a formação continuada para seus educadores, propõe encontros formativos com as famílias e investe na formação dos funcionários, ou seja, é fundamental que os mecanismos estejam em pleno funcionamento efetivando a busca pelo ensino de qualidade, só assim os gestores escolar terá a visão da real construção da democracia escolar

A escola democrática dentro o espaço escolar é uma ação necessária que permite a todos os envolvidos realizações para o melhoramento da prática de ensino, esse processo possibilita a todos escolherem as melhores competências e dar opiniões dentro o espaço escolar e dessa forma que essa escola trabalha. (Gestor C)

A gestão participativa e democrática permite que a comunidade participe. Assim, a escola deixa de ser um espaço fechado e isolado da realidade e passa a interagir significativamente com a sociedade civil. Para os gestores a escola democrática é de certa forma caracterizada com a participação de todos os envolvidos sem que necessariamente precise está de corpo presente na escola, mas ativo nas decisões a serem tomadas.

Na busca em alargar a compreensão do processo de gestão democrática foi indagado quais mecanismos estão em funcionamento na escola e tanto o gestor A, o gestor B, quanto o gestor C compreendem como “a escolha dos gestores, a elaboração do plano de curso, do regimento e do PPP (Projeto político pedagógico)”. A visão dos gestores em relação aos mecanismos de gestão e estratégias democráticas que devem ganhar corpo na prática escolar parece apresentar limites na utilização desses mecanismos.

A gestão democrática é o principal meio para uma escola inclusiva em todos os aspectos de sua estrutura e do desenvolvimento de ensino, cabe ao diretor desempenhar uma liderança que impulse a autoconstrução, o compromisso, responsabilidade e qualidade de forma criativa no processo educacional, portanto é

fundamental que os mecanismos que rege uma escola estejam de acordo com uma gestão democrática.

Na concepção de Veiga (1998, p.13) “O projeto político pedagógico, ao se constituir em processo democrático, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias”. Para ela, é importante que o PPP (projeto político-pedagógico) seja construído em conjunto, cabendo ao gestor criar meios para a colaboração, não seja algo competitivo e sim meio para ampliação de conhecimento e para tanto é preciso que a comunidade esteja totalmente envolvida nas decisões a serem tomadas, como também se discuta e defina propostas para melhoria e qualidade do ensino. Que esteja realmente engajado a fazer seus filhos gostar e querer estar na escola aprendendo e ser um profissional preparado e de sucesso que se busque lado a lado da direção e professores o real significado de voltar à escola no dia a dia

Em relação ao planejamento da escola, foi indagado como é que ele acontece. O gestor A afirmou que ele se dá *“com a participação de toda equipe pedagógica e do corpo docente”* O gestor B informa que é *“através de reuniões, palestra e sempre com a participação do corpo docente e de toda equipe pedagógica”*. Já a gestora C expressa o entendimento do planejamento docente, na perspectiva da ação pedagógica, ao afirmar que *“são elaborados, por disciplina, aqueles conteúdos necessários pertinentes a cada série que serão o ponto de partida. Para tanto são realizadas reuniões, palestra com a participação do corpo docente e de toda equipe pedagógica”*.

Para os gestores, o planejamento deve ser realizado em conjunto, com a participação de toda equipe pedagógica, todos precisam estar engajados no mesmo propósito, vez que como bem diz Vasconcelos (2000, p.79), planejar é “antecipar mentalmente uma ação ou série de ações a serem tomadas e agir de acordo com o que está planejado”. Para o referido autor, o planejamento vai além de pensar, é preciso colocá-los em prática, sendo assim para a gestão ter sucesso se faz necessário fazer acontecer, aplicar, levando em consideração todas as ideias e propostas expressas pelos segmentos. Como afirma Gandin (1993, p, 55), planejar “é mudar a realidade numa direção escolhida e programar um processo de

intervenção na realidade”. Em outros termos, trata-se de agir racionalmente, dando clareza e precisão às ações de indivíduos ou grupos.

Para formular a indagação da participação dos pais e mães na escola e como se dá? O gestor A afirma que *“a participação dos pais e mães acontece através de reuniões de pais e mestres, ou quando há necessidade de serem convocados”*. O gestor B fala que *“eles participam de reuniões ajudam seus filhos nas tarefas de casa, ajudam a fazer os trabalhos e vão à escola quando são solicitados”*. Já o gestor C afirma que *“alguns pais têm bastante interesse quando são convocados e outros não aparecem nem mesmo sendo convocados, tanto pelos professores como pela direção escolar”*.

É fundamental que de alguma forma os pais ajudem seus filhos no desenvolvimento escolar sua responsabilidade vai desde o bom comportamento físico e moral ao desenvolvimento das atividades de casa, essa prática facilita na alfabetização e em preparar o alunado para o convívio ideal na sociedade. (PAROLIM, 2003, p. 99) *“A escola tem sua metodologia e filosofia para educar uma criança, no entanto ela necessita da família para concretizar o seu projeto educativo”*. Portanto se faz necessário que os pais assumam seu papel entendendo que a escola vai ampliar a educação que as crianças recebem em casa com conhecimentos científicos.

Assim, convém pensar que os pais têm papel importante na construção de uma escola democrática e de qualidade para seus filhos e que a escola somente será fortalecida no processo, quando a família e escola trabalhar juntas somando esforços e quando houver a divisão de responsabilidades o que significa participação efetiva nas tomadas de decisões, contribuindo para a promoção de resultados formativos relevantes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como base as teorias abordadas neste estudo o gestor não deve apenas estabelecer e planejar possibilidades para a participação coletiva em todos os procedimentos para a tomada de decisão, mas também buscar por ambientes e momentos que propiciem tal participação, objetivando o favorecimento a prática da gestão democrática e participativa no cotidiano escolar, portanto, a pesquisa permitiu

verificar a participação de todos nos segmentos, a construção das ações educativas da escola, e constatar que são no papel do diretor frente a essa gestão democrática e os instrumentos utilizados que se confirmam as incumbências encontradas nos processos de desenvolvimento da instituição.

A pesquisa de campo realizada buscou compreender em que medida as ações desenvolvidas pelo gestor escolar visam à construção de uma Escola Democrática. Durante todo processo da pesquisa houve problemas para sua efetivação tais como: O acesso aos gestores por estarem sempre ocupados, a documentos como o PPP por esta em reconstrução e horário para a roda de conversa resultando a dificuldades para a realização do trabalho. No decorrer da pesquisa bibliográfica foram destacados aspectos que caracterizam a Gestão Escolar enfocada pelo princípio orientador a democratização. A partir da análise pode-se destacar que o tema gestão democrática assim como outros relacionados à característica dessa gestão precisam ser estudados e debatidos para facilitar uma melhor compreensão.

Contudo, convém considerar que a realização do presente estudo permitiu compreender os caminhos e processos de construção de uma escola democrática, assim com muito esforço, perseverança e dedicação que concluo este trabalho na certeza de que construir uma gestão democrática e participativa não é fácil, mas é possível, desde que haja políticas públicas que incentivem a participação de todos os envolvidos no processo educacional. Foi possível perceber que desenvolver esse tipo de gestão é um anseio de todos os profissionais da educação e principalmente da equipe gestora da escola, porque facilita no processo de tomada de decisão e ajuda a comunidade a entender o seu verdadeiro papel não só dentro do contexto educacional, mas na sociedade como um todo. O gestor que valoriza a gestão participativa busca abrir espaço para o diálogo, estimula o debate de ideias e problemas pedagógicos, caracteriza um espaço de reflexão, criando possibilidades de confronto sobre as inovações e possíveis mudanças no processo educativo que se constrói uma escola democrática.

É inegável que a finalidade da gestão democrática não está voltada apenas em escolher um representante que promova o estreitamento entre escola e família, mas também implantar vários mecanismos garantindo de forma significativa à

participação de todos tais como: os conselhos escolares, associações de pais e mestres dentre outros, é de responsabilidade do gestor escolar construir juntamente com a comunidade possíveis oportunidades para solucionar os empecilhos que surjam em todo processo escolar, porém o gestor escolar tende a enfrentar desafios para resolver de forma individual, já que (WITTMAN; KIPPEL, 2012 p. 81). “Assumir essa postura em sua escola significa assumir que a escola e gestão democrática passam a serem duas dimensões indissociáveis e inalienáveis na construção de uma prática educativa de qualidade.” Deste modo, a escola precisa ser um espaço aberto ao público cultivando valores e refletindo sobre eles o tempo todo, já que seu real propósito é educar os alunos sobre seus direitos e responsabilidades para com a sociedade para que sejam ensinados a desenvolver sua visão de mundo, para isso é necessário que o corpo escolar esteja envolvido, estimulado ao exercício de apoiar, nas grandes e pequenas escolhas em todo procedimento decisório da organização e desenvolvimento da instituição.

Para concluir, evidencia-se que a escola está caminhando para melhorar, seu processo democrático, principalmente no contexto de reuniões regulares e transparentes, capacitação de formação continuada, mecanismos para que todos possam dar sugestões no ambiente escolar, projetos colaborativos compreendendo como pressuposto da participação coletiva da comunidade. Este fato tem se mostrado como um grande desafio a ser enfrentado, mas que os gestores têm promovido melhorias no âmbito escolar em forma de orientações nos preparos das aulas, de mediar o conhecimento no aperfeiçoamento contínuo, tudo isto é indispensável para formação de uma cultura e interação entre família e escola, tudo isto é fundamental para a transformação da escola com conhecimento e a cidadania. O trabalho, possibilitou-me compreender que gerir uma escola não é fácil, é necessário ter espírito de liderança, saber lidar com diferentes opiniões, ser cordial, e exercer várias funções no âmbito da organização e gestão da escolar, deve saber valorizar as diversas habilidades dos funcionários para o desenvolvimento do ensino e para limpeza e conservação da instituição, ter a consciência de que todos são necessários para bom funcionamento e progresso de qualquer empresa.

O diretor além de assumir uma posição de líder na escola precisa ter sabedoria para não perder o poder de conversa, devendo assumir uma comunicação

aberta, desenvolvendo credibilidade, cuidando sempre do relacionamento interpessoal de alunos, docentes e pais. Para uma escola inclusiva em todos os aspectos de sua estrutura e do desenvolvimento de ensino, cabe ao diretor desempenhar uma liderança que impulse a autoconstrução, o compromisso, responsabilidade e qualidade de forma criativa no processo educacional. Assim, concluímos que toda gestão da escola deve ser realizada em caráter democrático, baseando nas colocações, opiniões, ideias que amplie o desenvolver do ensino e da instituição como um todo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, B. H. C. L. Dicionário de Sinônimos da língua Portuguesa. Ed. Elfez, 2001.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. Gestão da Educação: O Município e a Escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**.

BRASIL: **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC/SEC, 1996.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. RBPAE, Porto Alegre: ANPAE, v.18, n.2., p.163-174, jul./dez. 2002.

DOURADO, L. F. **Progestão Módulo II: Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar**. Brasília: CONSED, 2011.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar** – 4 ed. atualizada e revisada – Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil, 2012.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação. In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F. e PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

GADOTTI, M., ROMÃO, J. E. (Org.) **Autonomia da educação: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, M. e ROMÃO, J. E. **Autonomia da Escola**. Guia da escola cidadã; v.1. São Paulo: Cortez, 2004

GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo: Loyola, 1993

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, A. D.; HOZLMANN, L. (Org.). **Dicionário De Trabalho E Tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, Denise Tolfo. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HENGEMÜHLE, A. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

LIBÂNEO, J. C. et. al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção Docência em Formação. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e gestão da escola**. In: Caderno de formação: introdução à educação UNESP. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

LÓPEZ, J. S. **Educação na família e na escola**. São Paulo: Loyola, 2002.

LOPES, A. H. **O processo eleitoral e a perspectiva democrática**. São Paulo: Editora XYZ, 2000.

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. **Gestão Escolar Democrática: Concepções e Vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positiva, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed., São Paulo: Hucitec, 2013.

MONTEIRO, E.; MOTTA, A. **Gestão escolar: perspectivas, desafios e função social**. Organização de Andrea Amaral. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

PAROLIM, I. **As dificuldades de aprendizagem e as relações familiares**. Fortaleza, 2003.

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

PENA, A. C.; SOARES, T. M. **Fatores de liderança escolar e sua relação com o desempenho. Um estudo com diretores de escolas da rede pública de Minas Gerais/Brasil**. Revista Ibero americana sobre Calidad, Eficácia y Cambio en Educación (REICE), Madri-Espanha: UAM, v. 12, n. 5, 2014. Disponível em: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2827>.

PRADO, D. **O que é família**. São Paulo: Brasiliense, 1981

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO INFANTIL E FUNDAMENTAL NOSSA SENHORA DE FATIMA. São José da Tapera Alagoas.

RODRÍGUEZ-RUIZ, B.; MARTINEZ-GONZALEZ, R.-A.; RODRIGO LOPEZ, M. J. **Dificuldades das famílias em participar de centros escolares**. Revista Latino-americana de Educação Inclusiva, Santiago, Chile, v. 10, n. 2016. Disponível em: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071873782016000100005 &lng=n&nrm=iso. Acesso em: 16 de junho 2024.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamentos: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. Liberdade. 7 ed. São Paulo, 2000.

VEIGA, I. P. A. **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 1998.

WITTMAN, L. C.; KLIPPEL, S. R. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Inter Saberes, 2012.

ZONTA, C.; FANTIN, F. C. B.; ASBAHR, F. dá S. F.; MEIRA, M. E. M.; SANTOS, S.M. P. Gestão democrática e instrumentos de representação: conselhos escolares e grêmios estudantis. In: MESQUITA, A. M; FANTIN, F. C. B; ASBAHR, F. S. F. (Org.). **Currículo Comum para o Ensino Fundamental Municipal**. 2 ed.: 2016.