



**FACULTAD INTERAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES - FICS
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

COSMO DA SILVA FALCÃO

**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO GESTOR PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO
PARTICIPATIVA NA ESCOLA**

ASUNCION
2022

**FACULTAD INTERAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES - FICS
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

COSMO DA SILVA FALCÃO

**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO GESTOR PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO
PARTICIPATIVA NA ESCOLA**

Dissertação apresentada à Facultad Interamericana de Ciencias Sociales – FICS, Curso de Pós-Graduação de Mestrado em Ciências da Educação, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Ciências da Educação, sob a orientação do Professor Doutor Marciel Costa de Oliveira.

ASUNCION
2022

FALCÃO, Cosmo da Silva.

A importância do papel do gestor para efetivação da gestão participativa na escola.

90 f.

Dissertação (Pós-Graduação Mestrado) – Curso de Pós-Graduação Mestrado em Ciências da Educação. Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, 2022.

1. Educação. 2. Gestor Escolar. 3. Gestão Democrática. I. Título.

CDD:

TERMO DE APROVAÇÃO

COSMO DA SILVA FALCÃO

A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO GESTOR PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

Tese apresentada à banca examinadora como requisito obrigatório para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales – FICS, defendido e aprovado em ___ de ___ de _____ pela banca examinadora, constituída por:

Profº. Dr. Marciel Costa de Oliveira (Orientador)

1º Membro

2º Membro

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos que ofereceram carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pois o que seria de mim sem sua misericórdia. Foi Ele quem iluminou meu caminho e deu-me força e coragem durante a caminhada.

Aos colegas do Curso de Mestrado, por compartilharem comigo momentos especiais, pela cumplicidade e incentivo nesse processo formativo.

Ao meu orientador deste trabalho, Prof^o Dr. Marciel Costa de Oliveira, pela orientação, o que contribuiu para a concretização deste estudo.

Aos meus queridos amigos e amigas, que torcem e vibram comigo a cada conquista, obrigada pelo carinho.

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós
ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos
sempre”.*
Paulo Freire

RESUMO

Esta dissertação intitulada: “A importância do papel do gestor para efetivação da gestão participativa na escola” compreende a participação por meio de uma gestão escolar democrática, para isso, o objetivo geral consiste em Apresentar uma abordagem teórica para compreensão da gestão democrática no contexto educacional da escola pública. Os objetivos específicos são: Compreender a importância do papel do gestor para efetivação da gestão democrática na escola. Apontar os mecanismos que propiciam a participação das pessoas no processo de gestão democrática da instituição escolar. Analisar as principais concepções teóricas norteadoras das práticas em gestão, que buscam possíveis caminhos para a efetivação da gestão democrática escolar. Desta forma, este trabalho se propõe a compreender os processos democráticos norteadores da gestão escolar. Sabe-se que no ordenamento jurídico educacional brasileiro, desde a Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/1996 é possível observar uma preocupação com a gestão democrática e participativa no contexto escolar. Apesar dos princípios de democracia e participação não serem recentes, percebe-se a necessidade de criar mecanismos efetivos para a real participação da comunidade escolar. Este trabalho no seu processo de elaboração, adotou a metodologia de pesquisa bibliográfica, respeitando os critérios de pesquisa científica, logo, o percurso inicial consistiu na seleção e fichamento de materiais bibliográficos levantados, onde a partir da leitura realizada, compreendeu-se a temática e foi possível realizar a elaboração teórica deste trabalho, onde este trabalho buscou como fundamento, as legislações da área e autores de referência na área da gestão democrática e participativa. Verificou-se que, a gestão democrática consiste como uma prática imprescindível para trazer melhorias ao ensino público e ao espaço escolar, onde ainda existe uma grande necessidade para o desenvolvimento do contexto atual da escola pública, através de uma proposta que seja pautada no diálogo e participação, de forma, que todos os agentes envolvidos no processo educativo se sintam parte de um conjunto nas tomadas de decisões. Sabe-se que, o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa na escola não é tarefa fácil, pois os próprios participantes nesse processo deve dispor de tempo para participação ativa nas atividades da escola. Com este trabalho, foi possível verificar que, o desenvolvimento de uma gestão democrática deve ocorrer por meio de ações capazes de possibilitar a descentralização de poder com participação efetiva de todos os sujeitos que fazem parte da escola e do processo educativo, apesar das dificuldades encontradas.

Palavras-chaves: Educação. Gestor Escolar. Gestão Democrática.

ABSTRACT

This dissertation entitled: "The importance of the role of the manager for the implementation of participatory management at school" includes participation by means of democratic school management. For this, the general objective is to present a theoretical approach to understanding democratic management in the educational context of public schools. The specific objectives are To understand the importance of the role of the manager for the effectiveness of democratic management in the school. To point out the mechanisms that enable the participation of people in the process of democratic management of the school institution. To analyze the main theoretical conceptions that guide management practices, which seek possible paths for the implementation of democratic school management. Thus, this work aims to understand the democratic processes that guide school management. It is known that in the Brazilian educational legal system, since the Federal Constitution of 1988 and the Law of Directives and Bases of National Education - Law 9.394/1996, it is possible to observe a concern with democratic and participatory management in the school context. Although the principles of democracy and participation are not recent, we can see the need to create effective mechanisms for the real participation of the school community. This work, in its elaboration process, adopted the methodology of bibliographic research, respecting the criteria of scientific research, so, the initial path consisted of the selection and classification of bibliographic materials, where from the reading done, the theme was understood and it was possible to carry out the theoretical elaboration of this work, where this work sought as a foundation, the legislation of the area and authors of reference in the area of democratic and participatory management. It was verified that democratic management is an essential practice to bring improvements to public education and to the school space, where there is still a great need for the development of the current context of public school, through a proposal that is based on dialogue and participation, so that all agents involved in the educational process feel part of a group in decision making. It is known that the development of a democratic and participatory management in schools is not an easy task, since the participants themselves in this process must have time to actively participate in school activities. With this work, it was possible to verify that the development of a democratic administration must occur by means of actions capable of enabling the decentralization of power with the effective participation of all subjects that are part of the school and the educational process, despite the difficulties encountered.

Keywords: Education. School Manager. Democratic Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Agency for Internacional Development	USAID
Associação de Pais, Mestres Funcionários	APMF
Centro de Assistência Psicossocial	CAPS
Conselho Escolar	CE
Constituição Federal	CF
Gestão Democrática	GD
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional	LDB
Ministério da Educação e Cultura	MEC
Plano Nacional de Educação	PNE
Projeto Político Pedagógico	PPP
Tecnologias da Informação e Comunicação	TICs

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1: O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E O CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA	15
1.1 OS DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR	19
1.2 O PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA	29
1.3 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA ...	37
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS LEGAIS E ASPECTOS PRÁTICOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO NO CONTEXTO ESCOLAR	45
2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: CONCEITOS E POSSIBILIDADES	49
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR	56
2.3 MECANISMOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR	63
2.4 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR	70
4 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE	89

INTRODUÇÃO

Este trabalho realiza uma análise sobre a importância do papel do gestor para efetivação da gestão participativa na escola. Na atualidade, vivenciamos uma realidade brasileira de um Estado Democrático de Direito, onde a educação é considerada um direito fundamental. A Constituição Federal (CF) de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9.394/1996, além de reconhecer esse direito, vem garantir a participação da família e da comunidade escolar, mediante um processo de gestão democrática escolar.

Na sociedade atual em que vivemos, observa-se que, a democracia está no centro de uma discussão de âmbito social, sendo que a escola não ficou de fora desse debate, ao contrário veio trazendo à tona diversas questões relacionadas à democracia no que corresponde à gestão democrática escolar. Verifica-se que a gestão democrática veio fazer a substituição da gestão autoritária, que não abria espaço para a coletividade, onde somente o gestor decretava as ordens, decidindo tudo, pois ninguém tinha direito de falar ou participar de decisões tomadas ou de ao menos discutir acerca delas, representando uma controvérsia, tendo em vista que, a escola é um espaço onde os indivíduos desenvolvem suas habilidades emocionais, sociais e intelectuais, por isso requer novas formas de organização.

Considerando o contexto democrático, surge a necessidade das pessoas colocarem em prática suas opiniões e habilidades sobre determinado assunto, com possibilidades de participação nas decisões, desta forma, o gestor que era visto como detentor de todo poder, agora vai para uma posição de compartilhar suas decisões em função da melhoria da educação. Surgem assim desafios novos, que impulsionam a necessidade de refletir suas práticas, com adequação do modelo novo de sociedade. Diante desse cenário, busca-se nesse trabalho compreender os desafios presentes da gestão democrática no contexto educacional atual, pois parte-se da hipótese que o gestor tem um papel decisivo para uma escola democrática.

Ao se falar em gestão democrática, observa-se que muitos pensam automaticamente venha ocorrer a participação de todos na tomada de decisões referentes ao contexto escolar. Porém este entendimento é superficial, ressaltando que participar não significa somente o direito de opinar, na maioria das vezes, não significa uma participação com compromisso real com as decisões tomadas. Dentro de um contexto mais amplo, percebe-se que, a gestão democrática requer o

comprometimento e a união de todos envolvidos no processo educacional, a fim de que juntos, possam buscar soluções para melhorar a escola.

O modelo adotado para administração da escola deve almejar a gestão democrática para transformar a realidade escolar, sobretudo o processo educativo do aluno. Desta forma, o gestor escolar e as instâncias colegiadas se configuram como peças primordiais para a ocorrência da gestão democrática de forma mais efetiva. Não pode haver espaço para uma escola fragmentada, com setores trabalhando isolados, pois todos fazem parte do mesmo objetivo.

Na realidade escolar, é preciso compreender como ocorre uma gestão democrática e suas possibilidades, pois mediante este entendimento é possível buscar a transformação do contexto escolar. É perceptível a existência de uma falta de compreensão do que realmente é uma gestão democrática, bem como suas implicações, o que de certa forma acaba prejudicando todo o processo pedagógico e administrativo no contexto escolar.

O objetivo geral consiste em Apresentar uma abordagem teórica para compreensão da gestão democrática no contexto educacional da escola pública. Os objetivos específicos são: Compreender a importância do papel do gestor para efetivação da gestão democrática na escola. Apontar os mecanismos que propiciam a participação das pessoas no processo de gestão democrática da instituição escolar. Analisar as principais concepções teóricas norteadoras das práticas em gestão, que buscam possíveis caminhos para a efetivação da gestão democrática escolar.

Verifica-se que, a Gestão democrática apreende uma gestão pela qual todo o segmento participa, sendo que dentro desse contexto ocorre uma participação e interação dos membros que formam o grupo escolar, como: direção, professores, funcionários, alunos, pais e a comunidade de forma geral. As participações interferem de forma direta em tudo aquilo que seja de domínio da escola, desde as avaliações, os planejamentos e as tomadas de decisões para implementação de ações. A Gestão Democrática (GD) está regulamentada e amparada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Observa-se que, a gestão democrática escolar vai além de velhos paradigmas da sociedade que almeja por uma participação efetiva da comunidade, sendo que essa proposta visa suprir, ampliar, melhorar, capacitar, desenvolver toda a educação, tornando as pessoas capazes de serem críticos, criativos e participativos. Representa uma gestão voltada à transparência, a

descentralização do “poder” apenas da direção escolar e a participação de todos.

A escola ao tornar esse processo de participação ativa por meio dos conselhos de classes, da inclusão do colegiado e dos grupos de alunos, a fim de que nesse ambiente se concretize e busque um diálogo aberto e atento direcionado para melhorar a educação. Diante dessa perspectiva nova de gestão, o gestor tem o papel de dirigir, direcionar as instituições, trazendo os grupos componentes com uma ligação ao processo de ensino-aprendizagem, melhorando o ensino, os métodos e as propostas pedagógicas. O gestor deve ter um olhar específico, criterioso e mais aguçado com veracidade e criticidade para os desígnios da educação. Deve haver uma mediação construtiva com uma equipe participativa, para alcance dos objetivos propostos, estando atento e buscando proporcionar a troca de opiniões, conhecimentos, interesses, dificuldades, experiências e oportunidades.

O modelo de gestão democrática, busca ir além das definições hierárquicas, pois tem o compromisso e o comprometimento com uma formação para uma sociedade consciente, que se apropria das conquistas, tornando a instituição escolar um espaço que se tem uma mediação entre o conhecimento, atitude e habilidade com a comunidade e os sujeitos. Existem muitas formas para compreender a importância da gestão democrática escolar no contexto atual, possibilitando através da participação efetiva, o exercício da cidadania. Gerir uma instituição escolar de forma democrática e ampla, é um dos pontos que merecem uma discussão, para debater os meios e mecanismos que favoreçam a gestão enquanto base participativa. O atual não tem mais espaço para práticas autoritárias que venham cercear a liberdade de participação das famílias. Hoje com as Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, tornou-se possível ter um diálogo direto com as famílias e instituições que fazem parte da comunidade escolar.

A democratização exige a realização de mudanças nos processos administrativos intrínsecos dos sistemas educacionais e no espaço das escolas, através da participação de professores, pais, alunos e da sociedade civil nas decisões tomadas nas assembleias, nas eleições para cargos diretivos e na eliminação das formas burocráticas de gestão. Uma direção escolar com gestão democrática, se faz importante o desenvolvimento e capacitação dos profissionais, para qualifica-los frente às mudanças e apresentarem meios para estejam aptos a solucionar os problemas apropriadamente, conforme sua visão de aprendizado.

CAPÍTULO 1: O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E O CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA

A gestão democrática requer a participação de todos os grupos da escola: funcionários, professores, pais e alunos num processo de tomada de decisões do andamento da instituição, buscando ofertar aos educandos uma educação de qualidade. Este processo almeja uma participação ativa, pela qual os sujeitos possam participar dos momentos proporcionados pela instituição ouvindo, discutindo, dando opiniões, questionando e avaliando os objetivos traçados no planejamento por todos os envolvidos.

O gestor escolar não deixa de assumir a liderança, característica requerida na gestão democrática, não é uma liderança autoritária que intimida a equipe para alcançar resultados, vendo as propostas de atividades de forma negativa. Porém, uma liderança participativa que motive a equipe para realizar um trabalho satisfatório e ocorra interação da escola e comunidade. É preciso entender que o gestor realiza um trabalho numa perspectiva democrática, onde a liderança se encontra a disposição da comunidade escolar, a fim de alcançar suas finalidades.

Dessa forma, o gestor escolar articula a integração dos variados segmentos para elaborar o trabalho coletivo. Contudo, tendo em vista que o gestor articula os segmentos envolvidos para participarem nos processos decisórios da instituição, todos são responsáveis pela elaboração de ações que serão realizadas na escola, visando um ensino de qualidade e uma gestão participativa, que proporcione a inclusão, projetos e vivências com a comunidade local e ações democráticas. Beraldo e Peloso (2007) ressaltam que:

O gestor não decide de forma arbitrária pela escola em que atua, mas convida a comunidade para a elaboração do projeto político-pedagógico, momento em que se discute, no coletivo, o dia-a-dia da escola em todos os sentidos que lhe sejam inerentes. Procura criar momentos de conscientização da comunidade escolar, como um todo, para o fato de que os problemas enfrentados no cotidiano escolar não estejam dissociados da realidade social em que a escola está inserida (BERALDO; PELOSO, 2007, p.03).

Beraldo e Peloso (2007) também afirmam que, o gestor deve proporcionar um trabalho coletivo na escola articulado com a comunidade escolar para tomar as decisões indispensáveis à unidade educativa, pois ele não decide sozinho, todavia dá oportunidades para a participação coletiva de todos nas decisões. Para construir

o projeto político-pedagógico da escola é um momento importante para que a comunidade escolar e local, enquanto um todo participe ativamente da sua implantação e implementação, já que essa vivência poderá debater acerca dos problemas enfrentados no cotidiano, tendo em vista que a escola não pode se distanciar dos conflitos vivenciados pela comunidade local. Dessa forma, se faz necessário que a escola trabalhe juntamente com a comunidade pela qual está inserida, mantendo-se a par das situações que ocorrem no cotidiano, podendo realizar um trabalho coletivo. Para Silva (2009):

O gestor educacional poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando atender suas aspirações, mas principalmente, suas necessidades. Por isso, deve ter muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano (ILVA, 2009, p.69).

Silva (2009) ressalta a importância do gestor escolar para construir uma escola democrática através da participação de todos os membros, realizando um planejamento favorável a toda comunidade, atendendo as suas demandas conforme a realidade. Não se pode negar a importância do gestor escolar acompanhar a comunidade pela qual a instituição escolar pertence para promoção de ações que propiciem mudanças expressivas que venham contribuir para a transformação social dos participantes. Desta forma, dialogar com a comunidade corresponde a um fator relevante para construir uma escola cidadã que se preocupe com a formação dos sujeitos, a fim de que sejam capazes de atuar na sociedade de maneira significativa para mudar a realidade em que vivem.

De acordo com Gadotti (1997, p. 54) a “Escola cidadã seria uma escola pública autônoma, sinônimo de escola pública popular, integrante de um sistema único (público) e descentralizado (popular)”. Neste sentido, é preciso saber ouvir diferentes opiniões e aprender a trabalhar com a diversidade, estas características são indispensáveis ao gestor para vivência de uma proposta de trabalho coletivo. A escola enquanto espaço deve estar articulado com a sociedade, mantendo-se atenta às suas necessidades, planejando suas ações em conformidade com a realidade dos alunos e da comunidade.

O gestor escolar junto com sua equipe de trabalho precisa desenvolver ações de forma coletiva com outras instituições, como Conselho Tutelar, Associação de

Moradores do Bairro, Câmara de Vereadores, órgãos da Assistência Social, Unidades de Saúde, Secretaria do Desporto e Lazer, Centro de Assistência Psicossocial (CAPS), para juntos desenvolverem atividades destinadas à comunidade local para atender suas especificidades como também realizar a avaliação dos trabalhos realizados, visando verificar se estes de fato, estão contemplando os problemas vivenciados no cotidiano de todos os sujeitos. Farfus (2008) afirma que:

O perfil do gestor escolar deve ser de tal forma que atenda às demandas sociais, articule a escola com outras organizações, promova um ensino de qualidade, realize uma avaliação objetivando realimentação contínua, sistematize propostas integradas e alinhadas a concepções contemporâneas que formem um indivíduo que viva sua cotidianidade (FARFUS, 2008, p.117).

Verifica-se que, a gestão democrática e a sua efetivação tornam-se um mecanismo promissor para mudanças culturais e sociais envolvendo os participantes da comunidade escolar e local. De tal modo, a escola estará ofertando oportunidade aos sujeitos para atuarem de maneira expressiva nas tomadas de decisões importantes para o processo ensino-aprendizagem, assim como o andamento da instituição. O sujeito quando participa ativamente dos processos realizados na escola, pode se tornar um cidadão consciente e crítico quanto os seus deveres e direitos, sendo um agente transformador para contribuir com os desafios atuais de sua realidade. O gestor deve proporcionar momentos de discussão, envolvimento, interação e participação da sociedade na instituição escolar, numa perspectiva democrática, onde a educação favoreça uma formação emancipatória.

O planejamento coletivo pode ser considerado um aspecto relacionado ao papel do gestor, porque permite o funcionamento das ações delineadas coletivamente. Todavia, faz-se indispensável que este profissional articule com todos os segmentos da escola para participação nesse momento, onde todos podem questionar, dá opiniões, ouvir e apresentar sugestões que beneficiem uma educação de boa qualidade. Os sujeitos quando participam do planejamento escolar, observa-se que este trabalho coletivo se transforma em um instrumento adequado para o processo pedagógico, onde todos se tornam responsáveis para realização das ações planejadas. O planejamento realizado na instituição escolar é um processo contínuo, que serve para orientar um modelo de aprendizagem pelo qual todos participam, envolvendo também os segmentos correlacionados, assim poderá obter

uma equipe comprometida com a ação, de alto desempenho e corresponsável por todos. Compreende-se que, o gestor escolar apresenta a responsabilidade de fazer a condução do trabalho, a fim de que todos os funcionários da instituição escolar se sintam responsáveis pelo andamento da escola nos aspectos, pedagógico, administrativo e financeiro.

Dessa forma, o gestor atua fazendo articulação, gerindo e avaliando o cotidiano da escola, podendo contar com sua equipe. A abertura à participação da sociedade e as decisões coletivas dentro da escola permitem o acesso e permanência da população enquanto base cultural indispensável à formação, requerida pelas condições da atual sociedade. Podemos considerar que, o gestor escolar também, diante do modelo de educação autoritária, que ainda é enraizado em muitas escolas, precisa ter um olhar crítico da realidade, de forma a levá-lo para o interior de sua instituição planejando ações expressivas para que a prática educativa venha dá sentido aos educandos.

A gestão escolar autoritária configura-se como àquela em que o gestor está responsável por todas as ações, pois não permite a participação dos vários segmentos para a elaboração de estratégias. Na atualidade, o colegiado escolar se configura como um mecanismo evidenciado através do conselho escolar, que tem como função fiscalizar, deliberar e decidir acerca das propostas pedagógicas, administrativas e financeiras. Contudo, o fato de existir o conselho escolar não significa se ter uma gestão democrática, pois os participantes, muitas vezes, somente são convidados para assinar os documentos e escutar as decisões que já foram tomadas pela equipe gestora. Percebe-se que para uma gestão participativa real, deverá romper com as práticas de autoritarismo ainda presente na sociedade.

Neste sentido, os gestores devem se conscientizar acerca do seu papel na escola na atualidade, adotando uma postura de líder, em vez de um burocrata. Acredita-se que eles possam assumir a direção enquanto um membro ativo da comunidade escolar. Dalberio (2008) aponta que:

O diretor não deve ser autoritário, pois, ao gestor cabe o perfil de ser democrático e, portanto, desenvolver condições de favorecer o processo democrático no cotidiano da escola. Para possuir todas essas características, o gestor deve dispor também de grande arcabouço teórico na área da pedagogia, bem como das habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para se garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, da qual todos participam (DALBERIO, 2008, p.03).

Nessa perspectiva, verifica-se a importância do gestor para a gestão participativa, na articulação dos segmentos para efetivar o processo democrático da escola. O gestor precisa conhecer algumas habilidades para desenvolvimento do seu trabalho. Estas habilidades vêm garantir a efetividade da gestão democrática, porque dirigir uma escola requer conhecimento do seu real estado, observando e avaliando continuamente o desenvolvimento do processo educativo, fazer compartilhar as experiências exitosas docentes e analisar com objetividade os resultados.

O clima relacional de uma escola é um importante fator que o gestor escolar tem como o articulador dos diferentes segmentos para condução dos conflitos que existem no seu interior. De tal modo, a figura do gestor é expressiva no processo de desencadear relações de diálogo com os profissionais que estão inseridos na unidade escolar, “pois saber incentivar a equipe de trabalho e administrar possíveis conflitos e frustrações demonstram a capacidade de gerenciamento” (FARFUS, 2008, p. 120).

Portanto, o papel do gestor escolar apresenta relevância na consolidação da gestão democrática, diante de tantas circunstâncias presentes na escola, esse profissional tem a função de solucionar os conflitos, através do diálogo, da comunicação e da interação para sanar qualquer tipo de situação conflituosa. É válido salientar que, numa gestão participativa, o gestor exerce um papel que promove a dialogicidade com os diferentes segmentos da instituição acerca dos conflitos e problemas, pelos quais a escola passa e abre espaço para ouvir as possíveis contribuições de todos, visando promover uma educação democrática e com qualidade social.

1.1 OS DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

A Gestão Democrática é uma temática muito recente nas discussões educacionais, desde a educação básica até os programas de pós-graduação, apreendendo principalmente os campos da legislação educacional e da política. Verifica-se a notoriedade dessa tema da área educacional, que ganhou mais expressividade ainda após a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n. 9.394/96, sendo que esses condutos apresentam a ideia de Gestão Democrática da Educação

Pública no país, transformando em lei um princípio que tomou forma sobretudo no decorrer dos anos 80 do século passado, mediante o experimento de alternativas modelos em escolas de diversos níveis e redes de ensino do Brasil.

Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão democrática envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado e na melhoria do processo pedagógico (LÜCK, 2005, p.17).

A Constituição Federal no seu artigo 205 dispõe que a educação, em trabalho ligado ao estado e a família, tenderá dentre outros aspectos o incremento da cidadania. Compreende-se neste conceito, o desenvolvimento da plena cidadania, a capacidade de convívio social e fruição de direitos, observa que ela não se dissocia da cidadania e democracia, pelo plano normativo, ou seja, se a possibilidade das pessoas se manifestarem (individualmente e coletivamente) suas ideias e participarem da vida social. A educação é um direito consagrado na constituição, vem expressar legalmente a democracia e a garantia da cidadania, pois sugere-se que a cidadania apreende o sentido verdadeiro da democracia.

Democracia enquanto conceito implica diversas interpretações que irão depender da visão de sociedade que cada pessoa dispõe. Uma definição mínima de democracia consiste na ideia da democracia enquanto governo do povo, o que constitui considerá-la enquanto sinônimo de soberania popular. Para Coutinho (2000) acerca do conceito de democracia, elee afirma que é o: “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados” (COUTINHO,2000, p.20).

Coutinho (2000) se preocupa com uma ideia de democracia substantiva, isto é, que implica em igualdade nas condições de vida para todos. Embora não seja incomum a discussão acerca de democracia substantiva sobre as condições de vida, este conceito apresenta uma relação mais contígua com as maneiras de deliberação acerca da vida coletiva, tal perspectiva pode ser chamada de procedimental. Mais exatamente, democracia nos remete a maneira como as decisões acerca da vida coletiva são tomadas. Para Marilena CHAUI (1997):

A democracia, modelada sobre o mercado e sobre a desigualdade sócioeconômica, é uma farsa bem sucedida, visto que os mecanismos por ela acionados destinam-se apenas a conservar a impossibilidade efetiva da democracia. Se na tradição do pensamento democrático, democracia

significa: a) igualdade, b) soberania popular, c) preenchimento das exigências constitucionais, d) reconhecimento da maioria e dos direitos da minoria, e) liberdade; torna-se óbvia a fragilidade democrática no capitalismo (CHAUI, 1997, p.141).

Através deste exemplo, é possível sintetizar a compreensão de democracia enquanto método para tomada de decisão, define procedimentos para realizar as escolhas, onde tais procedimentos remetem a uma relação com o povo, podendo ser um conjunto de moradores de um estado, município, país, ou da comunidade escolar, todavia, é um processo que regula a vida coletiva. Porém esta regulação não é somente método, para tomada de decisão, guardando uma dimensão de conteúdo, o que vem implicar no reconhecimento da necessidade de igualdade das condições de vida para um conjunto.

Desta forma, entende-se que a gestão democrática da educação é uma tarefa de todos, devendo iniciada na família, após complementada pelo Estado, na sociedade, para que isso venha fluir em perfeita harmonia, é necessário a participação de todos os envolvidos no processo educativo, com um trabalho em equipe que alcancem movimentos reais e atitudes coletivas. Para realização da gestão democrática é necessário vivenciá-la na rotina escolar, tornando os mecanismos primordiais para este âmbito. Essa gestão democrática é contrária a ideia de autoritarismo, ela se expande numa visão democrática, estimulando os integrantes a expressarem suas habilidades e lideranças. Contudo, todos devem participar independentemente do seu segmento da escola.

Sendo assim, a gestão escolar democrática significa promover a redistribuição de responsabilidades, ideias de participação, trabalho em equipe, decisão sobre as ações que serão desenvolvidas, análise de situações em conjunto. Além de promover confronto de ideias, procurando, assim, o êxito de sua organização através de uma atuação consciente dos envolvidos. (...)Mesmo frente às transformações ocorridas na sociedade e na escola é possível notar que a gestão democrática ainda é complexa em sua organização em muitos ambientes escolares, as fragilidades nas políticas públicas, os diretores mal preparados, família e equipe de trabalho desengajados com a proposta de trabalho, são alguns dos entraves que bloqueiam o sucesso democrático dentro da escola, portanto, é necessário que cada membro da comunidade escolar reflita sobre seu papel social, a fim de que a escola possa ser um local no qual o aluno exerça seu papel de cidadão tenha sucesso no processo de ensino e aprendizagem (SILVA, 2016, p. 04-05).

A escola é o espaço possível de propiciar uma educação de qualidade para

todos. Neste lugar, ocorre a formação de indivíduos críticos, para exercício da sua cidadania, para cumprir seu papel diante à sociedade em que vive. Assim, a tarefa administrativa e pedagógica, não é uma simples tarefa, requer observação, raciocínio, planejamento, a busca de novas estratégias para os fracassos e erros.

Neste sentido, o ambiente escolar precisa da democracia, de forma que todos os participantes atuem de maneira ativa das decisões, conscientemente, para isso é necessário disposição, redistribuição de responsabilidades e trabalho em equipe, promovendo o êxito escolar. Para Lück (2006, p.54) “democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro.”

Para ocorrência da gestão democrática de forma real é necessário pensar inicialmente em intervenções no Projeto Político Pedagógico escolar, com abertura para implementação de projetos, que tenha a participação efetiva de sua comunidade escolar mediante a implementação de instâncias democráticas: associação de pais e mestres e conselho escolar, de forma que venham influenciar na gestão, para que todos tenham oportunidade para liberar seu potencial, propondo soluções aos diversos problemas presentes no ambiente escolar. Conforme Gadotti e Mourão (2004):

É preciso entender o que é democratização para que se possa efetivá-la. A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüente, para a melhoria da qualidade do ensino. (...). Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (GADOTTI; MOURÃO, 2004. p. 16).

Para se propor as metas para superação e transformação do espaço educacional é necessário que todos participem e sobretudo da formação real do gestor, considerando a necessidade de uma formação acadêmica e profissional, porém é preciso que ele também tenha capacidade de liderança, garantindo a realização do processo democrático. Conforme o artigo 14 da LDB-9394/96:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de 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 políticopedagógico da escola;
- II-participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou

equivalentes (BRASIL, Lei 9.394/1996).

Neste sentido, até o planejamento escolar deve ter caráter participativo, visando que novos olhares possam ser ampliados, por meio de decisões conjunta que pensem na melhoria da escola. De acordo com Lück (2009):

Como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização (LUCK, 2009, p.75).

A democracia no espaço escolar requer do gestor a consciência que ele representa um articulador de ideias, de forma que o grupo de trabalho possa ter liberdade para opinar acerca das decisões. Verifica-se que, o gestor vem mediar as decisões, bem como o professor faz a mediação do aprendizado do aluno, para facilitar sua compreensão, com isso, percebe-se que o gestor também assume a função de mediador nas ações que perpassam pelo contexto educacional.

Cabe pensar que não é preciso somente um gestor democrático, porém é primordial criar uma escola democrática, com engajamento de todos os membros em um só objetivo, para promoção de uma educação igualitária e de qualidade a todos. Para criação de uma escola democrática é necessário compreender, que todos os membros têm responsabilidade social acerca do seu papel diante ao processo de aprendizagem e na formação do aluno, sendo analisado e construído por todos essa responsabilidade, para isso todos devem estar bem relacionados para alcance desta meta, pois se isso não ocorrer é impossível realizar a construção de uma escola democrática. É necessário criar um espírito coletivo, participante, engajado, formando uma comunidade, contemplando esses critérios torna-se possível constituir a chamada democracia. Para Lück (2009):

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva (LÜCK, 2009, p.71).

Dessa forma, a participação das pessoas deve ser intensa de maneira que venha promover a diminuição das desigualdades, a partir de uma gestão unitária para ocorrer uma interação dos direitos e deveres de cada membro para criação e compartilhamento dos valores, pela formação de um conjunto de esforços voltados para o alcance dos objetivos planejados no âmbito escolar.

Verifica-se que, a promoção da gestão democrática, vem proporcionar ao educando vivências de democracia, capazes de ampliar sua possibilidade para conceber a sociedade enquanto espaço de democracia, gerando aprendizagens expressivas como a cidadania, conscientizando do seu papel na sociedade pelo qual pertence, para que se torne capaz de compreender os seus direitos e os seus deveres, contudo, que seja capaz de assumir suas responsabilidades. A escola tem um importante papel social, desta forma, é tão relevante ter uma gestão democrática. Linhares (1986) ressalta que:

Da escola, espera-se que ela promova a capacidade de discernir, de distinguir, de pensar que supõe assumir o mundo, a realidade histórica como matéria perceptível e com objetividade que nos permita sua maior compreensão e intervenções deliberadas. Da escola se espera o fortalecimento de sujeitos que, capazes de elaborar conhecimentos, contingências e estruturas, possam imaginar outros mundos ainda não concretizados e neles investir com paixão para construir tempos e lugares que ampliem as alternativas da realização humana e social (LINHARES, 1986, p.16).

Observa-se que o objetivo principal da gestão democrática consiste na construção das políticas educacionais voltadas para a formação dos alunos, não se tratando somente da função do gestor, porém de todos as pessoas inseridas no âmbito educacional. Neste sentido, para que todos possam estar engajados na proposta é preciso um planejamento, mediante a articulação de propostas responsáveis e coletivas pelas decisões tomadas para organização e melhoria da escola. Lück (2009) afirma que, o planejamento é:

Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente. O planejamento educacional surgiu como uma necessidade e um método da administração para o enfrentamento organizado dos desafios que demandam a intervenção

humana. Cabe destacar também que, assim como o conceito de administração evoluiu para gestão, também o planejamento como formalidade evoluiu para instrumento dinâmico de trabalho (LUCK, 2009 p. 32).

Ao se propor esta orientação e envolvimento é desenvolvido no contexto escolar resultados significativos na formação dos alunos. Após a elaboração do planejamento é preciso avaliar o plano para compreensão dos seus resultados e também insucessos, a fim de se propor uma reflexão acerca do que deve ser melhorado e mudado. A avaliação de resultados tem de ser cuidadosa e deve permitir que todos os membros participem.

O comprometimento mútuo propicia uma ação pedagógica representada por ações democráticas, desta forma, o gestor necessita ter uma excelente organização, articulando ações, reconhecendo as ações positivas dos seus pares, como também reconhecer as potencialidades humanas diante da busca recorrente da aprendizagem significativa do aluno.

Ressalta-se que, toda ação educacional é proposital, intencional, com objetivos definidos que permitem ações essenciais para a promoção dos resultados almejados, tendo em vista o alcance da democracia na escola. Para Lück (2009, p.16) “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terá, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”. Neste sentido, não vale um ambiente democrático no espaço escolar se ele não tiver um caráter transformador que seja capaz de obter alguns avanços no processo educacional, mediante a participação dos integrantes.

Torna-se importante ainda salientar que, a formação da comunidade escolar é feita por todos os membros da escola: diretores, alunos, professores e os pais. É importante que, todos sejam parte efetiva da gestão para busca do sucesso educacional. De acordo com Lück (2009):

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. (...). O conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação. (LÜCK, 2009 p.16).

A direção escolar cabe então propor o aumento da participação, acompanhando o desenvolvimento e refletindo acerca dos resultados obtidos. Diante dessa reflexão, se tem a necessidade de um gestor que não seja somente um mandatário das ações ou chefe, porém um líder. Compete a esse profissional a capacidade de mobilizar esforços, gerir pessoas, ter uma visão clara acerca dos objetivos a serem concretizados e organização. Lück (2009), retrata alguns conceitos básicos primordiais para o exercício da liderança:

Abertura na aceitação das expressões das pessoas no trabalho, observando os desafios, dificuldades e limitação na tentativa de possibilitar a superação. Observar e desenvolver o que de melhor existe nas pessoas ao seu redor, partindo com uma visão proativa da sua atuação. Ter uma visão clara diante da missão dos valores educacionais permitindo a compreensão dos indivíduos na expressão de suas atitudes. (...) Orientação aos membros de modo que sejam promovidas melhorias a todos, em principal aos processos educativos. Permitir um diálogo aberto com capacidade de ouvir e compreender as questões de modo contínuo. Possibilitar oportunidades a todos a fim de compartilhar responsabilidades. Ter atitudes e expressões de liderança e não de chefia. Exercício contínuo do diálogo aberto e da capacidade de ouvir (LÜCK, 2009, p.75).

A liderança partilhada de um espaço democrático deve ser compreendida que a realização das decisões não consiste num consenso entre os membros participantes, isto é, a escolha de determinado assunto através da votação, contudo, pelo contrário é preciso ter um diálogo aberto que venha influenciar as condições de desenvolvimento que se almeja obter.

Destaca-se que, a co-liderança, e a liderança compartilhada para serem efetivas, precisam ser exercidas mediante a orientação e o entendimento pautado na missão e visão da escola, valores orientadores de ação e nos objetivos formadores. Essa liderança vem se legitimar por meio dessa compreensão comum. Diante disso, a liderança compartilhada como também a co-liderança se desenvolvem de maneira articulada, mediante os propósitos comuns, através de um processo contínuo de mediação e de diálogo (LÜCK, 2009).

Desta forma, fica claro que para a construção de uma gestão democrática escolar é necessário ter uma liderança compartilhada, para que o gestor esteja aberto a opiniões, onde não tenha medo de perder seu poder e autoridade dentro desse contexto, de maneira que todos possam atuar na escola. É primordial o entendimento que, na gestão democrática, todos as pessoas podem contribuir para

um bom funcionamento da instituição escolar, conforme o planejamento coletivo cujo o objetivo final tenha como propósito a aprendizagem significativa do aluno, a convivência, o diálogo e a organização administrativa e pedagógica da escola.

Compreende-se que, as escolas públicas encontram-se organizadas por redes de ensino (estaduais e municipais) e em sistemas de ensino (geralmente estaduais), é necessário buscar a ampliação da democracia nas esferas educacionais e do sistema educacional. Assim, a democratização da rede de ensino ou da gestão do sistema é vista como primordial através da organização de pelo menos os seis, apontados por Souza et al (2005):

1) Conferência da Educação: é uma organização/momento conduzida pelo gestor do sistema ou por uma comissão instituída para isto, com o intuito de reunir toda a população e/ou seus representantes interessados na educação daquele sistema, para debater, estudar, planejar, decidir, avaliar as ações principais referentes à educação. No caso de uma rede municipal de ensino de qualquer cidade, esta Conferência tem o papel de deliberar, anual ou bianualmente, acerca dos eixos da política educacional do município.

2) Conselho Municipal da Educação: este Conselho é uma instituição de democracia representativa, através da qual representantes diretamente eleitos nos diversos segmentos da cidade (estudantes, profissionais da educação, governantes, população em geral) se reúnem para estudar, deliberar, acompanhar e avaliar, acerca das questões educacionais de forma mais cotidiana. Isto é, enquanto que a Conferência deve ser convocada a cada ano ou dois anos, o Conselho deve estar se reunindo mensalmente, pelo menos.

3) Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEF: este é um conselho criado pela Lei 9424/96 que tem como tarefa o acompanhamento dos recursos recebidos pelos municípios/ou rede estadual provenientes do FUNDEFH7. Apesar da legislação restringir suas tarefas em função de recursos exclusivos é um espaço importante de acompanhamento dos recursos de manutenção do ensino fundamental e que poderia ser ampliado como espaço de controle de todos os recursos para a educação. 4) Outros Conselhos específicos no sistema: Durante os últimos anos tem-se desenvolvido conselhos temáticos que se referem especialmente a repasse de recursos, por exemplo, recursos da merenda escolar. Estes conselhos via de regra tem sido criados nos municípios apenas para cumprir a determinação do FNDE para o repasse dos recursos. Entretanto se todos os conselhos temáticos foram articulados a propostas de educação municipal definidas em conferencias e articulam-se ao Conselho Municipal de Educação, os recursos podem ser melhor aproveitados a luz da concepção de organização da escola definida na cidade.

5) Orçamento Participativo (na Educação): a legislação (Constituição Federal, artigo 212) estabelece que parte do orçamento público resultante de impostos esteja vinculada à manutenção e desenvolvimento do ensino – MDE (18% no caso da União e 25% nos casos dos Estados, Distrito Federal e Municípios). Uma parte deste dinheiro é para manter em funcionamento o(s) sistema(s) de

ensino, enquanto que outra parte é dedicada a novos investimentos. Esta última parcela deve receber a avaliação da comunidade sobre os seus destinos. Isto é, os investimentos educacionais não podem ser realizados à revelia das intenções e dos projetos que a sociedade cultiva. Assim, o Orçamento Participativo é uma alternativa muito importante para, uma vez ao ano, reunir as pessoas da cidade para discutir no que se deve aplicar aqueles recursos de investimentos.

6) Eleições de Dirigentes Escolares: A democratização da educação pública também exige que tomemos uma posição muito clara quanto ao processo de escolha dos dirigentes escolares. A direção das escolas públicas deve sempre ser preenchida através da escolha direta – eleição entre os integrantes da comunidade escolar, que devem indicar soberanamente o profissional da educação que será o seu representante junto ao poder constituído e junto à sociedade (SOUZA et al, 2005, p.18-20).

A construção de mecanismos e de espaços de democratização da gestão ainda é insuficiente para garantia da democracia, contudo é necessário que as relações existentes na escola e no sistema de ensino perpassem por uma cultura democrática. É possível afirmar que esta construção não consiste somente num desafio da escola, porque para superação dos limites da democracia atual, tal construção deve ser também social. Porém, para aprofundar o debate acerca da gestão da escola, é preciso também compreender a cultura democrática que perpassa por este espaço. Souza et al (2005) aponta pelo menos dois pressupostos básicos para desenvolvimento de uma cultura democrática no âmbito escolar:

Desta forma o diálogo no interior da escola deve se fazer continuamente não necessariamente como expressão de relações harmônicas, pelo contrário, como expressão de relações profissionais onde os diferentes segmentos colocam sua experiência, seu conhecimento específico, sua visão de mundo em confronto para construir os caminhos de formação das novas gerações (SOUZA et al, 2005, p. 25).

Para construção da cultura democrática implica no enfrentamento da cultura centralizadora e autoritária em que todos os sujeitos: professores, pais, direção têm formada. Contudo, implica na discussão do significado das relações de poder presentes no espaço escolar. A gestão da escola pública traz um aspecto peculiar que deve ser explorado, no que corresponde às relações de poder no dia-a-dia do trabalho educativo, envolve os diversos sujeitos: diretores, professores, pedagogos, funcionários, alunos e seus familiares, administradores do sistema de ensino, as lideranças políticas seja da comunidade ou da cidade. Neste âmbito, a gestão democrática tem a missão de proporcionar a unificação da unidade escolar com a

comunidade, em sua volta, buscando a qualidade de ensino.

1.2 O PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Com as mudanças ocorridas ao decorrer dos anos na atual sociedade, na gestão democrática escolar, o profissional que gerencia esse processo também participa dele, com os novos desafios e as novas demandas. De acordo com Lück (2009) a educação na atual sociedade do conhecimento perpassa pelo real posicionamento dos indivíduos enquanto sujeitos ativos, responsáveis e conscientes dos processos sociais e também das instituições pelos quais estão inseridos.

De tal forma, é preciso entender que as ações não podem ser consideradas isoladas ou neutras, nenhuma delas será capaz por si só para promover avanços duradouros e consistentes na escola. Nesse sentido, reafirma-se a relevância do papel do gestor na construção de novos rumos, compreendida enquanto a mobilização dos indivíduos inseridos neste contexto de maneira coletiva e articulada, posicionando-se de forma efetiva na escola, com a missão coletiva para transformar a realidade.

Ser gestor nada mais é que um gerador de ideias, pensamentos, orientador e principalmente um líder em condições de trazer novas possibilidades para organização do processo educativo, é romper com tabus, é ir além do tradicional, é oportunizar os envolvidos a refletir em prol de melhorias nesse processo. É sair da condição de poder absoluto, para compartilhar as tomadas de decisões coletivas. É fazer do diálogo uma arte, e não simplesmente realizar discursos sem respostas ou sem resultados, ou seja, é buscar a solução de conflitos tendo em vista, o contexto em que a comunidade está inserida (SILVA, 2016, p.05).

O perfil do profissional gestor escolar vem sofrendo mudanças constantes, quanto o papel diante da instituição escolar e diante dos seus funcionários. O que se pode afirmar que, o papel é primordial para garantia da democracia no espaço escolar, considerando o momento histórico e também o contexto social e cultural que a instituição se encontra inserida.

Ao analisar o processo histórico da existência do gestor escolar aparecem duas correntes, uma do gestor tecnicista e outra do gestor democrático. Verifica-se que, a gestão escolar tecnicista está relacionada à organização administrativa centralizada e técnica, essa prática perdurou nos anos de 1964-1985, compreendendo a época da ditadura militar no país. Tal concepção de liderança é

centrado num modelo administrativo em formato de pirâmide, com uma pessoa que lidera sobre as demais lideradas.

Nesta época o Ministério da Educação e Cultura (MEC) estabeleceu um acordo com uma agência internacional United States Agency for International Development (USAID), esta agência desenvolveu toda uma proposta educacional, desde o ensino primário até o superior, ela propunha uma organização linear, pautada no respeito por meio da obediência e de comandos autoritários, que estavam respaldados pela legislação. Neste contexto, o gestor era obrigado a cumprir toda a demanda, assim ele se tornava burocrático, padronizador, o aluno era treinado para desenvolver suas habilidades e suas competências (SILVA, 2016, p.06).

Após o fim da ditadura, verifica-se que, a educação sofreu modificações, surgindo a então gestão democrática, um movimento que ainda hoje está em construção na busca de melhoria. A gestão democrática surgiu a partir do final da década de 80, após o fim do regime militar, evidenciando os anseios pela redemocratização política, social e educacional, surgindo os parâmetros legais para criação de uma gestão com base nos princípios de autonomia e participação, indo de encontro a uma luta antiga dos educadores.

A Constituição Federal (1998) e a Lei de Diretrizes e Bases /96 (LDB) e a implementação do Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei n. 10.172 de 09 de janeiro de 2001, por finalidade criar um trabalho coletivo, com estratégias fortalecedoras de participação de todos da comunidade escolar, em prol de impactos expressivos para melhorar a qualidade do processo ensino-aprendizagem. Observa-se que, Medeiros (2003) compreende que a gestão democrática escolar:

Está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; 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. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate. (MEDEIROS, 2003, p.61).

Para aquisição do fortalecimento da gestão democrática escolar, é primordial, que o gestor venha ultrapassar a dicotomia entre teoria e prática, redefinindo sua metodologia administrativa sempre que preciso, para promover a participação de

todos os membros da escola, de forma a superar a concepção de chefe burocrático e autoritário, buscando ampliar a concepção de liderança compartilhada, assim, cumprindo o papel real da escola, que consiste na formação de um aluno crítico, que entenda seu papel diante da sociedade que está inserido.

Todavia, é importante compreender que a gestão democrática escolar é que uma gestão baseada na tomada de decisão compartilhada, onde todos os sujeitos tenham direito a voz e ação, dentro de um processo democrático no espaço da escola. Nesse sentido, nascem novos olhares sobre a democratização da escola, diante de alguns entraves antigos: as discriminações, as desigualdades, os preconceitos, as inversões de posturas centralizadoras, para romper com a perspectiva e paradigmas, buscando a transformação da escola em um espaço que seja de oportunidades e igualdade para todos.

Cabe às comunidades educacionais, mediante a liderança dos seus respectivos gestores junto com a equipe pedagógica se unificarem para ampliar as formas democráticas na escola, priorizando os assuntos que favoreçam uma educação igualitária e de qualidade a todos, de forma que avance para a instituição, potencializando uma educação que seja formadora de cidadãos conscientes e críticos de seus direitos e deveres na sociedade.

O gestor escolar tem a responsabilidade pela organização do espaço de trabalho, ele que desempenha o papel de liderança e coordenação dos demais funcionários para que possam os objetivos da escola sejam alcançados. O gestor deve motivar toda sua equipe, para fazer as mudanças adequadas para o desenvolvimento de cada membro. A organização das ações da escola é responsabilidade do gestor. Para isso deve estar atento as necessidades da instituição e as demandas dos sujeitos envolvidos no processo. No planejamento das ações, deve fixar as metas a serem alcançadas, por meio de um contato direto com sua equipe, isso é fundamental para alcançar os objetivos da instituição.

Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro. (CATELLI, 2002, p. 43).

O gestor não é apenas um chefe mandatário, porém sua atuação requer liderança que acredita e incentiva o potencial de sua equipe. É importante propor

novos desafios, encorajando a participação de todos. O gestor escolar precisa conhecer a legislação educacional, a fim de administrar os recursos financeiros, prestando conta à comunidade escolar, liderando, coordenando e distribuindo as atividades entre os membros da equipe. O gestor além de ser um líder de pessoas, tem influência no espaço escolar, enquanto responsável legal da instituição, por isso deve garantir um bom funcionamento pedagógico e administrativo da escola.

O gestor democrático faz a descentralização das atividades, compartilhando responsabilidades, motivando o diálogo e respeitando as diferenças. O diretor na gestão escolar democrática é o responsável principal pela escola, porém, divide as responsabilidades com os membros da equipe escolar. Dentre as características principais dos gestores, destaca-se a capacidade de exercício da liderança democrática e a distribuição de tarefas com sua equipe. É importante que o gestor conheça a comunidade na qual a escola está inserida, para desenvolvimento de ações que atendam às demandas e necessidades de todos.

A gestão pode ser definida como uma “(...) atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (LIBÂNEO et al, 2008, p. 318). Partindo dessa compreensão, a gestão deve por em prática as decisões que foram tomadas coletivamente, coordenando o trabalho escolar, para que ele seja desenvolvido da melhor forma possível. Libâneo (2004) descreve as atribuições referentes ao gestor escolar:

1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
2. Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
3. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar

sistematicamente informada das medidas.

7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.

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

9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.

10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

Nesse sentido, a gestão democrática deve ser pautada a “serviço dos objetivos de ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem” (LIBÂNEO et al, 2008, p. 335). É necessário organizar o trabalho como também o espaço escolar, de maneira que venha dá visibilidade e identifique os objetivos e as metas da instituição escolar. Ao gestor escolar também cabe a definição clara dos objetivos sócio-políticos da instituição escolar de maneira objetiva e através do acompanhamento sistemático dos meios pedagógicos.

O gestor deve ter ciência que, a gestão democrática e participativa não pode ser entendida como sinônimo de um espaço sem direção, desorganizado e sem objetivo, mas ao contrário, ela exige planejamento, organização e direção do trabalho e ação escolar desenvolvida, para alcance dos objetivos estabelecidos. Portanto, o gestor deve conduzir coletivamente a formulação do projeto pedagógico da instituição, acompanhando, coordenando e cumprindo as responsabilidades partilhadas entre os sujeitos. Neste sentido, o gestor escolar:

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO et al, 2008, p. 335).

A gestão democrática perpassa pelos processos decisórios que são partilhados, onde são definidos objetivos e metas coletivas. Entretanto, também deve estabelecer as responsabilidades individuais, onde o gestor faz a articulação das responsabilidades sejam elas individuais ou coletivas, a fim de que todos tenham consciência de sua função diante da instituição de ensino.

Um aspecto muito relevante consiste no processo de democratização escolar que deve ser pensado, com uma expectativa que a gestão venha contemplar os interesses e as necessidades coletivas, assim, a condução do trabalho institucional deve almejar esse fim. A ação da gestão deve ter foco na melhoria do processo educacional, refletindo e avaliando as ações; coordenando a construção e acompanhando a execução e a avaliação do Projeto Político Pedagógico Escolar; monitorando continuamente a qualidade do processo pedagógico.

Percebe-se que, o trabalho do gestor escolar não está limitado apenas ao gerenciamento de finanças e pessoas, contudo apresenta um grande desafio, que é tornar o espaço escolar favorável à aprendizagem, através de um processo educativo funcional e prazeroso.

O gestor escolar vem buscar a promoção de uma escola enquanto instituição social favorável à aprendizagem dos educandos, isto exige conhecimentos sobre os processos de aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes, compreendendo a administração, pois esta propicia a organização do trabalho escolar de maneira que sejam criadas as condições adequadas para a aquisição dos conhecimentos e do desenvolvimento das estruturas cognitivas e afetivas. A escola enquanto instituição deve manter-se organizada, sendo um ambiente acolhedor que proporcione o processo de construção de conhecimentos, garantindo o desenvolvimento e a autonomia dos alunos.

Libâneo (2008) vem apresentar seis áreas de atuação referentes ao processo de gestão e organização escolar:

- a) O planejamento e o projeto pedagógico-curricular;
- b) A organização e o desenvolvimento do currículo;
- c) A organização e o desenvolvimento do ensino;
- d) As práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico-curriculares;
- e) O desenvolvimento profissional;
- f) A avaliação institucional e da aprendizagem (LIBÂNEO et al, 2008, p. 355).

O gestor deve ter conhecimento claro de suas atribuições, dispondo das competências exigidas para atuação na sua prática. Conforme Libâneo et al (2008, p. 369) “As práticas de gestão dizem respeito a ações de natureza técnica-administrativa e de natureza pedagógico-curricular”. Desta forma, é relevante a realização de um Plano de Ação Escolar, pois o gestor, precisa estar apto para desenvolver suas funções.

É importante que, o gestor considere, que a escola tem por obrigação viabilizar as condições adequadas para a transmissão e assimilação de conhecimentos sistematizados. A instituição educativa tem como objetivo maior o alcance efetivo da aprendizagem de qualidade e projetos bem elaborados.

Não seria exagero afirmar que, ao adotar projetos diversos, cria-se uma “política de pulverização”, ou seja, um currículo que pulveriza o conhecimento científico, empobrecendo a sua aquisição por meio de inúmeros projetos, por exemplo, combate às drogas, campanhas contra doenças, exame oftalmológico e de audição. Dessa forma, propiciam-se uma fragmentação e uma diminuição dos conteúdos escolares, porque estes vão sendo cada vez mais deixados de lado. A escola torna-se progressivamente refém desses projetos. Daí a necessidade de que sejam criteriosamente avaliados [...] A presença de um grande número de projetos nas escolas nos indica a ausência da clareza da função da própria escola – ou da massificação que sofre –, pois a todo instante tem que resolver problemas emergenciais para continuar funcionando, como os problemas de indisciplina e violência, os quais se pretende amenizar com o desenvolvimento do projeto de valores (CARDOSO, 2009, p.07).

Durante o processo de elaboração do Plano de Ação Escolar, o gestor escolar precisa ter em mente que, a escola se apresenta enquanto instituição social que deve ter objetivos evidentes, como o desenvolvimento de diversas dimensões dos alunos, por meio do processo ensino e aprendizagem e dos conteúdos do currículo escolar, que permitam o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para que se tornem sujeitos protagonistas no espaço em que vivem.

Libâneo (2004) ressalta que, para empreender uma educação com qualidade, são fundamentais duas formas de atividades:

[...] a primeira corresponde aos objetivos da escolarização obrigatória, [...] tais como a aquisição do conhecimento e da cultura, o desenvolvimento da personalidade, a formação para a cidadania, a inserção no mundo. E em segundo, as atividades-meio que são as condições de realização desses objetivos, incluindo-se, entre essas condições, o planejamento pedagógico e curricular, a organização e gestão da escola, a cultura organizacional, a tecnologia, o desenvolvimento profissional dos professores. (LIBÂNEO, 2004, p. 56 - 57).

Estas atividades devem ser inseridas em conformidade com o Plano de Ação Escolar e do PPP da escola, considerando que uma depende da outra. Desta forma, o gestor não pode somente se preocupar com a questão da infraestrutura da escola, deixando para segundo plano, as relações sociais e pedagógicas e o aspecto

curricular, que apreende professores, alunos, pais e a comunidade escolar. Requer um planejamento coletivo capaz de promover o processo educativo com o compromisso de todos os sujeitos que estão inseridos no espaço escolar. Assim, o trabalho de gestão requer uma visão ampla da instituição escolar.

Observa-se que o processo de gestão participativa e democrática não consiste em uma função exclusiva do gestor escolar, porém depende da realização de um trabalho participativo, envolvendo todos os segmentos sociais que formam a escola. É importante pesquisar para desvelar os processos que são obstáculos à implantação e a concretização da gestão participativa e democrática nas escolas públicas. Assim deve-se promover o rompimento do autoritarismo, que ainda permanece no interior da escola, para enfrentar o problema da exclusão das classes menos favorecidas, criando oportunidades de acesso ao ensino. Paro (2012) afirma:

[...] se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de um sonho irrealizável, e não no sentido que demos à palavra no início, então de nada adianta continuarmos falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas e acomodações” de interesses continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas que os mantêm perenemente no poder (PARO, 2012, p. 14).

A gestão democrática escolar na atualidade apresenta muitos desafios que incidem diretamente na cultura da organização escolar, agora em um outro viés que permite a participação da comunidade escolar nas decisões da escola. Para ocorrência de uma gestão democrática, que seja norteadora de uma participação efetiva da comunidade escolar, no momento de compartilhar o poder por meio da descentralização da tomada de decisões relevantes, que irão influenciar o cotidiano da escola, para alcance de resultados que propiciem a satisfação de todos as pessoas que formam a comunidade escolar.

A organização do fazer pedagógico e a organização administrativa não correspondem apenas a uma exigência legal, porém uma necessidade de permitir à comunidade que está inserida a realidade da escola, os meios para dispor de conhecimentos, a fim de que a realidade seja compreendida de maneira crítica e transformada, emancipando da contemporização do processo educativo para empoderamento dos seus integrantes.

1.3 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática é um princípio do ensino público garantido na Constituição Federal e assegurado na LDB, que prevê a participação dos profissionais da educação durante a elaboração do PPP e na composição do conselho escolar, ambos podem ser considerados estratégias da gestão escolar. As estratégias dos sistemas de ensino definem os princípios da gestão democrática na rede pública. A LDB, nos seus artigos 12 e 13 atribuiu a escola a responsabilidade de elaboração e execução da sua proposta pedagógica e a participação dos professores no seu processo de elaboração.

A gestão democrática, a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a elaboração do projeto pedagógico da escola, a autonomia pedagógica e administrativa são elementos fundamentais para a construção participativa da gestão escolar. (RIBEIRO; MENIN, 2005, p. 68).

O Projeto Político Pedagógico - PPP e Conselho Escolar - CE são alguns dos instrumentos primordiais para que se construa uma gestão democrática, esses dois são essenciais para a realização de ações democráticas no espaço escolar. O projeto pedagógico apreende um trabalho conjunto, refletido e elaborado em prol do bem comum. Desta forma, a Projeto Político Pedagógico – PPP apreende a construção coletiva dos sujeitos da Educação Escolar, traduzindo as finalidades da escola, a partir das suas necessidades e também as demandas que lhe são colocadas, pelos agentes envolvidos no processo educativo democrático formado por professores, equipe pedagógica, pais e alunos, por meio dos recursos que dispõe. O PPP em sua responsabilidade deve expressar a cultura escolar, refletindo os valores e propostas desta instituição.

O projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar. (LIBÂNEO, 2004, p. 153).

O PPP é denominado assim por conta das funções que exercem dentro da escola, formando o seu nome e esclarecendo suas finalidades. Os elementos que compõem o PPP podem ser alterados a cada ano, conforme a escola, neste sentido, buscar as melhorias a partir da realidade da escola. O processo de construção do

PPP não corresponde somente uma responsabilidade da escola, porém de todos as pessoas que estão envolvidas neste processo educacional. Assim, a construção do PPP ocorre de maneira coletiva.

A estrutura básica da elaboração do Projeto Político Pedagógico na linha do Planejamento Participativo é composta de três grandes elementos a saber: Marco Referencial, Diagnóstico e Programação, que correspondem respectivamente, àquelas três dimensões do processo de planejamento que apontamos acima: Projeção de Finalidades, Análise da Realidade e Elaboração das Formas de Mediação. (VASCONCELOS, 2009, p. 22).

O PPP tem o objetivo de orientar os profissionais da escola e também as famílias na consolidação das ações, para que a escola se torne mais participativa e democrática. O projeto é uma forma de engajamento coletivo na integração de ações variadas, criando sinergias na busca de soluções alternativas para diversos momentos do trabalho administrativo e pedagógico, desenvolvendo o sentimento de pertencimento, mobilizando os protagonistas para compreender os objetivos comuns norteando as ações a serem desenvolvidas, fortalecendo a construção da coerência comum, indispensável para que essa ação coletiva produza resultados.

O PPP perpassa pelo “coração da escola”, como um instrumento que apreende o conhecimento passado por esta instituição, ofertando, a vitalidade necessária ao presente diante do anseio da suscetível remodelação no futuro próximo. O projeto político pedagógico deve buscar traduzir um plano global da instituição escolar, pois esse processo vem implicar na elaboração (expressão da identidade, visão, opções, julgamento da realidade e propostas de ação), partindo da realidade, visando concretizar aquilo que se propõe, uma realização interativa, a execução prática do projetado, o acompanhado de avaliação. o PPP quando bem elaborado e executado, pode ser um elemento fundamental na construção da gestão democrática, pois deve promover o envolvimento de todos no processo de tomadas de decisões da escola.

Verifica-se que, o Projeto Político Pedagógico apresenta como pressuposto baseado em um trabalho pedagógico que não está restrito à sala de aula, porém extrapola a ocorrência do processo ensino aprendizagem. Conforme Freitas (2006, p. 28): “[...] envolve alunos, professores e a totalidade da escola em sua organização”. Ressalta-se que, o Projeto Político Pedagógico deve atender as necessidades de cada conjuntura e instituição.

Nesse sentido, compreende-se que, a emancipação do pragmatismo pedagógico previsto por certos parâmetros, desta forma, a Instituição deve ser a gestora do seu Projeto, tendo em vista que ela dispõe de toda a singularidade do coletivo que atende, assim como os profissionais que da qual estão inseridos.

Desta forma, a participação coletiva é essencialmente determinante no processo de construção do Projeto Político Pedagógico, considerando que a coletividade dispõe de uma visão mais concreta de sua realidade, com isso, é possível dizer que a educação vem assumir sua dimensão política.

Para concretização do compromisso político, isso corresponde à construção técnico-pedagógico, pelo qual é constituído na elaboração dos métodos de ensino aplicados, da metodologia, das regras, da organização curricular que regem a instituição escolar, devendo considerar a participação dos representantes da coletividade, assim como as posições sobre o que está sendo instituído.

Compreende-se que, durante a elaboração do Projeto Político Pedagógico é importante considerar as dimensões ideológicas, subjetivas e práticas integrantes, visando buscar um objetivo único, a educação de qualidade. Existe a necessidade de superação de posturas autoritárias, construindo possibilidades para uma prática pedagógica articulada e autoconsciente com os distintos setores da sociedade. Nesse sentido, Saviani (2011) afirma que:

[...] ao defrontarmos com as camadas trabalhadoras nas escolas não parece razoável supor que seria possível assumirmos o compromisso político que temos com elas sem sermos competentes em nossa prática educativa. O compromisso assumido apenas no nível do discurso pode dispensar a competência técnica. Se se trata, porém, de assumi-lo na prática, então não é possível prescindir dela. Sua ausência não apenas neutraliza o compromisso político, mas o converte no seu contrário (SAVIANI, 2011, p.43).

Um Projeto Político Pedagógico vem representar a necessidade da intervenção social explicitando a intencionalidade do que se almeja alcançar no sentido de educação. Isso corresponde que, a construção do Projeto Político Pedagógico manifesta os compromissos, os princípios, as opções, enfim, as posições político-pedagógicas. A intencionalidade também faz emergir situações concretas, como as insatisfações e dificuldades, também, os desafios da prática pedagógica, outrossim, as estratégias para buscar as soluções frente os problemas encontrados.

A elaboração de um processo em uma sociedade democrática, deve ser

capaz de trabalhar as vicissitudes do cotidiano coletivo, mediante as linguagens múltiplas, onde se percebem as vozes dos membros que o compõem, geralmente é a preterida nos processos decisórios nas escolas, se tratando de um processo que deve ter uma estrutura para esse novo formato de educação.

O aumento do processo de autonomia escolar e a gestão democrática configuram-se contemporaneamente enquanto exigências da realidade política, ou seja, são demandas do próprio processo da evolução da sociedade. As adversidades relacionadas com a educação não são exclusivamente responsabilidade do Estado, porém uma responsabilidade social, onde as soluções devem ser buscadas coletivamente e esta condição apenas se conseguem quando os espaços para discussões estão possibilitados.

Desta forma, o projeto político pedagógico está inclinado para a construção da gestão democrática, visando assegurá-la, enquanto a característica da participação coletiva, e não por um conjugado de projetos individuais apenas elaborados para serem apresentado às instituições superiores.

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo (PARO, 2008, p. 130).

Verifica-se que, a concepção nuclear de um Projeto Político Pedagógico depende de coletividade e da unidade, ou seja, a conjunção do coletivo para atendimento das dimensões da democracia participativa e da qualidade técnico-política. A elaboração, avaliação e execução do projeto devem ser consideradas práticas sociais, resultantes da ação e reflexão, assim como a materialização de intenções e propósitos. Neste sentido, para que a escola se torne um ambiente de investigação e renovação, para conquista da sua autonomia, é preciso à inclinação de uma metodologia capaz de possibilitar a construção da identidade, permitindo a presença da participação e da solidariedade.

É possível perceber que, o gestor apresenta-se como um profissional de grande importância no espaço escolar, entende-se que a ele cabe, por meio da

forma democrática a realização de ações articuladas e empreendedoras direcionadas para melhorar a qualidade do ensino. Observa-se que, a prática realizada pelo gestor escolar supera os muros escolares, pois vai de encontro as expectativas sociais, sendo que a proposta pedagógica deverá contemplar a realidade vivenciada na prática.

A proposta pedagógica da escola deve ser crítica e participativa, envolvendo funcionários, professores, pais, alunos e comunidade local para realização de uma escola democrática ofertada a formação de pessoas adequadas a construir o destino próprio, apreendendo a realidade social.

A função do gestor é de grande importância, porém não se pode desconsiderar outras tarefas, que também são relevantes no trabalho desenvolvido na escola. Com a elaboração do Projeto Político Pedagógico, o gestor deve coordenar esse processo de maneira democrática e participativa. Dessa forma, esse processo confirma uma evolução, pois consente a comunidade possa refletir a gestão contribuindo para que a escola possa buscar desenvolver e repensar novas estratégias que promovam o processo de democratização da gestão escolar. O Projeto Político Pedagógico, para Vasconcelos (2004) representa um:

É o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico - metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELOS, 2004, p.169).

Verifica-se que, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9394/96, prevê em seus normativos, o disposto de que, os estabelecimentos de ensino, deverão respeitar as normas comuns, como também as normas de seu respectivo sistema de ensino, com a missão de elaborar e executar a sua proposta pedagógica, de acordo com o artigo 128 desta lei, tal proposta é responsável por nortear o processo pedagógico da escola e dos sistemas de ensino.

O processo de elaboração da Proposta Pedagógica escolar, está disposto nos artigos 13 e 14 da LDB, definindo a obrigatoriedade da participação dos profissionais da educação, pois eles devem definir e cumprir com o plano de trabalho para que seja concretizado. A elaboração e execução da proposta pela própria escola, promove a efetivação da autonomia, norteadando o projeto administrativo e burocrático

da escola, beneficiando um comprometimento maior pedagógico. Dessa forma, a proposta pedagógica dá origem ao regimento escolar, documento que representa um estatuto da escola, concebendo a sua identidade.

A construção do projeto político-pedagógico dispõe de uma metodologia de planejamento, é primordial para a ocorrência do desenvolvimento de práticas educativas, considerando que, o PPP faz a definição das ações pedagógicas, servindo como referencial norteador do trabalho dos profissionais da educação na escola. Entende-se que, a elaboração do projeto político-pedagógico permite a mudança na concepção sobre a escola pública, não podendo ser centralizada como um aparelho burocrático do Estado, porém voltando-se para buscar conquistas da comunidade escolar.

Para transformar a escola como um espaço democrático é necessário compartilhar as decisões, as conquistas e os fracassos, por meio da integração de todos os membros. Sabe-se que, durante muitos anos, a participação nas decisões, estava limitada, contudo na atualidade, ocorreu a mudança para a gestão democrática enquanto um aspecto essencial para a qualidade da educação:

Tem-se como indicativo que para uma gestão democrática na escola é necessário um trabalho coletivo, o que não é meta fácil de atingir. A condução de processos que conduzam a um novo processo decisório responsável e comprometido neste trabalho coletivo, entendida como gestão democrática, poderá ser um dos caminhos para que a escola se insira num processo pedagógico eficiente orientado para a qualidade e eficácia da educação desejada para todos (ROSENAU, 2002, p. 07).

A LDB por meio dos seus dispositivos, reforçou a relevância do papel da escola e dos profissionais na construção de projetos educacionais integrados com as políticas nacional e local, considerando a realidade característica de cada instituição escolar. Mediante isso, acontece o estreitamento do ligamento entre o administrativo e o pedagógico, demonstrando que, embora existam diferentes realidades, deve prevalecer o aspecto pedagógico para o êxito dessa iniciativa.

O projeto político pedagógico sua construção deve envolver a participação de todos, principalmente dos docentes, enquanto condição essencial, para o acesso às informações seja de todos, garantindo o direito de participar nas decisões, pois os profissionais têm condições de uma melhor compreensão para funcionamento da escola e da sua organização, afiançando os interesses da maior parte dos atores envolvidos, de forma que sejam atendidos. Nesse sentido, ocorre a melhora da

qualidade do ensino e da própria organização da escola.

O projeto político pedagógico representa a alma da escola, esse documento tem sua construção efetivada através da participação coletiva, sendo expressos objetivos e metas, para que a educação seja de qualidade. O processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico é um complexo, precisa ser direcionado com competência, ele é distinto do planejamento pedagógico.

Em sua elaboração é usado um conjunto de princípios que norteiam para a execução dos planejamentos, porque, compreende diretrizes mais coesos, que apreendem conceitos pertinentes à educação: conceitos epistemológicos: relacionados à aquisição do conhecimento; conceitos acerca de valores: pessoais, morais, étnicos; conceitos antropológicos: referentes à existência humana; conceitos políticos: relacionado regras e hierarquia. É importante que, a construção do Projeto Político Pedagógico considere essas diretrizes, a fim de que a escola possa concretizar sua missão, como espaço de educação, propiciando a construção de conhecimentos, aquisição de competências e habilidades e formação de valores. Conforme Carvalho (2004):

O projeto político-pedagógico pode ser considerado como a carteira de identidade da escola, evidenciando os valores que cultua, bem como o percurso que pretende seguir em busca de atingir a intencionalidade educativa. Espera-se que prevaleça o propósito de oferecer a todos igualdade de oportunidades educacionais, o que não significa necessariamente, que as oportunidades sejam as mesmas e idênticas para todos. (CARVALHO, 2004, p.156).

A gestão escolar democrática exige a participação de todos na elaboração do Projeto Político Pedagógico Escolar, mas também na execução. Neste sentido, se faz necessário que ocorra a participação da comunidade de maneira constante, apontando a intervenções responsáveis e conscientes em benefício dos alunos.

O projeto político pedagógico precisa estar em sintonia com a proposta da escola, onde as ações educativas devem considerar as características da sua comunidade. A escola e a educação devem pensar também na qualidade de ensino e nos serviços ofertados à comunidade.

É de extrema importância a elaboração do projeto político-pedagógico para a instituição escolar, envolvendo toda a comunidade, interna como também externa. Entende-se que, o projeto representa uma construção coletiva, por isso, deve concretizar os princípios da escola abrangente, inclusiva e democrática.

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência (DEMO, 1998, p.248).

Com a participação de todos, permite-se que cada um tenha sua parcela de contribuição, refletindo, desenvolvendo, agindo e analisando as potencialidades, cooperando com soluções adequadas para dificuldades observadas, tornando-se possível efetivar um processo de ensino-aprendizagem de qualidade, com disposição de todos a cooperar, para uma formação demandada por uma sociedade cada vez mais exigente. O projeto político-pedagógico necessita de reflexão e discussões contínuas da escola para avaliação e realização de ações.

O projeto político-pedagógico direciona o trabalho das pessoas da escola, através dele se planeja aquilo que se almeja, buscando desta maneira, a construção sólida da realidade da educação. Conforme Silva (2003):

O projeto político-pedagógico da escola pública, eixo ordenador e integrador do pensar e do fazer do trabalho educativo. Se concebido adequadamente, revela quem é a comunidade escolar, quais são seus desafios com relação à boa formação, à conquista da autonomia e da gestão democrática, capaz esta de organizar, executar e avaliar o trabalho educativo de todos os sujeitos da escola. Eis o nosso desafio, recolocar o projeto político-pedagógico no centro de nossas discussões e práticas, concebendo-o como instrumento singular para a construção da gestão democrática (SILVA, 2003, p. 298).

É importante que a elaboração do projeto político-pedagógico não seja apenas para cumprimento das exigências burocráticas. Contudo, ele é contínuo, requer flexibilidade na sua reformulação, de acordo com a necessidade. Esta ferramenta é fundamental para ser utilizada como norteadora das atividades pedagógicas, colocando em prática as ações indicadas, onde a escola faz a avaliação constantemente das ações, para que no futuro venha sanar as dificuldades observadas no processo de ensino e aprendizagem.

Entende-se que, quando um membro deixa de assumir suas responsabilidades e compromissos com o trabalho exercido, o gestor deve buscar que este realize o trabalho, para o desenvolvimento das atividades com qualidade e organização, pois esse processo de transformação acontece de maneira gradual na conscientização dos participantes e envolvidos.

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS LEGAIS E ASPECTOS PRÁTICOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO NO CONTEXTO ESCOLAR

As transformações de caráter político, econômico, social e cultural têm marcado a sociedade atual. Muitas mudanças são estruturais, interferindo de forma direta na educação. No Brasil, as mudanças advindas na política educacional, desde o final dos anos de 1980, apresentaram uma característica forte de mobilização dos movimentos sociais, esse período em que a sociedade almejava mais democracia. Tal movimentação gerou a abertura de escolas e uma maior participação da comunidade no cotidiano escolar visando o acesso e da permanência no processo educativo.

A escola apresenta um papel essencial na vida em sociedade. Com a aprendizagem de conhecimentos que foram acumulados ao longo da história pela humanidade, muitos desafios são existentes. Repensar a forma pelo qual ocorre a gestão dos espaços escolares é essencial na instauração da educação democrática. Neste contexto, a gestão escolar é caracterizada em uma nova forma especialmente pela autonomia e pela descentralização do poder, se redimensionando, gradualmente, se instaurando os sistemas de ensino enquanto Gestão Democrática.

As discussões que perpassam a problemática da Gestão Democrática na rede pública datam do início da década de 1980, sendo estabelecida legitimamente após a implementação da Constituição Federal de 1988. Assim, tanto a Constituição Federal (CF) de 1988 como também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 estão previstos os princípios da educação nacional, que passam a ser base para implementar a Gestão Democrática. A CF no seu artigo 206 e a LDB no seu artigo 3.º, constam que o ensino público deverá ser ministrado segundo os preceitos da Gestão Democrática que estão amparados na própria legislação brasileira. Verifica-se que, a forma como este princípio se consolida foi regulamentada pela da LDB n.º 9.394/1996 nos seus artigos 14 e 15, a saber:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas

de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, Lei 9.394/1996).

A LDB indica também que os estabelecimentos de ensino têm a encargo de “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Art. 12, inciso VI), bem como os professores que devem “colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade” (Art. 13, inciso VI). Também são definidas como encargos dos estabelecimentos de ensino, contido no Art. 12, que corresponde a elaboração da proposta pedagógica e no Art. 13, a ampliação gradativa da autonomia administrativa, pedagógica e da gestão financeira nas escolas. Esses conhecimentos legais são primordiais aos gestores, líderes do processo democrático escolar. Enquanto o Plano Nacional de Educação, por meio da Lei n.º 13.005/2014, prevê a materialização e a articulação de uma política nacional de educação, baseada nos princípios de participação, rompendo com práticas autoritárias que ainda são vigentes na gestão das escolas públicas. Verifica-se que, o controle social e a participação constituem-se elementos relevantes da Gestão Democrática.

A escola é uma organização humana, social e cultural, requerendo que cada sujeito participante tenha um papel definido no processo de participação coletiva. Contudo, a concretização da Gestão Democrática perpassa pelas condições imateriais e materiais que as instituições promovem visando assegurar sua realização, e não apenas pela previsão do princípio na legislação. Cabe a todos, neste contexto, fazerem sua parte do processo educativo, buscando os meios que permitam a Gestão Democrática e, especialmente ao diretor, que tem a responsabilidade de realizar um trabalho autônomo, participativo e democrático, envolvendo todos os segmentos que formam a escola.

Vemos que tanto a Constituição Federal, quanto a LDB, falam em “ensino público” e não em “escolas públicas”. Portanto, se entendemos que o ensino público é sinônimo de escola pública, então a gestão democrática está mesmo restrita à escola pública. No entanto, se entendemos que o ensino público envolve tanto as escolas, como os sistemas de ensino, isto é, as redes e Secretarias de Educação, então, podemos falar também em gestão dos sistemas de ensino. E é assim que aqui encaramos o processo de gestão democrática: nas escolas e nos sistemas de ensino (GRACINDO, 2007, p.12).

Entende-se que a gestão democrática está estendida desde os sistemas de

ensino até alcançar as unidades escolares. Nesse sentido, é necessário fazer uma reflexão de como essa organização deve ocorrer, tanto as secretarias como nas redes de ensino e nas escolas, para consolidação deste princípio que conduz o ensino, promovendo a participação dos diferentes segmentos da comunidade e da escola na definição das políticas educacionais que se desenvolvem nas escolas e sistemas.

Importante ressaltar que o processo de democratização da educação não se restringe ao acesso à escola. Certamente, o acesso representa a porta inicial do processo de democratização, porém é preciso também garantir que todos possam ingressar na escola com condições para que nela permaneçam com sucesso. Neste sentido, a democratização da educação ocorre com o acesso e a permanência de todos no processo educativo, onde o sucesso escolar é imagem de sua qualidade. Contudo, somente essas características não completam totalmente o amplo sentido da democratização da educação.

O princípio da gestão democrática está inscrito na Constituição Federal e na LDB, sendo assim, ele deve ser desenvolvido em todos os sistemas de ensino e escolas públicas do país. Ocorre, contudo, que como não houve a normatização necessária dessa forma de gestão nos sistemas de ensino, ela vem sendo desenvolvida de diversas formas e a partir de diferentes denominações: gestão participativa, gestão compartilhada, co-gestão, etc. É certo que sob cada uma dessas denominações, comportamentos, atitudes e concepções diversas são colocados em prática (GRACINDO, 2007, p.34-35).

A gestão democrática na escola e também nos sistemas de ensino configura-se como um processo de construção de uma cidadania emancipada. Conforme Araújo (2000), quatro elementos são indispensáveis para uma gestão democrática: pluralismo, autonomia, transparência e participação. Uma das questões para ser enfrentada na gestão democrática consiste na abertura de espaço e no respeito para o “pensar diferente”. O pluralismo que se concretiza enquanto postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideais, o próprio processo democrático” (ARAÚJO, 2000 p. 134). Percebe-se, que a resistência maior encontrada na postura pluralista está na conseqüente forma de distribuição de poder que a gestão democrática enseja.

A transparência é também um elemento essencial da gestão democrática, estando intrinsecamente relacionada à ideia de escola enquanto espaço público.

Frente a dominação da lógica econômica nos diversos setores sociais, especialmente na educação, torna-se uma questão ética, afiançar a visibilidade da escola diante da sociedade. Araújo (2000) aponta que esse elemento constitutivo da gestão democrática representa que:

Transparência afirma a dimensão política da escola. Sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola (ARAÚJO, 2000 p.155).

Todos os alicerces e elementos da gestão democrática precisam de uma base sólida para sua viabilização, como: os espaços de discussão, trocas e encontro. Dentre esses múltiplos espaços pode-se destacar: os conselhos consultivos e deliberativos, as reuniões, os grêmios estudantis, as associações e as assembleias. Esses espaços de prática democrática são construídos e deliberados os caminhos que a escola deverá percorrer. O retrato dessa caminhada é revelado através do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

Se a finalidade última da educação é a formação de cidadãos, então, a qualidade da educação precisa estar voltada para esse fim e necessita sustentar-se em um tipo de gestão que propicie o exercício da cidadania, promovendo a participação de todos os segmentos que compõem a escola, além da comunidade local externa, ou seja, deve se sustentar na gestão democrática (GRACINDO, 2007, p.45).

Os quatro elementos autonomia, transparência, pluralidade e participação, são pilares da Gestão Democrática e devem focar na prática social da educação na perspectiva de culturas e posturas efetivamente democráticas. Os mecanismos de ação são representados pelos elementos constitutivos de instâncias colegiadas, como: APMF, Grêmios estudantis, Conselho Escolar, Conselho de Classe, sendo órgãos representativos da comunidade, pois auxiliam na gestão escolar, e se constituindo enquanto espaços de participação, criando a identidade da escola.

Diante dessas configurações, observa-se que, a gestão escolar apresenta a atribuição de organizar os elementos que influenciam direta ou indiretamente no trabalho pedagógico, onde os aspectos relacionados aos profissionais da educação, bem como as suas funções, aos recursos e aos espaços, visando garantir a legalidade destas ações, pois deve-se primar por um ensino e aprendizagem de qualidade à todos os estudantes.

2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: CONCEITOS E POSSIBILIDADES

Compreende-se que, a Gestão democrática é o caminho exclusivo possível para que as escolas, possam contar com uma gestão mais participativa, onde os agentes educadores venham fazer e acontecer. A Gestão democrática escolar surgiu a partir da LDB 9394/96, pois a educação passou a ser tratada enquanto gestão e não como administração.

Ainda que sejam muitas as concepções acerca da relação sociedade e educação, produção da existência e educação ou atividade econômica e educação, todas elas compartilham de algumas questões incontestáveis à condição humana que compõe a razão de ser da instituição escolar: a formação humana considerando a sua ampla dimensão profissional e pessoal. São elas: 1. A escola oferta um tipo de formação pela qual não é facilmente alcançada em outro lugar; 2 A escola enquanto instituição cujo papel incide na socialização de um saber sistematizado, cuja existência propicia a aquisição dos instrumentos necessários ao acesso a esse saber; 3 A formação apreende as dimensões científica, ética, humana e técnica que compõem de elementos cognitivos (ensino, aprendizagem, habilidades, capacitação, qualificação, conhecimentos) e elementos atitudinais (disciplina, socialização, disposições, conduta); 4 A passagem pela escola, bem como desempenho desta com os educandos, isto é, o sucesso ou fracasso acadêmicos, exibem influência importante sobre o acesso às propriedades sociais da vida em sociedade.

Depreende-se daí, que de uma boa ou má administração da educação dependerá a vida futura de todos que pela escola passarem. Uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade, pois a organização da escola e sua gestão revela seu caráter excludente ou includente. A administração da educação, diante destas questões indubitáveis, defronta-se com a responsabilidade de avançar na construção de seu estatuto teórico/prático a fim de garantir que a educação se faça com a melhor qualidade para todos possibilitando, desta forma, que a escola cumpra sua função social e seu papel político institucional (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2021, p. 25).

Nesta asserção encontra-se a responsabilidade imensa da escola quanto à formação que oferta e da gestão em afiançar a exequibilidade de tal formação. A escola não está arbitrariamente desvinculada, porém integrada a uma política educacional, pois esta lhe fornece direcionamentos. Por meio da gestão da

educação é colocada em prática, concretizando, diretrizes decorridas pelas políticas que, ao ofertarem o direcionamento, estabelecendo parâmetros de ação, de maneira dominante, determinando o tipo de indivíduo que devem ser formados.

Entretanto, a gestão da educação não só bota em prática as diretrizes procedidas, como também subsidia e interpreta as políticas derivadas, na trama conturbada das relações sociais, econômicas, políticas que atravessamos, pelas quais são refletidas no espaço escolar. De acordo com Ferreira (2000), o processo de administração da educação, nesse contexto marcado pelas transformações que se efetivam no mundo do trabalho e também pelas relações sociais, na chamada era da globalização e da sociedade do conhecimento vem atravessando uma fase de grandes transformações que se institui num conjunto de distintas medidas e construções. Para Ferreira (2000):

A gestão escolar constitui uma dimensão da educação institucional cuja prática põe em evidência o cruzamento de intenções reguladoras e o exercício do controle por parte da administração educacional, as necessidades sentidas pelos professores de enfrentar seu próprio desenvolvimento profissional no âmbito mais imediato de seu desempenho e as legítimas demandas dos cidadãos de terem interlocutor próximo que lhes dê razão e garantia de qualidade na prestação coletiva deste serviço educativo (FERREIRA, 2000, p. 15).

Um outro ponto da Gestão Democrática que é bem característico consiste na valorização de ideias e pensamentos de todos os que almejam uma educação melhor. Neste sentido, para que tais pontos se consolidem, se faz necessário à melhoria real da qualidade do ensino, assim como a implantação de Projetos de Aprendizagem que sejam elaborados coletivamente, considerando o perfil dos alunos da instituição escolar.

De tal modo, ao seguir os princípios para Gestão Democrática da LDB, compreende-se que é necessário elaborar o Projeto Político Pedagógico escolar, sendo de grande relevância a participação dos profissionais da educação e também da comunidade escolar e local. Verifica-se que a organização escolar é responsabilidade de todos, seja dentro ou fora da sala de aula, porque quando todos participam do processo de tomada de decisões, assim, o trabalho torna-se mais produtivo, com maior responsabilidade e comprometimento.

O Projeto Político-Pedagógico vem ocupar um lugar central na construção dos processos de participação, ou seja, na implementação da gestão democrática.

Envolver os diferentes segmentos no processo de elaboração e no acompanhamento do projeto político pedagógico escolar, constitui um grande desafio para que seja construída a gestão participativa e democrática (BRASIL, 2004).

No contexto atual verifica-se a importância da gestão democrática em uma instituição escolar, para garantir da sua efetivação na escola é preciso muito engajamento e uma participação expressiva da comunidade escolar.

A tarefa pedagógica e administrativa, não é uma tarefa simples, requer raciocínio, observação, replanejamento, busca de novos caminhos para os erros e fracassos. Sendo assim, o ambiente escolar necessita de democracia, a ponto de que todos os envolvidos possam participar das decisões de forma consciente, para isso é preciso disposição, trabalho em equipe e redistribuição de responsabilidades, o que irá promover o sucesso da escola (SILVA, 2016, p. 217).

O trabalho do gestor é primordial pois é ele é o responsável pela promoção do diálogo com a equipe escolar e a comunidade dando abertura para que todos os envolvidos possam opinar acerca das tomadas de decisões. O gestor apresenta-se como mediador das decisões, bem como professor é responsável pela mediação da aprendizagem do aluno, para facilitar sua compreensão, isso vem significar que o gestor também seja um mediador das ações que apreendem atividades no contexto educacional.

Também cabe pensar que não é preciso somente um gestor democrático, porém é primordial criar uma escola democrática para que todos os membros possam estar engajados num mesmo objetivo, a garantia de uma educação igualitária e de qualidade a todos. É preciso compreender que para se criar uma escola democrática, todos os membros dispõem de uma responsabilidade social diante do seu papel à aprendizagem e formação do educando, devendo ser construído por todos, pois essa responsabilidade, estar intimamente relacionada as metas que o conjunto pretende alcançar. É preciso que seja criado um espírito coletivo, participante, engajado, formando uma comunidade, a obtenção desses critérios permite constituir a expressão da democracia.

A promoção de uma gestão democrática, proporciona ao aluno vivências de democracia o que amplia sua possibilidade de conceber a sociedade como espaço de democracia, o que gera aprendizagens significativas como a cidadania, à consciência de seu papel na sociedade na qual ele é membro

integrante, tornando - o capaz de compreender seus direitos e deveres, portanto, capaz de assumir suas responsabilidades. Assim, a escola tem um papel social, por isso é tão necessário ter uma gestão democrática neste âmbito (SILVA, 2016, p. 234).

A promoção da Gestão Democrática com a participação e o apoio da comunidade, requer melhorias. Verifica-se que elas geram mudanças inclusive nas relações de trabalho. Conforme o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conelhos Escolares (2004), a gestão escolar se traduz através do cotidiano enquanto ato político, portanto sempre implica na tomada de posição dos atores sociais, professores, funcionários, pais e estudantes.

Contudo, a sua construção não é feita de maneira individual, porém, deve ser coletiva, apreendendo os vários atores na reflexão e na tomada de decisões, de forma compartilhada, assim, é preciso a implementação de diversos mecanismos de participação, como: o aperfeiçoamento dos processos para provimento do cargo de diretor, a concepção e solidificação de órgãos colegiados na escola, Conselho de Classe, Conselhos Escolares, o fortalecimento da participação dos alunos através da criação e concretização de grêmios estudantis, a constituição coletiva do projeto político-pedagógico escolar, a gradativa autonomia da escola e, por conseguinte, a reflexão e a implementação de novas configurações de organização e de gestão escolar e a garantia do financiamento público da escola e da educação nas diversas modalidades e níveis de ensino.

Essa dinâmica vem se tornando efetiva enquanto um processo de aprendizado político primordial para a construção da gestão democrática e da cultura de participação na escola, por conseguinte, para a instituição da nova cultura na escola. Para Ribeiro e Oliveira (2021):

Ainda segundo o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conelhos Escolares (...), a efetivação de uma nova relação entre a educação, a escola e a democracia constituem um aprendizado político-pedagógico cotidiano que requer a implementação de novas formas de organização e participação interna e externamente à escola. Ou seja, a construção de uma educação emancipatória e, portanto, democrática se constrói por meio da garantia de novas formas de organização e gestão, pela implementação de mecanismos de distribuição do poder, que só é possível a partir da participação ativa dos cidadãos na vida pública, articulada à necessidade de formação para a democracia (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2021, p 36).

Nesse cenário, a prática de processos e métodos de participação coletiva, assim como a avaliação destas, é essencial para rompimento da lógica autoritária em que são estruturadas as práticas e concepções dominantes de organização e gestão escolar.

Dessa forma, é primordial ressaltar a importância para a construção coletiva do projeto político pedagógico pela escola, de forma que, envolva os diversos segmentos da comunidade escolar e local. Deve-se realizar a discussão e mudanças do processo de organização de trabalho e gestão da escola, estabelecendo as formas de distribuição do poder, propiciando novas vivências de construção das formas de relacionamento interpessoal.

Nessa direção, verifica-se que, a concretização da gestão democrática enquanto aprendizado grupal deve considerar a obrigação de se repensar a organização da escola, considerando a relevância desta na vida dos indivíduos, assim como os processos formativos pautados nas práticas e concepções que contribuem para a participação eficaz e para a expansão das concepções de homem, mundo e sociedade dos que dela participam. De tal modo observa-se que ao se promover um espaço escolar participativo, a comunidade escolar sente-se acolhida para trabalhar unida, em uma escola democrática.

A gestão escolar deve ser vista como uma pedra fundamental para que a escola ofereça à comunidade uma escola que atenda as exigências do dia a dia. É sua função melhorar a compreensão da realidade social de maneira inclusiva, democrática e participativa, resgatando a ética e o civismo – por muitos ignorados – e promover a apreensão de competências e habilidades na comunidade de maneira que os cidadãos possam atuar como agentes de transformação social (TAVARES, 2009, p. 113).

As escolas devem ofertar uma educação de qualidade para seus alunos, formando pessoas capazes de desenvolver um senso crítico para serem participativos, formadores de opinião e questionadores para contribuir no processo de transformação da sociedade. É preciso que a gestão escolar possa estabelecer um plano de gestão que seja claro e bem definido.

A escola tem o papel de buscar a transformação social, sendo que esta, ocorre quando os indivíduos que trabalham na escola conseguem fazer a valorização do aluno, com respeito a diversidade cultural. Isso ocorre quando os professores são inseridos e motivados na formação do processo de ensino

aprendizagem, participando com ideias que permitam com que os educandos tenham interesse na busca pelo conhecimento. Compreende-se que de certa maneira, a escola desempenha função social e diante disso, é preciso que a equipe pedagógica trabalhe com inovações e prepare-se para lidar com novas maneiras de ensino voltados aos alunos. Existem novas modalidades, onde os educandos passam muito tempo do seu dia na escola, desta forma, a organização da gestão deve promover a interação social, melhorando e dinamizando o ensino e aprendizagem entre professores e alunos, pois, ao assumir a complexidade de um ensino integrado e mais complexo, onde o gestor deve alterar sua visão de padrão educacional.

A educação é um processo fundamental para a construção de um mundo justo. Assim, as transformações acontecem através da troca de ideias. O mundo não é estático, as mudanças acontecem em toda a sociedade, e a escola tem o papel de auxiliar a mudança na formação do cidadão. Para isso, a escola precisa de uma equipe pedagógica comprometida para que se alcancem os objetivos traçados no plano gestor (RIBEIRO, 2018, p.06).

Compreende-se que, a gestão escolar não perpassa somente a parte burocrática. A forma como o gestor tem seu posicionamento por meio de sua liderança, o que determina o rendimento escolar de maneira positiva ou negativa. Primeiro, é indispensável envolver a equipe pedagógica no processo, bem como motivá-los para trabalhar em equipe. Nesse sentido, o gestor estará influenciando no trabalho do professor, que se sente motivado a ensinar. Os docentes bem informados e formados são essenciais para a formação integral dos seus alunos. A atuação junto aos seus educandos deve ser com forte liderança, aberta e perspectivas positivas dirigidas para o sucesso.

Com a elaboração do Plano Gestor, é necessário um conhecimento intenso do Projeto Político Pedagógico da escola, com preparação do planejamento anual participativo, de propostas que possam ir de encontro com a realidade dos estudantes e projetos com construção coletiva da equipe. Observa-se que, o projeto político pedagógico vem representar a organização própria do trabalho pedagógico da escola enquanto um todo, sendo vivenciado e construído em todos os momentos, pelos membros envolvidos no processo educativo escolar. Com isso, é possível afirmar que o educador é parte primordial no processo, pois quando realiza seu planejamento, deve estar em conformidade com o PPP da escola, apontando sua

intenção, contemplando os conteúdos característicos, relacionando-os às habilidades e competências e a serem desenvolvidas pelos educandos.

A gestão democrática 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 às questões de natureza burocrática. Essa perspectiva de gestão está amplamente amparada pela legislação brasileira. A Constituição Federal de 1988 aponta a gestão democrática como um dos princípios para a educação brasileira e ela é 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 (BORDIGNON, G.; GRACINDO, 2007, p.34).

Considerando que a direção escolar compete garantir a elaboração, a execução, o acompanhamento e a avaliação do Plano Gestor, verifica-se que, a equipe gestora deve cumprir sua responsabilidade técnica na implementação dessa tarefa, sobretudo prevendo ações que sejam mais participativas e elaboradas conforme a realidade da instituição escolar. Um aspecto importante corresponde a avaliação situada no grupo do processo, o que favorece a probabilidade de uma análise mais concreta da caminhada efetivada, com o conhecimento terminante da situação em que se encontra, conduzindo ao estabelecimento de perspectivas com relação ao resto do processo.

O gestor ao realizar seu papel, deve conduzir esse processo de forma que ninguém possa ser deixado de fora. Existe uma necessidade de ocorrer uma participação maior dos pais, pois se trata do plano gestor escolar traçando meios formativos e oportunidades para preparar os alunos para o mundo do trabalho e, por conseguinte enfrentar os problemas da sociedade, que cada vez estão mais complexos, para isso é preciso que a escola possa estimular os pais através de ações para que venham participar efetivamente na vivência escolar.

O gestor precisa ter liderança, para que a escola se torne um espaço democrático, por meio de práticas educativas com a equipe de trabalho. Para isso deve ajustar as metas com os princípios do Projeto Político Pedagógico com apoio do Conselho Escolar. Entretanto, espera-se a interação de toda a escola, com o interesse de todos para pôr em prática as propostas, para que não ocorra a possibilidade de mascarar a realidade, para também não acontecer somente um

falso aspecto de democratização na instituição escolar. O processo de participação nas ações decisórias é de extrema importância, sendo um ato pedagógico para a democratização e para o exercício da cidadania.

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

A participação consiste em um processo educativo destinado ao exercício da cidadania, conferindo que decisões conjuntas invalidem formalmente o autoritarismo penetrado na cultura brasileira, consentindo uma maior transparência administrativa e integração social. Quando existe participação social, verifica-se que, os problemas são nitidamente identificados, onde as alternativas de ação podem ser facilmente construídas. É fundamental que os canais de participação possam estar acessíveis a todos, sem nenhum tipo de discriminação.

Conforme Libâneo (2004, p.102) “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”. Neste sentido, a participação é o passo inicial para efetivar a democracia, para garantia dos direitos dos cidadãos. Assim sendo, a escola é um espaço para formação de cidadãos, requer um caráter participativo e democrático, pois não se pode preparar para a democracia diante do autoritarismo.

Na gestão democrática escolar se discutir a legislação, as políticas e gestão da educação básica é um desafio para todos na escola: pais, professores, estudantes, direção, funcionários e comunidade. Esse diálogo tem o sentido de se fazer valer o direito à educação e à escola de qualidade para todos, visando à participação dos indivíduos na sociedade e sua formação cidadã. Portanto merece ser analisado cada segmento e suas possíveis formas de participação, além das legislações vigentes (SILVA, 2014, p.17).

A abordagem participativa que tem foco na gestão escolar, implica na interação dos interessados no processo decisório, realizada através de diversas ações, demandando habilidades, experiências e aplicação de tempo pelos envolvidos, de forma que as ações venham ser aprimoradas e enriquecidas no decorrer do tempo de realização da gestão. Por meio da criação dos mecanismos de participação na gestão escolar se efetiva a democracia participativa, pois considera-se que estes mecanismos impelem a participação comunitária. Embora não se tenha o preparo dos agentes públicos e da sociedade para este novo sistema, que exige

de cada ator, a obrigação de aprender sua seriedade e função que deve desempenhar no novo contexto.

O gestor escolar enquanto viabilizador do direito educacional implica a responsabilidade de executar de políticas de integração e inclusão. Assim, a transformação da cultura escolar deve ser desenvolvida visando garantir a participação da comunidade escolar, adotando seu papel de articulador e mediador dos segmentos externos e internos para alcançar maior interação possível entre os membros em busca do desenvolvimento da escola. É interessante apontar que, a escola deve buscar a soma de esforços, de maneira que realize a maior convocação de membros que estão envolvidos no seu contexto cotidiano, para que possam fazer a inserção de várias ações direcionadas para formação do espírito democrático e da aplicação dos princípios de cidadania.

Ao se estimular a participação efetiva da comunidade escolar, deve-se planejar, executar e avaliar juntos, é imprescindível que o gestor possa desenvolver habilidades indispensáveis à vida em comum em conjunto com os servidores, favorecendo um ambiente de diálogo, propiciando o crescimento profissional, adaptação às mudanças, exercício da responsabilidade e autodisciplina nas decisões conjuntas, empregando meios que consintam que todos os envolvidos venham construir e interagir de forma coletiva novos conhecimentos, compartilhando ideias e conversando com a comunidade. Para Silva (2014):

Nesse aspecto, a atuação do gestor escolar implica que este deve propiciar espaços para a realização de planejamento por meio de ações participativas e coletivas, tendo sempre em foco a visão crítica do trabalho para que possa estar apto a aceitar opiniões diversas e envolver múltiplas pessoas. Este tipo de atuação implica que o gestor precisa estar constantemente com as metas da escola em foco, de forma que se apresente comprometido com os resultados esperados para que a avaliação se apresente como um componente presente na participação coletiva. (...) cabe ao gestor suscitar a prática inteligente e educativa dos recursos da comunicação/informatização na escola para amplificar a interatividade do processo de ensino aprendizagem, fomentando a produção e difusão de conhecimentos pela comunidade escolar além da participação da mesma no processo de democratização da educação (SILVA, 2014, p. 18-19).

A escola tem a tarefa de promover a humanização, a emancipação e o diálogo com o ser humano. As famílias dos alunos almejam participar da escola, ou pelo menos querem obter informações acerca do andamento pedagógico, do desenvolvimento e do aprendizado dos alunos. É importante para os alunos, terem

suas famílias participantes das ações da escola, contribuindo na gestão escolar e na vida educativa dos filhos. Observa-se que, se todos os sujeitos que estão envolvidos almejam participar do processo educativo, é preciso buscar compreender, o porquê dessa participação não acontecer de maneira efetiva. Contudo, entende-se que através da parceria família e escola, muitos problemas poderão ser enfrentados de forma conjunta, surge uma relação espontânea, onde familiares podem participar sem necessidade de convocação obrigatória de suas presenças, pois o fortalecimento dessa parceria propicia a efetivação da gestão democrática e participativa.

Hoje temos a tecnologia que possui o poder de aproximar as distâncias entre pessoas, possibilitando aproximar também a distância entre pais e escola. Portanto, mecanismos além dos concebidos na gestão democrática podem ser inseridos no contexto escolar, alargando os canais de diálogo e participação da comunidade escolar. As tecnologias de informação e comunicação, já utilizadas em muitas casas da comunidade escolar, devem ser inseridas para agilizar e ampliar a comunicação tão escassa em nossas escolas. A criação de blogs deve ser motivada, assim como a utilização de redes sociais para transmissão de informações e até mesmo um site escolar poderia ser formulado de modo que o envolvimento da comunidade com a escola possa ocorrer também virtualmente. Pois o uso da internet é capaz de promover a interação, a cooperação, a construção do saber coletivo, proporcionando as trocas de ideias e de informações (SILVA, 2014, p. 19).

Na atualidade, no campo educacional está sendo muito usado as Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, permitindo uma aproximação e formação de grupos de debates de políticas públicas. Desta forma, as TICs facilitam e legitimam a interação das comunidades em busca da efetivação da sociedade democrática.

Lagarto (2012, p. 146) ressalta que “(...) a implementação de políticas de uso das TIC’s nos espaços escolares depende fundamentalmente da visão política dos líderes e de sua capacidade de apoiar projetos inovadores”.

É essencial que a escola possa se tornar um espaço democrático virtual ou real, para promover o desenvolvimento das competências, para aprender e construir uma comunidade participativa, que decida e construa processos e propostas de avaliação e acompanhamento, requerendo o trabalho coletivo. Desse modo, a participação integrada se configura como algo desenvolvido por todos os membros do grupo social, tendo em vista que estes reconhecem a importância da participação na cultura e dinâmica desta sociedade, visando melhores resultados.

A necessidade da participação da comunidade demonstra à responsabilidade

de todos no processo de tomada de decisões, colaborando para abrir espaços de debate entre a comunidade em geral e os profissionais da educação, visto que, os diversos problemas enfrentados pela escola, tanto os de nível burocrático quanto os pedagógicos, não podem ficar à margem do conhecimento das pessoas envolvidas no processo. De acordo com Paro (2008):

Mas a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades [...] (PARO, 2008, p. 16).

Contudo, a participação da comunidade em geral e de todos os membros colegiados, não consiste na garantia da resolução de todos os problemas presentes no espaço escolar. Gadotti (2004), ressalta que não se pode pensar que a gestão democrática é capaz de resolver todos os problemas da educação ou de ensino, contudo a sua implementação na atualidade, corresponde à uma exigência da própria sociedade, que visualiza enquanto um dos caminhos possíveis para a democratização do poder não somente escola, mas também na própria sociedade.

Semelhantemente prevê-se no domínio da gestão escolar em instituições de ensino público que se implemente os conselhos escolares. Entretanto a participação da sociedade civil organizada tem como pressuposição:

[...] a existência de cidadãos e sujeitos coletivos informados e atentos à evolução da coisa pública, capazes de utilizar as regras e recursos existentes de modo reflexivo (ação reflexiva); a existência de processos políticos que contemplem oportunidades de desenvolvimento das capacidades argumentativas dos cidadãos na definição da vontade coletiva e na elaboração institucional de espaços abertos à participação [...] (MILANI, 2006, p.186).

A comunidade enquanto um todo, iniciando pelo gestor necessita ter projetos e objetivos, pelos quais precisam estar voltados para o bem comum, ou seja, desenvolver planos, traçar metas, acolher novas ideias e permitir o debate, serão indispensáveis para que tudo aconteça da melhor forma possível. A instituição escolar também pode buscar e estabelecer parcerias com empresas, instituições e grupos comunitários, para auxiliarem de maneira direta e/ou indireta no desenvolvimento dos projetos e alcance dos objetivos. É importante motivar a

participação ativa dos alunos para que estes contribuam nas conquistas da comunidade que estão inseridos. Tais ações têm como resultado uma interação ativa entre todos os envolvidos, favorecendo melhores e maiores possibilidades de relações humanas no grupo diversificado.

A escola em relação a formação de pessoas lhe compete um importante papel social. Contudo, precisa ser valorizada por todos os indivíduos, pois ela é reflexo da sociedade que está localizada. Aqui apreende o relevante trabalho do realizado pelo gestor junto às pessoas, que consiste em: desenvolver a conscientização madura na sociedade acerca da relevância do sistema de ensino e sua função social. A instituição escolar é uma grande empresa, cujo produto é o educando, este precisa ser lapidado para apreender esse mundo em mutação constante. A escola não tem mais a função de transmitir conhecimento, porém desenvolver competências, habilidades, atitudes, valores e inteligências. Essa é a razão principal pela existência da escola. A comunidade escolar precisa compreender isto claramente e o gestor será o mediador para conduzir sua equipe e também todos os envolvidos, para a execução dos projetos, alcance de objetivos e metas, visando o bem maior e a qualidade do ensino.

O Gestor precisa colocar as pessoas em primeiro plano, para isto necessita valorizar a todos, mantendo sempre na medida do possível contato com os pais ou responsáveis, funcionários, docentes, incentivando-os, dando apoio técnico, apreciando o desempenho dos mesmos e motivando-os a concretizar a sua participação e o seu trabalho cada vez melhor. Neste contexto é necessário levar em consideração as diferenças pessoais dos indivíduos envolvidos. Valorizar estas diferenças entre a equipe é um recurso necessário para alavancar o crescimento e amadurecimento dos envolvidos direta ou indiretamente na comunidade escolar (PINHEIRO et al, 2018, p. 06-07).

O gestor enquanto responsável inicial pela instituição, deve se auto avaliar, refletindo acerca do seu próprio trabalho, a fim verificar os pontos negativos e positivos que acontecem em sua gestão, visando buscar as melhorias imprescindíveis. Para tanto, é indispensável que o gestor venha assumir particularmente a postura de compromisso, respeitando, aderindo, buscando os subsídios que contribuem para a melhor forma de participação da comunidade na escola, a fim de acatar e pensar o trabalho de forma coletiva, considerando que este significa construir as mediações capazes de superar os obstáculos e dificuldades presentes no cotidiano, que as diferenças não se tornem impeditivas para realizar

uma ação educativa responsável, coerente e transformadora.

Havendo tantos anseios pelas diferentes partes que de forma direta ou indireta encontram-se ligados ao ambiente escolar, cada um através de sua maneira de pensar e fazer a escola, necessitando da mediação para ir adiante, enquanto parte que é ativa e integrante do contexto escolar. O pensamento correspondente ao progresso de todos os sujeitos envolvidos deverá fazer parte da gestão e por conseguinte da comunidade, para que todos tenham condições necessárias para desenvolver o seu potencial, se tornando capaz de realizar e transformar com muito sucesso os projetos desenvolvidos pela equipe escolar em favor dos seus alunos. Cada um com a sua realidade, como os pedagogos, professores, porteiros, zeladores, os pais e/ou responsáveis e até os próprios alunos que precisam serem incluídos neste processo.

Neste sentido, a gestão desenvolverá no cotidiano práticas democráticas que tenham em sua base uma estrutura que venha permitir a todos os sujeitos envolvidos, garantias e possibilidades de crescimento em relação à qualidade da educação. Desempenhando o seu papel enquanto organização social, a escola deve ser valorizada pela comunidade escolar, incentivando e proporcionando aos pais o prazer de acompanharem seus filhos na aprendizagem de forma consciente, para que sejam capazes de contribuir para o crescimento da instituição enquanto um todo e trazendo benefícios para toda comunidade escolar.

Muitas vezes o direito à educação é negligenciado, deixando fora da sala de aula muitos alunos, para que isso não ocorra faz-se necessário que a gestão proporcione na escola um clima ou um ambiente agradável motivando uma participação ativa destes indivíduos, a partir daí ocorrendo um estudo por parte do estabelecimento de ensino junto às famílias almejando encontrar vieses que viabilizem ainda mais as condições de melhorias para toda a comunidade, em especial o seu alunado. Claro que este contexto precisa ser estendido e ampliado a todos que integram a atmosfera educacional. Aqui quando é mencionada a família, é relevante se entender que esta é quem está mais perto do discente, conhecendo diretamente a condição em que o mesmo está situado em seu contexto mais amplo. Assim, a gestão escolar que busca parcerias que possam alavancar cada dia mais melhorias para todo o ambiente escolar, necessita ir ao encontro destas mesmas, criando muitas possibilidades de irão beneficiar a criação de vieses trazendo melhorias para toda a comunidade (PINHEIRO et al, 2018, p. 08).

É importante ressaltar a parceria entre família, escola e comunidade, sendo que este processo se encontra em construção constante e reconstrução por todos

os sujeitos que participam ativamente da comunidade escolar, havendo um artifício que deverá ser gerenciado pela gestão da instituição e ao mesmo tempo partilhado entre todos, onde a escola é beneficiada e, por conseguinte os seus alunos. Este processo é construído no dia-a-dia com a participação de todos, mas cabe ao gestor propiciar situações que venham agregar ativamente todos os interessados.

A gestão democrática escolar expõe o gestor apenas referência e mediador para o diálogo, porém ressalta que ele não decide sozinho os rumos da escola. No contexto diário de trabalho do gestor escolar sempre existirão novos desafios que trarão consigo novas possibilidades de aprimoramento e crescimento para a escola, porém, especialmente para os estudantes, pois, para eles que se encontra direcionado todo o trabalho realizado pela gestão e as expectativas almejadas pela comunidade escolar.

Na vivência dos princípios democráticos, é relevante conhecer as trajetórias dos sujeitos envolvidos: “precisa-se conhecê-los como sujeitos plenos, concretos, em percursos sociais complexos [...] conhecê-los não apenas como alunos, mas como pessoas” (ARROYO, 2007, p. 68). Muitas vezes, é ignorado suas trajetórias sociais, de classe, raça, gênero e idade. Conhecendo pouco sobre eles, não se tem condições para capacitá-los para compreender suas vivências do mundo e comunidade que vivem.

Que os alunos encontrem um dia boas lembranças dos tempos da escola dependerá de que lhes sejam dadas condições de viver com dignidade suas trajetórias humanas. Dependerá também, e muito de que a escola lhes propicie condições de viver com dignidade suas trajetórias escolares. Esta segunda possibilidade está em grande parte em nossas mãos (ARROYO, 2007, p. 99).

Uma escola que almeja assegurar vivências democráticas deve ter o seu currículo (oculto e explícito) um ambiente privilegiado para estabelecer diálogos acerca de questões relacionadas aos princípios democráticos, sensibilizando os profissionais da educação, os educandos e a comunidade em relação as suas atitudes. Confia-se que a escola pública é capaz de proporcionar através de sua prática vivências democráticas através do modelo de gestão seguido, de elaboração coletiva do Regimento Escolar, do Plano de Ação da Escola, do Projeto Político-Pedagógico, do acolhimento, do envolvimento das famílias, do currículo explícito e oculto, da formação continuada, do ambiente de respeito à todos, do sistema de

avaliação, da escuta aberta e ativa ao diálogo, acatando as diferenças de opiniões e a liberdade de expressão, a procura pelos processos de ensino e aprendizagem participativos, ativos e democráticos.

2.3 MECANISMOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR

O processo de autonomia da escola para se tornar efetivo, as decisões devem ser coletivas, refletidas a partir das reais necessidades da escola e também dos seus sujeitos. Neste contexto são criados espaços para articulação e participação nas ações que perpassam por todos segmentos da escola, visando a promoção de espaços democráticos para refletir a escola em diálogo com a sua comunidade que a circunda.

Nesta perspectiva, entende-se que, o gestor assume uma função de líder da escola, sendo importante para articulação da participação dos sujeitos envolvidos com o espaço escolar. A gestão democrática tem suas bases firmadas em cinco elementos centrais, a saber: (1) rompimento com as práticas autoritárias, (2) criação do conselho escolar, (3) representatividade dos segmentos escolares, (4) a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e a (5) administração dos recursos financeiros. Verifica-se quanto o processo de construção do PPP, este precisa ser debatido por todos sujeitos da escola abrangendo pais e funcionários, tendo em vista que este documento dá um direcionamento para as ações da escola, na sua construção são defrontados diversos pontos de vistas e opiniões, nesse sentido que, professores, diretores, funcionários, pais e alunos, devem estar envolvidos na construção, na implementação e na avaliação deste processo pedagógico da escola. Para Matos e Paim (2018):

(...) a função diretiva envolve trabalhar com questões políticas, têm caráter de liderança, sendo o mais alto nível de poder dentro da instituição de ensino e tem papel fundamental da organização da escola. Entende-se que a gestão só é bem sucedida quando atinge as finalidades às quais se propõe, uma vez que a administração é mediação para alcançar fins que foram previamente propostos através do exercício do planejamento. (...) gestão escolar encontra-se articulada com o trabalho docente, e que o trabalho dos gestores é influenciado pelas mudanças nas políticas educacionais em todas suas escalas e dimensões, objetivos e avaliações externas. Tais mudanças e suas conseqüentes exigências impõem a necessidade de demandas que estão atreladas a novas formas de organização e das relações do gestor com seu

trabalho. (MATOS; PAIM, 2018, p. 04).

Em relação às medidas de descentralização e democratização da gestão educacional, apesar de serem afiançadas pelas leis federais, verifica-se que existem ferramentas e instrumentos para efetivação da gestão democrática, como a instituição de Conselhos de Classe e Escolares, eleição de diretores. No domínio da gestão democrática, a função diretiva apreende um trabalho com questões políticas, com caráter de liderança, representa o mais elevado nível de poder da hierarquia instituição de ensino, tendo papel essencial na organização da escola.

Portanto, ao se tratar da gestão democrática é preciso entender que esta deve considerar a função do gestor enquanto representante e articulador da escola, em sua dimensão pedagógica, para construir uma identidade da escola, resolver questões pessoais e administrativas, cada um desses elementos vêm agregar valores à gestão democrática, estando centrada nas decisões colegiadas e atividades da escola. Observa-se que, a gestão democrática é edificada, por meio da ação dialógica com os quatro segmentos que formam a escola, (funcionários, professores, pais e alunos), sendo guiada pela relação de professor/aluno considerando a subjetividade dos agentes envolvidos. É importante a participação de todos envolvidos em associações e conselhos, pautando assim as relações participativas, associações, instâncias coletivas, assembleias e conselhos de classe. Nesta ótica, Cury (2007) afirma que:

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa, Constituição (art. 37) (BRASIL, 1988): transparência e impessoalidade autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta (CURY, 2007, p. 494).

A gestão democrática é caracterizada por um processo que permite a criação de canais de participação, concretizado em uma prática social, dando as pessoas autonomia para participação nos espaços, onde as estruturas de poder e os conflitos podem ser discutidos. Essa gestão visa o ser humano, possibilitando um ensino prazeroso, para propiciar aos alunos a vontade de aprender, respeitando a sua forma de agir e pensar, permitindo, a eles e também a comunidade escolar, vez e voz, convergindo para uma formação crítica dos alunos, direcionada à emancipação

humana e transformação.

Ela deve ser efetivada por meio de conselhos, colegiados, da participação dos professores, pais, alunos e comunidade na construção de um projeto político-pedagógico e em todos os âmbitos da educação, com autonomia pedagógica, didática e financeira, que vise à melhoria da qualidade da educação. As eleições de diretores, a participação, os Conselhos Escolares e o PPP são alguns dos mecanismos de gestão democrática significantes no processo de democratização da educação, expressos na normatização educacional. Com isso, a seguir os abordaremos, considerando que são essenciais para a gestão da escola pública (ALVES; SANTOS, 2019, p.38).

No campo da gestão escolar, verifica-se que, os instrumentos democráticos permitem a participação da sociedade de forma geral, colocando a escola como centro de discussões e debates referentes a um contexto mais amplo que sua própria natureza. Quando se encarrega os sistemas de ensino acerca dos detalhes do princípio de gestão democrática, a LDB/1996 consentiu que normatizações vindouras definissem tal gestão enquanto melhor forma de provê-la. Diante dessa premissa, os Planos Nacionais de Educação (PNEs) supramencionados pontuam ações para a gestão do sistema de educação para serem implantadas em um período de 10 anos, ocorrendo junto com a participação da comunidade, com flexibilidade e a desburocratização das ações, a descentralização de poder, criação dos Conselhos Escolares, a eleição de diretores e a elaboração coletiva do PPP.

A participação significa tomar parte, fazer parte, ser parte de um processo ou ato, de ações coletivas e de uma atividade pública. Quem participa tem desejo de mudança e se destacando em termos de valores e conhecimentos, se fazendo presente no cotidiano de ações que está inserido, intervindo, dialogando e sugerindo ideias, para o bem coletivo. A participação visa assegurar uma sociedade descentralizada de poder, dialógica e mais justa. A participação exige mobilização dos empenhos para superação de condutas individualistas e para a constituição do espírito de equipe, a fim de alcançar objetivos assumidos por todos.

A ação participativa garante o espírito de equipe por meio de determinados valores como a solidariedade, a ética, o compromisso e a equidade, dentre outros. Sem estes, a participação no cotidiano educacional acaba perdendo sua função pedagógica e social. As formas de participação mais comuns são a participação indireta ou representativa e a participação direta. Verifica-se que, a participação

direta permite que aos cidadãos participarem de forma efetiva das tomadas de decisões, discussões e nas ações, de forma que sua voz seja acatada e as ações praticadas estejam em conformidade com seus anseios. A participação indireta, ocorre a eleição de um representante para tomadas de decisões, discussão e realização das ações, a participando das pessoas ocorre pela eleição dos representantes. A participação direta e a representativa podem ser praticadas pela gestão democrática escolar quando essas visam a descentralização do poder, por meio de um trabalho dialógico e coletivo, buscando atender as pretensões da comunidade escolar, contudo a mais expressa e utilizada na normatização educacional é a forma representativa por meio dos conselhos de educação.

No Brasil, os conselhos nas suas diversas modalidades surgiram da conquista de movimentos populares e sindicais por melhores condições de vida e qualidade na/da educação. Os Conselhos Escolares são canais de participação significantes na mobilização da comunidade educativa e implicam tomada de decisão, precedida de análise e debate, publicidade na audiência e na visibilidade das mesmas (...) os conselhos concorrem para garantir o acesso e a permanência de todas as crianças, adolescentes, jovens e adultos em escolas de qualidade, que ofereçam um ensino com igualdade e oportunidades a todos, sem distinções (ALVES; SANTOS, 2019, p. 41-42).

Os Conselhos Escolares se configuram como instrumentos adequados para inserir e envolver as pessoas no processo de gestão. Eles têm a tarefa de mediar as relações entre a comunidade escolar junto à comunidade local, instituindo-se em um espaço público que converge para efetivar a gestão democrática da educação criando espaço à cidadania, participação comunitária, autonomia, ao aprendizado social e político, à democratização, a reivindicação coletiva e ao diálogo, afiançando a participação direta e indireta dos segmentos da comunidade, consentindo a integração entre escola e comunidade. Verificam-se que, os conselhos escolares podem se configurar como instrumentos valiosos para a instituição da gestão participativa e democrática, enquanto também instrumentos de acomodamento de conflitos e da integração das pessoas em esquemas determinados previamente. É possível considerar, ainda, que eles se constituem como espaços de caráter duplo, podendo concorrer para incentivar o processo de participação sociopolítica, porém também podem não progredir, no que corresponde ao processo de participação dos grupos. Para Alves e Santos (2019):

Quando se constituem em mecanismo da gestão democrática da educação,

buscam ser um elo entre a escola e a comunidade escolar, sendo um espaço de diálogo e trabalho coletivo. A participação representativa tem seu espaço nos Conselhos Escolares quando seus representantes são escolhidos democraticamente através do voto, e eles atuam como um espaço de debates, diálogos, discussões das relações, descentralização de poder, sugestões, troca de ideias. Tais Conselhos reúnem representantes de diretores, professores, coordenadores pedagógicos, servidores técnico-administrativos, estudantes e pais, que compartilham responsabilidades de ações desenvolvidas na escola. Seu papel é ampliar a participação dos representantes da comunidade local e escolar na gestão administrativa, financeira e pedagógica da escola, monitorando e avaliando a qualidade do ensino e da aprendizagem nela (ALVES; SANTOS, 2019, p. 42).

Os Conselhos enquanto órgão máximo de decisão na instituição escolar, defendem uma visão nova de trabalho coletivo, que permite a responsabilidade e o envolvimento dos seus participantes. Junto com a comunidade e a gestão escolar, podem investigar o contexto escolar, propondo soluções, podendo implantar centros de estudos; estabelecer atividades na área de lazer, cultura e esporte na escola; permitir o uso das dependências da escola pela comunidade local; concorrer para a elaboração do PPP que esteja conforme os anseios da comunidade. Desta maneira, os Conselhos Escolares funcionam como instrumentos da gestão democrática, efetivando a participação da sociedade através da representação, abrindo espaço para debates, discussões e diálogos, fortalecendo o PPP para melhorar a qualidade da educação.

O PPP é um instrumento da gestão democrática requer a participação da comunidade escolar em sua elaboração. Para Veiga (2013, p.11) o projeto político-pedagógico é “[...] como um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo que a influência e que pode ser por ela influenciado”. Este documento dá vida à escola, pois ele tem como desígnio apontar a missão da instituição, o seu histórico, o contexto que está inserida, os problemas a serem enfrentados, as ações a serem desenvolvidas e os objetivos a serem alcançados. É um instrumento que permite a participação democrática da comunidade escolar na educação, sendo “[...] o definidor de critérios para a organização curricular e a seleção de conteúdos” (VEIGA, 2013, p.22).

O PPP tem o escopo de organizar a escola de forma que ela propicie ao educando as competências indispensáveis para interagir em sociedade; convergir para a formação e o exercício da cidadania; ofertar a ele igualdade de condições; como também propiciar ações que gerem uma aprendizagem expressiva. O Projeto

Político Pedagógico é extremamente importante, sem ele a escola não tem um caminho certo para seguir e deixa de exercer sua função pedagógica e social, assim como seu desígnio que se forma no desenvolvimento pleno do aluno, preparando-o para sua qualificação para o trabalho e o exercício da cidadania, conforme estabelece a LDB no seu art. 2º.

Assim, na escola, a elaboração do PPP deve ser realizada coletivamente, de modo que ele seja avaliado, revisado e atualizado sempre que necessário, por todos que atuam diretamente na escola – diretores, coordenadores, professores, pais, alunos e comunidade local. Para isso, é preciso realizar encontros periódicos para a discussão e avaliação de como as ações estão sendo realizadas pela comunidade escolar e se as ações definidas como prioridade são realmente possíveis de serem alcançadas, além, de acrescentar ou sugerir novas ações para alcançar os objetivos propostos. Quando o PPP é construído pela comunidade escolar possibilita que os anseios desta sejam atendidos (ALVES; SANTOS, 2019, p. 43).

A gestão democrática requer a participação da comunidade escolar, de forma que ela possa intervir e decidir acerca das ações que serão implementadas na escola, conforme seus anseios. É consolidada na normatização educacional enquanto concepção de gestão, sendo posto em prática nas instituições de ensino, porém depende delas a concretização e os seus mecanismos.

Tal normatização apresenta enquanto mecanismos da gestão: a eleição de diretores, a participação, os conselhos escolares e a elaboração conjunta do PPP, apresentando um entendimento de gestão democrática da educação baseado no trabalho coletivo, no diálogo, na transparência, na autonomia, na descentralização do poder, em uma gestão dialógica que seja aberta à comunidade escolar, tendo em vista os seus anseios.

Enfim, os conselhos escolares, a elaboração e implementação do PPP e a eleição de diretores enquanto instrumentos da gestão democrática permitem a participação representativa e direta da comunidade escolar, abrindo um espaço para debates, discussões e diálogos no âmbito educacional. Portanto, é indispensável que a comunidade escolar venha participar efetivamente das tomadas de decisões, execução das ações e discussões, para que a gestão seja consolidada.

Nesses termos, observa-se que, a gestão democrática está intrinsecamente ligada à própria natureza do ato pedagógico, implicando na compreensão que a escola se apresenta como um espaço de mediação entre o aluno e a sociedade. Isso também “significa entender o conhecimento como fonte para a efetivação de um

processo de emancipação humana e de transformação social” (PRAIS, 1990, p. 42).

O processo de gestão democrática apreende a participação da comunidade em decisões do processo educativo. Com essa nova prática de exercer o poder funda-se a esperança de que a descentralização e a autonomia representam o fortalecimento de uma sociedade civil organizada, para que seja possível construir uma sociedade participativa por cidadãos, conscientes de seu papel transformador. Esta forma de organização possibilita o uso adequado e coerente dos meios imprescindíveis para se alcançar os fins que a escola se propõe, que incidem em afiançar aos sujeitos a assimilação dos conhecimentos produzidos socialmente pela humanidade, para formação da cidadania.

A presença da sociedade concretiza-se na incorporação de grupos sociais e categorias envolvidos de forma direta ou indireta no processo educativo e que, geralmente, estão excluídos das decisões (professores, agentes educacionais, pais e alunos), ou seja, significa retirar da mão dos técnicos da área e dos governantes, o privilégio exclusivo de determinar as direções da educação. Libâneo; Oliveira; Toschi (2008) ressaltam que:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável à maior aproximação entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008, p. 329).

A medida em que professores, funcionários, pais, alunos e outros representantes da comunidade externa e interna participam através dos órgãos colegiados, deliberando as concepções e as ações da escola, esse ambiente pode se tornar relevante no processo de democratização, com uma escola pública de qualidade, para exercício da cidadania consciente e da democracia participativa.

Na atualidade as modalidades mais comuns para participação colegiada destacando-se os conselhos de escola: a Associação de Pais, Mestres Funcionários - APMF, o Conselho de Classe, o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, sendo de grande importância o funcionamento destas instâncias colegiadas, demonstrando a necessidade de se pensar uma participação responsável e consciente, enquanto ponto central da cidadania.

2.4 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

A gestão escolar e o processo de participação da família na escola, merece ainda muito debate no contexto brasileiro, pois mesmo sabendo que, a escola e a família são os pilares do desenvolvimento humano, contudo, muitos não dão a devida relevância para estas instituições de tamanha importância para a sociedade. Nesse contexto, percebe-se que, a gestão escolar adota a árdua missão de garantir e controlar a ordem no espaço escolar de forma harmoniosa, considerando e respeitando a opinião dos demais envolvidos no processo de educação.

Um caminho ideal para gerenciar um grupo de pessoas se dá pelo diálogo. Através do diálogo e participação de todos, que são mais satisfatórias e acertadas as decisões. Isso convém ressaltar que, a gestão da escola, toda sua equipe pedagógica e docentes, juntos devem buscar as estratégias que venham promover a inserção da família no espaço escolar, visando o estreitamento da relação família e escola, formando uma parceria direcionada para formar e preparar os alunos para viverem em sociedade.

Dessa forma quanto mais pessoas estiverem comprometidas e envolvidas com a qualidade da educação, os resultados serão melhores e, todos os esforços destinados para melhorar o ensino serão recompensados por meio da satisfação de ver o aluno progredindo na educação e na compreensão do mundo.

Escola e família são os eixos que embasam o desenvolvimento intelectual do sujeito, ambas têm a função de promover a socialização das crianças e jovens e, estabelecer essa relação de parceria com o objetivo de despertar no aluno o desejo de aprender cotidianamente. Na família ocorre a socialização primária em que a criança começa a interiorizar a realidade a partir de sua relação com o mundo (...). Considerando o papel crucial que a família tem na formação do educando, a escola precisa encontrar estratégias para trazê-lo para dentro da escola, não só em reuniões periódicas, mas com frequência, pois a presença dos pais ou representantes é fundamental na educação dos filhos (MACEDO, 2018, p.05).

A educação consiste em um direito fundamental para todos, porém para que uma escola venha cumprir o seu dever de ensinar, formando indivíduos conscientes capazes de exercer a cidadania com autonomia, necessita do apoio não só da família, como de outras instituições sociais e de sua comunidade.

Sabe-se que a educação se apresenta como caminho que conduz o aluno

para realizar seus propósitos e ideais, para a vida em sociedade, é preciso que ocorra uma aproximação entre escola e família, para que ambas possam juntas superar os obstáculos presentes no contexto e no espaço escolar. De acordo com Reis (2007) “a escola nunca educará sozinha, de modo que a responsabilidade educacional da família jamais cessará. Uma vez escolhida a escola, a relação com ela apenas começa. É preciso o diálogo entre escola, pais e filhos” (REIS, 2007, p. 06).

Compreende-se que a parceria entre família e escola implica de maneira significativa no processo educativo com maiores possibilidades de alcance do sucesso. Essas duas instituições sociais (família e escola) devem agir conscientemente em relação a sua função, de participantes do processo escolar, com sua responsabilidade no que se refer ao desenvolvimento dos alunos/filhos, a fim de que eles tenham independência e autonomia para atuar na sociedade.

A família é a primeira responsável pela educação dos filhos, e é na escola que se percebe o quanto os adolescentes estão carentes da educação que é obrigação da família. Há pais que simplesmente transferem a educação de seus filhos para a escola, principalmente nas questões nas quais eles perderam o controle. Disciplina e responsabilidade, valores familiares, são os que os pais mais cobram da escola, mesmo sendo deles a responsabilidade por tais valores (DANELUZ, 2008. p. 07).

É inquestionável a participação da família na educação dos filhos, contudo muitas famílias ainda não têm consciência da relevância do seu papel na vida escolar dos filhos, atribuindo para escola e aos professores toda a responsabilidade para educá-los. Nesta percepção, a escola deve desenvolver estratégias voltadas para buscar a aproximação das famílias, para que venham participar de maneira ativa no processo ensino-aprendizagem e também nas decisões tomadas pela instituição escolar, de forma a colaborar com o desenvolvimento intelectual e social dos alunos. Em relação ao envolvimento da família na escola, verifica-se que os filhos cujos pais fazem o acompanhamento durante realização das tarefas escolares, estes geralmente apresentam melhores resultados, com uma melhor aprendizagem e conseqüentemente, maior valorização da educação.

A construção coletiva, a valorização da contribuição de cada um, a vivência da participação da família em todos os espaços da escola, além de garantir processos de aprendizagem, de apropriação de conhecimentos, garantirá a escolarização e poderá efetivar-se na formação de seres humanos mais bem

preparados para uma prática social (DANELUZ, 2008. p. 03).

Dessa forma percebe-se que a escola não pode caminhar sozinha para obter bons resultados, para isso precisa da contribuição da família, pois ambas se complementam favorecendo uma aprendizagem mais eficiente, com a formação social e crítica do aluno. Apesar de serem instituições distintas, família e escola precisam andar de mãos dadas, no que corresponde ao processo ensino-aprendizagem, pois os objetivos são comuns em relação à educação dos alunos.

A família e a escola como principais instituições sociais responsáveis pela formação da criança e do adolescente [...] compartilham objetivos comuns no que diz respeito à adaptação social e ganhos acadêmicos. O alcance deste propósito depende da conjugação de variáveis extremamente inter-relacionadas, entre elas: características da família (funcionalidade vs. disfuncionalidade), nível sociocultural e econômico, práticas pedagógicas, atitudes e sensibilidade do docente para reconhecer e aceitar a diversidade cultural, política da instituição escolar, nas condições de estrutura física e recursos didáticos para o ensino (VINCENELLI, 2011, p. 18).

As práticas pedagógicas e os recursos são importantes, mas não se pode negar que, sem a participação da família e sem sua interação com escola, torna-se difícil o desenvolvimento de uma boa aprendizagem nos alunos, um caráter transformador da visão de futuro, de sociedade, de trabalho e de mundo. Na instituição familiar é iniciada a aprendizagem que serve de base para a educação, onde, o aluno trás em sua bagagem, o caráter formador e os valores da família. Portanto, verifica-se que, o caráter familiar e a educação familiar servem de base para outros caracteres na vida dos alunos/filhos. É certo que a escola ao verificar que a criança ou adolescente não apresenta uma mínima base de educação familiar, termina-se sensibilizada e envolvida por esses alunos, onde além de realizar o papel de formador intelectual, também acaba muitas vezes, fazendo o papel de formador do caráter familiar. Neste sentido, a escola também acaba formulando para pôr em prática um plano mediador com os alunos e suas famílias.

As crianças valorizam o que é valorizado pelos pais, por isso, se elas perceberem que seus pais estão interessados pelo seu estudo, as crianças passaram a dar mais valor ao estudo também. Além disto, os professores de seus filhos, ao perceberem o seu interesse pelo desempenho da criança na escola, saberão valorizá-los como bons pais. E sempre que precisarem de informações sobre algo relacionado à escola ou ao desempenho de seu filho neste meio, os professores terão prazer em te ajudar (STEINBERG, 2005, p. 32).

O papel dos pais e responsáveis é de realizar sempre o acompanhamento escolar do aluno, seja na escola ou no lar. A contribuição da família é de grande importância para que o aluno evolua e comece a refletir o papel dele na família, na escola e em sociedade, a fim de desenvolver intelectualmente buscando um futuro gratificante e promissor. A escola, contudo, por sua vez, deve acompanhar os alunos, informando a família acerca das diversas situações: atitudinal, comportamental, intelectual e até mesmo profissional. A vivência escolar do educando é de interesse de todos que fazem parte da escola, como os pais e responsáveis que também convivem com o mesmo. Sem a devida orientação da família e da escola os alunos ficam sem norte, meio que a deriva, sem rumo. Apesar de serem protagonista de várias de suas ações o aluno precisa de um espelho na escola, podendo ser o próprio educador e em casa um familiar. No mundo de drogas e violência em que vivemos, observa-se que a escola também contribuir com a missão de “salvar” o aluno desses problemas. Ao unir forças com a família, para tal fim, é um aspecto determinante na vida dos alunos.

Para construção da gestão democrática no contexto educacional da escola é necessário a participação dos membros de instâncias colegiadas, como: a associação de pais e professores, o conselho escolar e o grêmio estudantil. Há uma necessidade real de que escola e família trabalhem juntas, buscando compreender acerca dos seus papéis em conjunto e em particular, assim como a história da sua atuação acerca da educação e as evoluções desses papéis.

Com a interação da família e escola é preciso e urgente que ambas as partes tomem conhecimento acerca de suas realidades, seus deveres, papéis e limitações, buscando sempre melhores práticas para possibilitar e facilitar um entrosamento entre elas, visando o êxito educacional sempre dos filhos/alunos.

A família é espaço sociocultural cotidiano e histórico no processo de socialização, se relaciona com as instituições de ensino, tornando-se berço de atitudes, bem como de mudanças, ou estagnação, da realidade na qual a sociedade a insere, pois é delas que partem os sujeitos sociais que irão manter, ou mudar, a si próprios e, conseqüentemente, a realidade onde estão inseridos (LOPES, 2012, p.15).

A família cabe estimular nos alunos os sentimentos de respeito aos funcionários e professores da escola, obediência as normas e regras de convivência, inclusive as que estão no documento regimental da instituição, zelando pelo

patrimônio escolar e se esforçando para realização das atividades pedagógicas que são desenvolvidas. A escola realiza a continuidade do processo de educação familiar, portanto, cabe reforçar os pontos já ressaltados anteriormente, ensinando os conteúdos didáticos pedagógicos, pois estes são relevantes para a formação cognitiva dos alunos por meio das mais variadas metodologias possíveis. Assim, percebe-se que, as responsabilidades são complementadas e compartilhadas enquanto forma de um reforço simultâneo. Para Chaves (2019):

Para que as crianças se desenvolvam adequadamente, elas não podem ter assistência apenas das iniciativas vindas da escola, mas sim precisam da presença dos pais em sua rotina de estudo e formação integral. Muitas vezes os pais não aceitam a ideia ou não gostam de admitir que o baixo rendimento escolar de seus filhos pode ter influência direta em sua escassa participação, nesta fase de aprendizado e crescimento intelectual de seus filhos. Quando a família participa, as chances da criança evadir-se da escola diminuem, bem como as chances de ocorrer repetências, visto que os pais atuam como fiscalizadores da educação dos próprios filhos e podem auxiliar com um possível reforço escolar, motivando os filhos a se dedicarem e a estudar mais, e assim, junto com os professores, alcançarem os objetivos (CHAVES, 2019, p.20).

A família educa e a escola ensina, contudo, ambas formam os alunos pelos quais compartilham a guarda. Todavia, é importante que ocorra uma interação, com um diálogo construtivo, onde possam compreender que ambas dispõem de responsabilidades na formação do aluno matriculado na escola. Observou-se que essa responsabilização das famílias e da escola no processo de formação do educando, visa melhorar a qualidade do ensino e fortalecer a gestão democrática escolar, com essa aproximação família, além do acompanhamento do aluno, os familiares podem participar das ações realizadas pela escola e também participar dos canais de representação ativa e democrática.

A escola tem um papel primordial no processo de incentivar para participação da gestão democrática, tendo como seu objetivo principal propiciar a formação de cidadãos capazes de entender que é necessário organizar o trabalho educativo de forma satisfatório, o que trará reflexos na vida social de cada um, assim para obter um excelente resultado, onde os pais e os alunos, devem dispor de um contato mais próximo com a escola. Acredita-se que para ocorrência de uma gestão democrática, é preciso considerar diversos fatores que vêm contribuir para a consolidação de um bom trabalho.

A família deve buscar a participação, cabe à escola a criação de mecanismos que venham facilitar a aproximação das famílias, tendo em vista que, a maioria ainda quase não participa. Os professores se apresentam enquanto elo entre os alunos, os pais e a gestão escolar, desta forma, estes também são responsáveis pela educação desenvolvida pela escola e do comprometimento da execução da gestão democrática, cabe também aos professores, o desenvolvimento de ações que possam estreitar a relação entre família e escola, sempre buscando dialogar com os pais e responsáveis na escola, sendo bom evitar falar de assuntos comportamentais ou educacionais dos filhos/alunos fora do ambiente escolar, sendo pontual nas reuniões e sem expor situações negativas, falando diretamente apenas aos interessados e envolvidos em separado, devendo ser claro e objetivo, sendo receptivo e sobretudo imparcial nas ações, para que os pais se sintam a vontade para se expressar, conversar e colaborar com as ações propostas pela escola e se tornem mais presente na vida escolar dos filhos.

A responsabilidade de educar não é exclusivamente da Família nem da Escola. Se a Família atua de forma profunda e durante muito mais tempo, a Escola tem condições especiais para influir sobre o educando, pela formação especializada de seus elementos. Nenhuma das duas pode substituir totalmente a outra. Torna-se necessário o entrosamento, contribuindo cada um com a sua experiência (COSTA; RONCAGLIO; SOUZA, 2006, p. 46).

A participação dos pais vem se tornando atualmente cada vez mais eventual, diminuindo o contato direto com os docentes e poucas participações em ações escolares e em reuniões de pais e mestres, com uma ruptura do laço de comunicação desse processo, conseqüentemente vai se perdendo aos poucos o acompanhamento contínuo da aprendizagem dos filhos. A escola na posição mediadora deve criar estratégias para promover a participação dos pais e o acompanhamento dos filhos. A escola deve se preparar e estar disponível para atendimento das necessidades da família quando é procurada, encontramos os meios para conscientizar a família acerca da importância na colaboração e atuação no processo de desenvolvimento dos filhos, independentemente do nível de ensino, sendo preciso a participação e o acompanhamento assíduo dos pais.

Hoje há palestras, cursos, jornada se “festas da família”, a agenda escolar do aluno, os bilhetes, os contatos telefônicos, as conversas na entrada e na saída das aulas e ainda, segundo Perrenoud (1995), a mais importante das formas de contato: a própria criança, através da qual se dá grande parte da

comunicação (NOGUEIRA, 2006, p. 164).

Pode-se perceber que, existe a necessidade que a família venha participar da escola, através de uma participação ativa, onde todos possam ter o direito de ouvir e ser ouvido. Apesar de não haver uma estrutura para que se fale acerca da educação, a escola precisa abrir espaço para as famílias se expressarem e apresentarem sugestões, mesmo que aparentemente pareçam ser insignificantes. Porém se houver a valorização pela equipe escolar, existe uma possibilidade da família ter confiança e começar a participar ativamente. Outros encontros também podem ser comuns nas instituições escolares, como, as reuniões de pais e mestres apresentando o desenvolvimento das atividades didáticas e pedagógicas e também o aproveitamento dos alunos conforme o sistema de avaliações interna.

De um lado, a escola não se limita mais às tarefas voltadas para o desenvolvimento intelectual dos alunos, estendendo sua ação aos aspectos corporais, morais, emocionais do processo de desenvolvimento. De outro, a família passa a reivindicar o direito de interferir no terreno da aprendizagem e das questões de ordem pedagógica e disciplinar. Não há mais uma clara delimitação de fronteiras (NOGUEIRA, 2006, p.164).

Embora a participação dos pais seja muitas vezes desejada pela escola, verifica-se que, nas reuniões de pais e mestres organizadas para atender todos os familiares, sendo que um dos meios para essa aproximação ocorrer, sendo importante observar os que comparecem nas reuniões de pais, geralmente a maioria sempre são os mesmos: pais dos alunos que sempre tiram boas notas, participativos, disciplinados e que tem um acompanhamento frequente da família; logo receberão elogios dos professores referentes a seu filho. Contudo, existem aqueles pais que deveriam comparecer, responsáveis por alunos que apresentam algum tipo de comportamento, de dificuldade de aprendizagem ou outro semelhante. Caso, o professor tenha a oportunidade de diálogo com esses pais, não deve apontar pontos negativos, porém, buscar o diálogo para juntos com a família encontrarem uma solução aos problemas e ajudar esses alunos no processo ensino aprendizagem. No cotidiano escolar, verifica-se que grande parte dos pais dos alunos que precisam não comparece nos dias previstos para reuniões e nem outro dia qualquer. A escola precisa pensar em estratégias que favorecem a participação estreitamente da relação família e escola, pois quanto mais profunda for essa relação, mais melhorar serão observadas na educação escolar.

3 A PESQUISA E SUA FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

Este trabalho realizou uma pesquisa no contexto da educação, onde a análise busca compreender a importância do papel do gestor para efetivação da gestão participativa na escola, Parte-se da compreensão que, os instrumentos jurídicos: Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/1996, preconizam uma gestão democrática, com ampla participação da família e da comunidade escolar, nesse âmbito, o gestor escolar exerce um importante papel para concretização dos processos democráticos.

O Curso de Mestrado em Ciências da Educação, com o processo de elaboração desta tese, permitiu aguçar o caráter investigativo. Desta forma, buscou-se refletir uma problemática que faz parte do contexto atual, pois considera-se que a escola tem a frente um grande desafio, que consiste na promoção da participação da família e da comunidade escolar, por meio da inserção nas instâncias colegiadas, na construção da proposta pedagógica escolar e do projeto político pedagógico da instituição.

Concorda-se com Gatti (2002) quando afirma a importância da pesquisa para obtenção de conhecimentos acerca de alguma coisa. De forma geral, a necessidade de pesquisar vem surgir mediante inquietações, dúvidas e perguntas a respeito de alguma temática, por meio da busca de respaldo para afirmações e pensamentos. Quando se parte de uma particularização do conceito, é possível se defrontar com tipos diversos de pesquisa, como: pesquisa científica, pesquisa de mercado, pesquisa de opinião, abrindo um leque de possibilidades para compreensão do seu conceito verdadeiro. Gatti (2002) assevera que:

Pesquisa é o ato pelo qual procuramos obter conhecimento sobre alguma coisa. [...] Contudo, num sentido mais estrito, visando a criação de um corpo de conhecimentos sobre um certo assunto, o ato de pesquisar deve apresentar certas características específicas. Não buscamos, com ele, qualquer conhecimento, mas um conhecimento que ultrapasse nosso entendimento imediato na explicação ou na compreensão da realidade que observamos (GATTI, 2002, p. 9-10).

De acordo com as diferentes concepções de ciência e a questão da diversidade diante dos métodos científicos, é possível se deparar com várias formas para se fazer a pesquisa. Para conhecermos algumas dessas formas é relevante

esclarecer o que o autor Pedro Demo (2005, p. 18) nos diz: “Compreendida como capacidade de elaboração própria, a pesquisa condensa-se numa multiplicidade de horizontes no contexto científico”. Assim, a pesquisa é considerada um estudo pessoal, carregando em si marcas, atitudes investigativas e inferências de quem a faz. Esse estudo delineado pelo seu rigor pode ser compreendido de várias formas no cenário científico.

Verifica-se que, a Universidade tem papel fundamental, enquanto instituição social, firmada na produção e socialização de saberes. Desta forma, a produção (a pesquisa) e socialização (o ensino) são instrumentos pelos quais a Universidade vem contribuindo de forma direta e indireta para o projeto de sociedade pela qual faz parte, isto é, a forma como ela desenvolve as atividades de ensino e pesquisa, demonstrando seu papel usado na construção e na concretização do seu projeto e cumprimento da sua função social.

Querer que o professor se torne um profissional investigador de sua prática exige que se pense nas exigências mínimas para a sua efetivação, ou seja: é preciso que haja uma disposição pessoal do professor para investigar, um desejo de questionar; é preciso que ele tenha formação adequada para formular problemas, selecionar métodos e instrumentos de observação e de análise; que atue em um ambiente profissional favorável à constituição de grupo de estudo; que tenha oportunidade de receber assessoria técnico-pedagógica; que tenha tempo e disponha de espaço para fazer pesquisa; que tenha possibilidade de acesso a materiais, fontes de consulta e bibliografia especializada (ANDRÉ, 2014, p. 60).

Contudo, toda pesquisa ensaia em uma reflexão. Observa-se que, o professor pesquisador é um sujeito que pensa e realiza uma investigação reflexiva da sua própria prática, pautada em bases teóricas. A pesquisa vem favorecer o aperfeiçoamento profissional, tendo em vista que, oferta a possibilidade de aquisição de conhecimentos específicos relacionado à ação.

Pesquisa como princípio científico e educativo faz parte de todo processo emancipatório, no qual se constrói o sujeito histórico autossuficiente, crítico e autocrítico, participante e capaz de reagir contra a situação de objeto e de não cultivar o outro como objeto. Pesquisa como diálogo é processo cotidiano integrante do ritmo de vida, produto e motivo de interesses sociais em confronto, base da aprendizagem que não se restrinja a mera reprodução; Na acepção mais simples, pode significar conhecer, saber, informar se para sobreviver, para enfrentar a vida de modo consciente (DEMO, 2005, p. 42-43).

A pesquisa bibliográfica é fundamental para construir do percurso teórico, que vem contribuir para articular a teoria e a prática, permitindo o estabelecimento de uma vinculação do processo teórico e a pesquisa. Verifica-se que, a pesquisa bibliográfica encontra-se inserida sobretudo no meio acadêmico, apresenta a finalidade de aprimorar e atualizar o conhecimento, por meio de uma investigação científica das obras já publicadas. Andrade (2010) afirma que:

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010, p. 25).

Para realização da pesquisa bibliográfica, esta apresenta várias etapas, cada uma com aspectos característicos. Conforme Lakatos e Marconi (2001) a pesquisa bibliográfica é composta por oito fases:

- a) Escolha do tema: é o assunto que se deseja provar ou desenvolver
- b) Elaboração do plano de trabalho: deve-se observar a estrutura de todo trabalho científico. Coletar o material bibliográfico e planejar a introdução, desenvolvimento e conclusão;
- c) Identificação: é fase de reconhecimento do assunto pertinente ao tema de estudo para realizar a análise do material bibliográfico;
- d) Localização: localizar as fichas bibliográficas nos arquivos das bibliotecas;
- e) Compilação: reunião de todo material coletado;
- f) Fichamento: transcrever os dados coletados, as fontes de referência em fichas;
- g) Análise e interpretação: é a crítica do material bibliográfico e comprovação ou refutação das hipóteses, com base nos dados coletados expondo a sua compreensão;
- h) Redação: é a escrita da pesquisa, que pode ser uma monografia, dissertação ou tese (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.44)..

A pesquisa bibliográfica é fundamental na construção da pesquisa científica, tendo em vista que permite um melhor conhecimento do fenômeno em estudo. Os meios e instrumentos usados na realização da pesquisa bibliográfica podem ser: artigos científicos, livros, dissertações, teses, revistas, leis, anuários e outros tipos

de materiais bibliográficos que já foram publicados.

A pesquisa bibliográfica trata-se de um passo inicial para qualquer tipo de pesquisa científica, feita através da revisão de literatura existente para a sua fundamentação ou experimentação. Neste sentido, para Lakatos e Marconi (2001, p. 183): “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

A pesquisa bibliográfica é relevante desde a fase inicial de uma pesquisa científica, por meio dela, é possível começar a conhecer e compreender a temática a ser pesquisada. Logo no início, o pesquisador deverá fazer uma seleção de obras já publicadas acerca da temática pesquisada, investigando as conclusões. A pesquisa bibliográfica permite um aprofundamento teórico, as obras referenciadas permitem que se apresentem o embasamento teórico e a revisão bibliográfica como a realizada no presente estudo, sendo fundamentada por um amplo arcabouço de obras científicas, o que permitiu a elaboração teórica.

Conforme Lakatos e Marconi (2001), a escolha de um tema constitui:

Os internos consistem em:

- a) selecionar um assunto de acordo com as inclinações, as aptidões e as tendências de quem se propõe a elaborar um trabalho científico;
- b) optar por um assunto compatível com as qualificações pessoais, em termos de background da formação universitária e pós-graduada;
- c) encontrar um objeto que mereça ser investigado cientificamente e tenha condições de ser formulado e delimitado em função da pesquisa.

Os externos requerem:

- a) a disponibilidade do tempo para realizar uma pesquisa completa e aprofundada;
- b) a existência de obras pertinentes ao assunto em número suficiente para o estudo global do tema;
- c) a possibilidade de consultar especialistas da área, para uma orientação tanto na escolha quanto na análise e interpretação da documentação específica (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 44-45).

Através dessa pesquisa bibliográfica foi possível fazer o levantamento de informações relevantes para a construção da pesquisa científica. Compreende-se a importância da pesquisa científica, por meio da pesquisa bibliográfica, na medida em que propicia o levantamento de informações relevantes, capazes de contribuir no desenvolvimento da pesquisa, na elaboração da revisão bibliográfica da temática escolhida para estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada neste trabalho aponta que para promoção da gestão democrática requer uma ação participativa de todos, de forma que toda a comunidade escolar possa compartilhar suas responsabilidades e funções, visando o êxito do processo educativo do aluno, integrando-o à sociedade, sendo crítico e capaz de entender seu papel dentro do contexto que está inserido.

É importante destacar alguns aspectos na concepção da gestão democrática de qualidade, é necessário não somente ser um gestor democrático, porém criar uma escola democrática, permitindo que todos os membros vivenciem experiências democráticas, uma vez que a gestão democrática para ter valor real, deve ter por objetivo proporcionar uma educação de qualidade a todos os seus alunos.

O gestor deve atuar com liderança, estimulando ações democráticas e propondo melhorias no domínio educacional, consentindo um relacionamento interpessoal, com comunicação plena com os membros da comunidade escolar, na expectativa de recomendar uma liderança compartilhada. Importante destacar que na escola, o gestor deverá propor contribuições direcionadas para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, o que implica na formação dos alunos, contando com a participação dos pais, funcionários e da comunidade escolar, enfim a educação é efetivada pela ação das pessoas, por atitudes agenciadas por elas, pelas funções que elas tomam para si, pelo trabalho que é dedicado diariamente, visando alcançar novas estratégias, a fim de solucionar os problemas enfrentados no processo educativo.

Teoricamente, a vida escolar tem o escopo de proporcionar uma educação de qualidade a todos, em concordância com os indivíduos que formam esse processo e realizam esse fazer pedagógico, na missão engajada de propiciar um ensino de qualidade destinado a formação integral do aluno, por meio do sucesso e resultado da sua aprendizagem. Para se ter uma gestão democrática escolar é necessário ter um gestor capaz de promover uma ação organizada e coletiva, onde os membros da comunidade escolar trabalhem efetivamente em conjunto, partilhando responsabilidades, sugerindo melhorias ao aluno. A fim de promover a educação de qualidade e igualitária a todos, se faz necessário superar paradigmas dentro da escola, ultrapassar a visão de gestores autoritários, que não dá abertura para a

participação da vida da escola, permitindo que todos que fazem parte da comunidade escolar expressem suas ideias e opiniões, de forma que o processo educativo consiga o sucesso significativo, onde todos possam trabalhar coletivamente e o educando tenha capacidade de compreensão dos seus direitos e deveres na sociedade.

Pensando na proposta de estudo desse o tema escolhido, os objetivos traçados e do problema levantado, verificou-se que o gestor é um sujeito primordial para o desenvolvimento e fortalecimento da gestão democrática escolar, tendo em vista, que a partir de sua atuação enquanto agente mediador e coordenador dos meios para alcance dos fins propostos. Observa-se que, qualquer instituição que almeje um crescimento e dela depende diversos outros segmentos, deve existir um agente integrador e pacificador de todos os conjuntos presentes.

Ao se falar em democracia, nos vem à mente a questão da participação social, onde a gestão escolar democrática requer o aperfeiçoamento da administração, sendo que o seu fio condutor inicia na estrutura organizacional, pelo qual existe um mentor, enquanto gerador do processo. O gestor enquanto mediador executa uma tarefa, de maneira clara e evidente, a maximização da eficiência e delibera o indivíduo para executá-la. Desta forma, nessa estrutura é aprofundada a dicotomia do trabalho, daquele que o exerce, que se complementa pela grande divisão daqueles que pensam e, assim, administram e aqueles que executam, ou seja, são administrados.

Os objetivos definidos foram contemplados, pois mediante essa pesquisa bibliográfica pode-se observar diversos aspectos encontrados no processo de gestão escolar, assim como, os meios e instrumentos que efetivam esse tipo de administração no espaço escolar, ambiente marcado por inúmeras questões organizacionais. É importante ter um agente conhecedor e condutor do processo de ensino-aprendizagem, pois este processo é complexo, sendo que a organização escolar democrática está voltada para proporcionar um ensino de qualidade ao aluno com aquisição de conhecimentos, habilidades e competências.

É de grande importância a efetivação da gestão democrática escolar, potencializando a participação e atuação dos indivíduos que de alguma forma estão ligados ou dependem desse ambiente, onde sua interação com a instituição propiciará benefícios relevantes para todos os envolvidos. Mesmo assim, verifica-se um paralelo de desafios para serem enfrentados pela gestão participativa e

democrática, contudo quando ocorre um preparo, com amplo esclarecimento e envolvimento dessa gestão, fica evidente que a proposta está buscando os avanços da sociedade, para uma educação e um ensino de qualidade.

O conhecimento é de grande importância para uma gestão democrática, sobretudo por se tratar de uma questão que requer a interação e participação de todos os sujeitos envolvidos no cotidiano escolar, nesse processo, o gestor faz a mediação, para que dentro desse ambiente, as pessoas exerçam seu direito de participação social, essencial para realizações benéficas da instituição.

Existe um destaque relevante a ser ressaltado, que é a seriedade de cada membro dentro da organização democrática, perante a participação que cada parte irá desenvolver. Existe muitos obstáculos no espaço escolar para que ocorra uma democratização total, porém, hoje a legislação educacional brasileira criou mecanismos e instrumentos voltados para efetivar a gestão democrática da educação, essencial para o desenvolvimento e crescimento, permitindo o exercício da cidadania, a evolução do ensino e aprendizagem, como também trará benefícios para a comunidade que a escola está inserida.

Quando se faz um retrospecto da educação brasileira, verifica-se um histórico de gestão autoritária, sem participação das pessoas. Desde o final da década de 80, existe uma luta para efetivar a gestão escolar democrática nas instituições de ensino pública, enquanto proposta para propiciar participação ativa, social, política e cultural dos alunos e comunidade escolar. Compreende-se que essa participação, promove um debate e diálogo acerca das falhas, erros, acertos, soluções e diversas colaborações entre pessoas participantes da gestão escolar. Verifica-se que, a gestão democrática é um fator importante para construção de uma educação de qualidade, cujo desafio é lançado à todos que estão dispostos a se dedicar para alcance desse propósito.

Para o alcance da gestão democrática em sua plenitude é preciso uma reforma, sobretudo, na formação política dos docentes, alunos, funcionários e da própria comunidade, para que possam reconhecer que o conhecimento e a participação de cada um, apresenta grande importância para uma educação plena e de qualidade. Afinal, a gestão democrática é um processo construído no cotidiano, dando oportunidades que todos venham participar, de forma que se priorize sempre o interesse coletivo. A participação efetiva é um desafio, pois muitas vezes, as instituições tentam forjar sua ocorrência nos meios instrumentos destinados pela

legislação, onde eles são criados, contudo, não dão vez e voz aos membros, o que compromete o processo democrático nas escolas.

A escola constitui-se como um espaço político-social, tal condição implica na presença de diversos segmentos, além daqueles intrínsecos ao ambiente escolar, desta forma, é possível verificar que todos estes sujeitos têm o potencial crítico para observação e também como suas demandas nestes ambientes, qualidades estas que deverão ser consideradas no processo de gestão democrática escolar, consolidando-se, a essência real dessa gestão.

O processo de democratização da gestão escolar através do fortalecimento dos mecanismos de participação escolar, sobretudo do Conselho Escolar, se configura como uma alternativa positiva para os diferentes segmentos da comunidade escolar para que possa se envolver no processo decisório da escola, assim como em relação aos problemas enfrentados, por conseguinte, fortalecendo e consolidando a gestão democrática na escola.

A transformação da realidade escolar é determinante, permitindo condições para que os membros do Conselho Escolar atuem efetivamente. A implementação dos mecanismos de gestão democrática contribui para que sujeitos de diversos segmentos exerçam seu direito de participação social e contribuindo para que a escola se torne um espaço mais democrático.

O gestor quando assume o compromisso com uma gestão democrática, deve se atentar mais claramente aos processos pedagógicos desenvolvidos na instituição. Verifica-se que, ensino e aprendizagem são processos realizados nesse espaço, devem ser refletidos de forma conjunta com os docentes, atentando para a organização desse espaço, a intencionalidade das ações e as necessidades dos alunos. O gestor ao desempenhar suas funções deve se atentar às necessidades do corpo docente, ofertando auxílio para melhoria do processo de ensino. Reafirma-se a importância da gestão democrática na criação de oportunidades para melhorar as condições de ensino no espaço escolar. Verificou-se que, a qualidade da educação apreende a realização de um trabalho conjunto entre todos os sujeitos envolvidos no processo educativo. A construção da participação social, perpassa pelo respeito, de confiança e diálogo, são formas que favorecem o envolvimento dos atores sociais, a fim de que todos assumam a responsabilidade para alcance de resultados satisfatórios, para a melhoria contínua do processo de ensino e da qualidade da educação.

REFERÊNCIAS

- Alves, Andréia. Santos, Jonata. (2019). Mecanismos da gestão democrática da escola expressos nas normas educacionais brasileiras. REAe - Revista de Estudos Aplicados em Educação, v. 4, n. 8, jul./dez.
- Andrade, M. M. (2010). Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas.
- André, Marli. (2014). Pesquisa, formação e prática docente. In: André, Marli. O papel da pesquisa na formação e na prática dos professores. 12 ed. São Paulo: Papirus.
- Araújo, Adilson César de. (2000). Gestão democrática da educação: a posição dos docentes. Brasília: PPGE/UnB.
- Arroyo, Miguel G. (2007). Imagens quebradas: trajetórias e tempos de alunos e mestres. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Beraldo, Fernando; Peloso, Rita de Cássia Borguetti. (2007). A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. Revista Científica Eletrônica de Pedagogia. Ano V, nº 10, julho.
- Bordignon, G. Gracindo, R. V. (2007). 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.
- Brasil. (2004). Conselho escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico. Brasília: MEC/SEB. 64 p. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 4).
- _____. (2014). Lei. 13.005/2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: MEC.
- _____. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Planalto.
- _____. (1996). Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC.
- Cardoso, Cristina . (2009). Projetos nas escolas: uma política de secundarização da especificidade do trabalho escolar. Jornal de políticas educacionais. Nº 6.
- Carvalho, M. (2004). Gestão Escolar. São Paulo: Cortez.
- Catelli, A. (2002). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Chauí, Marilena. (1997). Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas. 7ª edição. São Paulo: Cortez.

Chaves, Hozanete. (2019). *Gestão democrática e a participação da família*. Guarabira: UEPB.

Costa, R.C. Roncaglio, M.S. Souza, R.E. I. (2006). *Momentos em psicologia escolar*. 2. ed. Curitiba: Juruá.

Coutinho, A. (2000). *A democracia na escola*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Cury, Carlos Roberto Jamil. (2007). *A gestão democrática na escola e o direito à educação*. RBPAE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez.

Dalberio, Maria Célia Borges. (2008). *Gestão democrática e participação na escola pública popular*. Revista Iberoamericana de Educación. Nº 47/3.

Daneluz, Mariluci. (2008). *Escola e família – duas realidades, um mesmo objetivo*. 1º Simpósio Nacional de Educação. XX Seminário da Pedagogia. Cascavel, PR: Unioste.

Demo, Pedro. (1998). *Desafios Modernos da Educação*. 7 ed. Petrópolis: Vozes.

_____. (2005). *Pesquisa princípio científico e educativo*. 11. ed. São Paulo: Cortez.

Farfus, Daniele. (2008). *Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada*. Curitiba: Ibpex.

Ferreira, Naura Syria Carapeto. (2000). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.

Freitas, Helena Costa L. de. (2006). *O trabalho como princípio articulador na prática de ensino e nos estágios*. Campinas: Papirus.

Gadotti, Moacir. (1997). *Escola cidadã*. São Paulo: Cortez.

Gadotti, Moacir e Romão, José E. (2004). *Autonomia da Escola*. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1).

Gatti, Bernardete Angelina. (2002). *A construção da pesquisa em educação no Brasil*. Brasília: Plano. (Pesquisa em Educação, v. 1).

Gracindo, Regina Vinhaes. (2007). *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Brasília : Universidade de Brasília.

Lagarto, José Reis. (2012). *Inovação, TIC e Sala de Aula*. In: Cavalheiri, Alceu; Engeroff, Sérgio Nicolau. Silva, Jolair da Costa. *As novas tecnologias e os desafios para uma educação humanizadora*. 1. Ed. Santa Maria: Biblos.

Lakatos, Maria Eva. Marconi, Maria de Andrade. (2001). *Metodologia do trabalho científico*. 4ª Edição. São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas.

Libâneo, J. C. Oliveira J. F. Toschi, M. S. (2008). *Educação escolar: políticas*

estrutura e organização. 2ª ed. São Paulo: Cortez. (Coleção Docência em Formação.

Libâneo, J. C. (2004). Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa.

Linhares, C.F.S. (1986). A escola e seus profissionais. Rio de Janeiro: Agir.

Lopes, Tatiana Raquel Wilde. (2012). Os Desafios do Gestor Democrático na Atualidade. IN: Revista Brasil Escola.

Lück, Heloísa. (2005). A gestão pedagógica da organização curricular com foco na superação da distorção idade-série. Gestão em Rede, n. 62, p. 10 – 14, Junho.

_____. (2006). A gestão participativa na escola. 9. ed. Petrópolis: Vozes.

_____. (2009). Dimensões de gestão escolar e suas competências. –Curitiba: Editora Positivo.

Macedo, Janete. (2018). Gestão escolar e a participação da família na escola. Fortaleza: CONEDU.

Matos, Silvana. Paim, Robson. (2018). Mecanismos de gestão democrática nos processos decisórios de escolas de educação básica dos municípios de Erechim, Passo Fundo e Chapecó. Chapecó: UFFS.

Medeiros, I.L. (2003). A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre de 1989 a 2000- a tensão entre reforma e mudança. Porto Alegre: UFRGS.

Milani, Carlos R. S. (2006). Políticas públicas locais e participação na Bahia: o dilema gestão versus política. Sociologias [online]. n.16, pp. 180-214.

Nogueira, Maria Alice. (2006). Família e escola na contemporaneidade: os meandros de uma relação. Revista Educação e Realidade. 31(2):155-170 jul./dez.

Paro, Victor Henrique. (2012). Situações e perspectivas da administração da educação brasileira: Uma contribuição. In: Revista Brasileira de Administração da Educação. Brasília, Anpae.

_____. (2008). Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino. São Paulo: Ática.

Pinheiro, Cláudio. Nascimento, Luana. Barbosa, Deise et al. (2018). A influência da participação da comunidade escolar junto à gestão democrática. Paraíba: CONASPESC.

Prais, M.L.M. (1990). Administração colegiada na escola pública. Campinas, SP: Papirus,

Reis, A. (2007). Indicadores da qualidade na educação: ação educativa. São Paulo: Ação Educativa.

Ribeiro, Rosimere. (2018). Reflexões sobre a gestão democrática e participativa na educação profissional e tecnológica de ensino médio. Tubarão-SC: CEDUP.

Ribeiro, Adriana. Oliveira, Antônio. (2021). Gestão escolar: um processo de democratização nas relações de trabalho. Goiânia: PUC-GO.

Ribeiro, A. I. M. Menin, A. M. C. (2005). Formação do gestor educacional: necessidades da ação coletiva e democrática. São Paulo: Arte e Ciência.

Rosenau, Claudete Romualda. (2002). Ação do gestor escolar: estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica. Florianópolis: UFSC.

Saviani, Demerval. (2011). Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações. 5 ed. São Paulo: Cortez.

Silva, Michele. (2014). A participação da comunidade escolar na gestão democrática: os mecanismos de participação. Brasília: UnB.

Silva, Maria Abádia da. (2009). Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. Caderno Cedes, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 216-226, maio/ago.

_____. (2003). Do projeto político do Banco Mundial: ao projeto político-pedagógico da escola pública brasileira. Cad. Cedes, Campinas, v. 3, n. 61.

Silva, Jéssica. (2016). Os desafios da gestão democrática. Campo Grande: Educere. ISSN 2176-1396.

Souza, Ângelo. Gouveia, Barbosa. Silva, Mônica et al. (2005): Gestão da Escola Pública. Caderno 1: Gestão da Escola Pública. Curitiba: UFPR.

Steinberg, L. (2005). 10 princípios básicos para educar seus filhos. Rio de Janeiro: Sextante.

Tavares, Wolmer Ricardo. (2009). Gestão Pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica. Rio de Janeiro: Wak.

Vasconcelos, C. S. (2009). Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político– pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 12 ed. São Paulo: Libertad.

_____. (2004). Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad.

Veiga, Ilma Passos Alencastro. (2013). Perspectiva para reflexão em torno do Projeto Político Pedagógico. In: Veiga, Ilma Passos Alencastro.; Resende, Lúcia Maria Gonçalves de.(orgs.). Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico. Campinas, SP: Papirus. p. 9-32.

Vincentelli, H. (2011). Família, escola, aprendizagem: perspectivas. (Tradução de Geraldina Porto Witter). In: Família e Aprendizagem. Cotia, SP: Ateliê Editorial.

APÊNDICE

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Eu, Cosmo da Silva Falcão, aluno do Curso de Pós-Graduação Mestrado em Ciências da Educação da Facultad Interamericana de Ciencias Sociales – FICS, declaro para todos os fins de direito que sou autor dessa Dissertação de Mestrado intitulada **“A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO GESTOR PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA”**.

Outrossim, asseguro que nos termos do artigo 5º, inciso VII, ‘d` da Lei 9.610, dita obra é original e inédita.

Cosmo da Silva Falcão
Mestranda em Ciências da Educação