

## Concepções e práticas de gestão escolar democrática na educação básica no Brasil

### *Conceptions and practices of democratic school management in basic education in Brazil*

Walkiria de Fátima Tavares de Almeida<sup>1</sup>; Julieta Beserra da Silva<sup>2</sup>.

#### **Resumo**

O presente artigo busca compreender as concepções e práticas de gestão escolar democrática na educação básica no Brasil. Parte-se do pressuposto de que, vive-se numa sociedade com princípios democráticos, sendo a escola o lugar para o desenvolvimento de práticas democráticas. Na pesquisa utilizou-se como metodologia a leitura crítico-reflexiva de obras sobre a temática e pesquisa de campo. Dentre os teóricos estudados destacam-se: Paro (1996, 1997, 2005); Libâneo (2004, 2015) e outros, que auxiliaram na compreensão da análise dos dados. Assim, constata-se que, atualmente a gestão escolar, não tem permitido uma maior participação de todos os seus agentes na tomada de decisões. Sugere-se que a escola precisa garantir a autonomia de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, se organizando, para que finalmente possibilite o desenvolvimento de uma verdadeira ação democrática.

#### **Abstract**

This article aims to understand the conceptions and practices of democratic school management in basic education in Brazil. It's based on the assumption that living in a society with democratic principles, and school is the place for the development of democratic practices. In the research, was used as methodology the critical-reflexive reading of works on thematic and field research.

Among the theorists studied are: Paro (1996, 1997, 2005); Libâneo (2004, 2015) and others who helped in understanding the data analysis. Thus, it is verified that, at the moment the school management, has not allowed a greater participation of all its agents in the decision making. It is suggested that the school needs to guarantee the autonomy of all those involved in the teaching and learning process, if it is organized, so that finally it allows the development of a true democratic action.

**Palavras chaves:** Gestão Democrática. Gestor Escolar. Escola.

**Key words:** Democratic Management. School Manager. School.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção (UAA), Professora da Rede Pública de Ensino de Lajedo/ PE, Coordenadora Pedagógica Escola Jean Piaget e Professora/ Formadora da UVA. FEPAM, coordenadora de Faculdade Geremário Dantas (FGD).

<sup>2</sup> Pós-graduanda em Metodologia de Ensino de Ciências Biológicas (UNIASSELVI), Professora da Escola Ambiental de Lajedo/PE e Escola Jean Piaget.

## Introdução

Com o avanço industrial surgiram novos métodos administrativos e também pedagógicos, e nessa trajetória observa-se a contribuição das teorias organizacionais como a administração escolar. De acordo Ferreira (2001) foi inserido na educação os princípios do taylorismo/fordismo para atender as necessidades organizacionais do trabalho, adquirindo o aspecto de uma escola fragmentada que corrobora com a dicotomia entre pensamento e ação, no qual o planejamento das ações é feito por um pequeno grupo e sua execução realizada pela maioria dos atores envolvidos.

Com a expansão da indústria, a escola passa a ter uma demanda maior de cidadãos inclusos em seu espaço, cuja função também é prepará-los a viver nesse novo paradigma, por isso as instituições de ensino tem procurado informações em outros modelos para atender a essa demanda social da melhor forma possível.

A partir da década de 90, a gestão educacional começou a ter maior visibilidade no Brasil, rompendo com a perspectiva da administração e levando a uma mudança conceitual e atitudinal, uma vez que a gestão democrática pressupõe uma ação abrangente e contínua envolvendo múltiplas dimensões ultrapassando a visão restrita da administração.

Para Oliveira (2005), um dos papéis da escola é o de socializar conhecimentos, todavia preparar os seus agentes para o mercado de trabalho também tem sido sua função nessa nova era:

Se aceitarmos que uma função primordial da escola é a socialização para o trabalho e assim o faz não apenas a maioria dos estudiosos da educação, mas também seus agentes e seu público saltam aos olhos as necessidades de compreender o mundo do trabalho para poder dar a devida conta da educação (p. 24).

Nos dias atuais, a escola é vista como uma instituição do desenvolvimento de relações humanas e por isso precisa estar atenta à nova geração que vem formando. Geração essa, que vive mergulhada no mundo permeado pelas tecnologias, com acesso a informação cada vez mais veloz, também chamada “era do conhecimento”. Com isso nasce o comprometimento da escola no sentido de dialogar e debater com os estudantes e pais sobre os problemas que afligem a sociedade, contribuindo dessa forma para a formação de novas mentalidades; formando-os para atuar na sociedade de consumo e cheio de desigualdades, de modo ativo e crítico. Agindo assim, essa nova geração será composta por pessoas tolerantes, que respeitam

as diferenças, e repudiam todas as formas de discriminação e preconceito. Com isso, espera-se que os mesmos respeitem as limitações de cada um e ao mesmo tempo, incentive seus semelhantes a propor mudanças que comunguem com a ideia de um mundo melhor.

Esse modelo de sociedade exige que a escola não privilegie “um indivíduo em detrimento de outro”, ou um único saber, mas ela deva está aberta à convivência pacífica e harmoniosa. Nesse sentido emerge a importância de uma gestão democrática compromissada com uma comunidade na qual as desigualdades sociais são bastante visíveis. Que essa gestão tenha poder de liderança, permitindo a participação de todos no processo de decisão. Libâneo (2004) cita que:

Numa escola existem, pois, vários tipos de liderança. Entretanto, não se pode negar que, mesmo na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica. (p.104).

Para Veiga (1997):

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

A gestão democrática escolar surge como parte de um processo mais amplo de redemocratização da sociedade brasileira, garantida pela Constituição Federal no Art. 206 e contemplada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei nº 9.394/96 (BRASIL, 1996). Ambas as leis apresentam alternativas para superar os modelos de gestão centralizadoras e antidemocrática que se perpetuou durante décadas na história da educação brasileira e se constitui como uma forma de extinguir práticas descentralizadas dando lugar às novas práticas participativas, tendo como foco o diálogo constante. Sob essa ótica, podemos afirmar que, a implantação de políticas democráticas na gestão escolar não envolve somente o gestor, mas de todo o conjunto de seus membros, todavia o gestor é o principal ator para que isso ocorra, pois espera-se deste que ele seja um líder. E sendo assim, o ponto de partida para caminhar para a democratização da escola é buscar o conhecimento crítico da realidade na qual ela se insere, para superar os desafios que a mesma esteja passando. Paro (1997), comenta que:

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

Uma gestão nessa ótica poderá reverter às relações de poder entre as pessoas dentro da escola, bem como promover a construção de uma educação com mais qualidade e mais justa. A esse respeito cita Paro (2007):

Num momento da história em que os valores criados e sustentados pelo homem conseguem dar conta da necessidade e possibilidade de os vários sujeitos (individuais e coletivos) conviverem de maneira livre e pacífica, ou seja, democraticamente, respeitando e afirmando a condição de sujeito de todos, pode-se considerar que a dimensão social da educação deve referir-se obrigatoriamente a formação da cidadania (p.111).

Nesse contexto, a gestão escolar precisa trabalhar durante todo o processo na qual exerce o mandato dentro da escola, a questão da democracia, focando suas ações pedagógicas e administrativas na participação coletiva, mostrando a necessidade da participação efetiva de todos os envolvidos no processo decisório. Essa participação, contudo, só se consolidará de acordo com Paro (2005), com a valorização da atuação de vários agentes em todas as etapas do processo de gestão; incluindo, pais, alunos e comunidade escolar.

Assim partindo-se da análise da gestão escolar, torna-se necessário compreender que, uma gestão democrática precisa incentivar à presença dos pais nos plantões pedagógicos e estimular os estudantes a participarem do grêmio estudantil da escola, bem como na elaboração de todos os projetos que a escola deseja desenvolver.

Os profissionais da educação precisam reconhecer a importância despertar no cidadão uma consciência crítica, tendo em vista que sem ela os indivíduos são controlados e privados de exercer sua cidadania plena, especialmente na contemporaneidade, onde os desafios trazidos pela globalização para a escola e os educadores são carregados de imensa complexidade.

A construção dos processos de participação dos pais e estudantes deve ser consolidada, para que se possa ter um controle social e democrático do Estado, evitando dessa forma que ele (o Estado) se transforme em máquina totalitária que disciplina e controla os membros da sociedade. Nesse sentido, Fortuna (2010, p. 19) defende que a gestão democrática deve promover:

Transparência das informações, dos controles e das avaliações; debate e votação das decisões coletivas; normas de gestão regulamentadas e/ou legitimadas pela maioria; coerência da gestão com o processo democrático mais amplo da sociedade; e, vigilância e controle da efetividade das ações.

Na perspectiva de Gadotti (2014) à gestão democrática deve:

[...] estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (p.4).

Partindo-se desse princípio, conclui-se que um gestor democrático precisa além de ser um bom líder, também deve ser um bom articulador. Um profissional capaz de relevar determinadas atitudes, ter conhecimento das leis que regem o país, e acima de tudo respeitar as diferentes opiniões que se dissipam no ambiente escolar. Ele é um o principal agente responsável pelo bem estar de todos dentro do contexto escolar.

## **1. Gestão escolar na perspectiva democrática**

A gestão democrática é encarada como um dos princípios para o desenvolvimento da educação, e passa a ser a mola propulsora que guia as mudanças que o sistema educacional pretende alcançar e brota como parte de um processo de redemocratização da sociedade brasileira. Por isso, a implementação de um sistema de políticas públicas democráticas na gestão escolar, não envolve só a decisão do gestor, deve ser compreendido como um exercício de diálogo, das escolhas descentralizadas, da impessoalidade; no qual as decisões e os projetos devem sempre ser formulados com o auxílio de todos os partícipes (professores, estudantes, gestores e entidades ou integrantes da comunidade externa local) da escola. Tudo isso se encontra nas leis que regem o país e a Educação Brasileira. São leis que impõe à escola o “trabalho em todos os seus aspectos”, de forma democrática.

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) estabelece que a gestão da educação brasileira deve ser, além de democrática, também participativa e que os sistemas de ensino deverão definir as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e princípios. Tais princípios estão centrados na participação de todos que fazem parte do processo educativo.

A Lei de Diretrizes de Bases da Educação, lei n ° 9.394/96 (BRASIL, 1996), enfatiza que à gestão escolar deve ser democrática e autônoma modificando práticas antigas visando um novo olhar na forma de gerir. Dessa forma, incube-se, aos sistemas de ensino, a função de organizar e adaptar a gestão pública escolar, conforme o contexto em que ela se insere.

O conceito de gestão democrática na educação evoluiu muito ao longo do tempo, o que não significa dizer que há um prevalência qualitativa na prática da gestão educacional. Todavia, vislumbra-se dentro das escolas públicas, principalmente aquelas de maior porte, que a participação e autonomia já podem ser observadas, contudo de forma lenta, mas com perspectivas de crescimento dentro das instituições de ensino. Nota-se que a forma como o gestor é escolhido já é um grande avanço para que a democracia se estabeleça. Tal escolha se dá por meio de eleições diretas, possibilitando a integração de toda comunidade escolar, como também a participação desta, no processo das decisões e no desenvolvimento das ações didático-pedagógicas e técnico-administrativas. Não obstante essa regra não é aplicada em todo território pernambucano, o que pode-se observar é que, em alguns municípios a escolha do gestor escolar acontece por meio de indicação de parlamentares, quebrando dessa forma o processo democrático, o processo de escolha.

Contudo, o que se espera é que todos os segmentos responsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem, sintam-se responsáveis pela avaliação das metas e objetivos criados, verificando se deram ou não certo, e quais foram os entraves que impossibilitaram a sua concretização, propondo soluções para que possa atingi-las. São avanços importantes em relação a uma gestão democrática, frutos da luta dos diversos segmentos sociais por uma escola com equidade.

No art. 12 da Lei de Diretrizes de Bases da Educação, lei n ° 9.394/96 (BRASIL, 1996) aborda outra importante esfera da gestão escolar, a relação com a comunidade, cabendo à escola no inciso VI “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração”

Assim, “a escola tem de ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto dos atores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projeto comum” (Nóvoa, 1995, p. 35). Uma gestão democrática dá ênfase à participação de todos os componentes da escola no processo educativo, favorecendo e estimulando o processo de reflexão.

A gestão democrática pode ser compreendida como um processo político no qual as pessoas envolvidas na escola identificam os problemas, discutem, deliberam e planejam, um conjunto das ações que em seguida serão acompanhados, controlados e avaliados para garantir a qualidade das atividades desenvolvidas na instituição.

Libâneo (2015) destaca que: “[...] a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades, responsabilidade individuais e de uma ação coordenada e controlada” (p.326).

Contudo alerta Sposito (2005):

A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração. Este é o seu maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico. A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da nova proposta pedagógica que a exija. Se as escolas não estiverem predispostas a essa mudança, a gestão e a melhoria da qualidade serão expressões esvaziadas de qualquer conteúdo substantivo. (p. 55)

Pode-se assim enfatizar que, a gestão democrática precisa está presente em todas as escolas, sendo ela pública ou privada, com eleição ou com indicação, tudo isso, porque vive-se num país que se diz democrático.

Nesse sentido, cabe ao gestor reconhecer os elementos internos do processo educativo, internalizando a certeza de que cada elemento possui sua parcela de responsabilidade individual que refletirá no trabalho coletivo.

É importante salientar que a escola é vista como um ambiente social, formado por diferentes pessoas, com princípios, culturas e comportamentos diferenciados e que precisam ser respeitados. Sendo assim, “uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o que querem, mas sim, aquela em que todos fazem o que é bom para todos” (OLIVEIRA, 2014, p. 98). Ainda de acordo com autor:

Já que a obrigatoriedade da gestão democrática das instituições de ensino como princípio da educação nacional é a forma não coativa de capacitação da comunidade educacional para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e também criar cidadãos ativos. Que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder (p.17).

Nessa perspectiva, fica evidenciada a necessidade de mudanças na escola, para que possa ser efetivado seu papel de formar cidadãos atuantes e reflexivos. Educar na perspectiva

democrática exige a participação intensiva da comunidade escolar, para a descentralização de poder e das tomadas de decisão no ambiente escolar, funções essas atribuídas historicamente apenas ao gestor. De acordo Santos (2008):

[...] o novo modelo de gestão educacional e escolar enfatiza a liderança, não mais realizada como no passado, por gente talentosa, com características de personalidade que induzem as pessoas ao trabalho e à participação. Hoje o líder busca, intencionalmente, influenciar outros para utilizarem todo o seu potencial, realizarem bem as tarefas e atingirem objetivos e metas, maximizando o desenvolvimento organizacional e pessoal (p.36).

Na atualidade, frente às tecnologias educacionais e do processo de inclusão e das leis que regem a educação, as escolas necessitam de gestores que sejam capazes de, na coletividade e não de forma isolada (como antigamente), facilitar a resolução de problemas em grupo e apoiar as decisões tomadas.

## **2. A formação acadêmica do gestor escolar**

Pensar a formação profissional do gestor escolar significa, entre outras coisas, discutir o lugar da escola na atual conjuntura da sociedade bem como as suas responsabilidades como uma empresa muito qualificada no sistema. Para tanto, é preciso refletir e indagar que tipo de sujeitos esta mesma sociedade quer formar (Charlot, 2005).

A formação inicial do professor gestor deve estar voltada a uma prática que lhe possibilite se apropriar de saberes essenciais para uma prática democrática, para possibilitar o acesso ao desenvolvimento de competências necessárias para ouvir e respeitar todas as vozes ecoadas no ambiente escolar.

Segundo o artigo 64 da Lei de Diretrizes de Bases da Educação, Lei nº 9.394/96

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

Na formação universitária no curso de pedagogia, em suas disciplinas pedagógicas teóricas e práticas, o professor começa a compreender como funciona o sistema escolar propriamente dito. Aqui deixa-se clara que a intenção não é elevar tal curso a mais alta



categoria, mas explicitar a sua relevância no processo de formação do gestor escolar. Nesse contexto é importante enfatizar que o gestor escolar precisa de uma base consistente para lidar com os desafios que sua função irá lhe impor.

Cresceu também a oferta de cursos de especialização em gestão educacional *lato sensu*, cujo objetivo central era a formação de gestores escolares em pleno exercício e para aqueles que pleiteavam assumir essa função. Dessa forma, a formação do gestor principalmente da escola pública, constitui uma ação inadiável, urgente e necessária por ser complexa, e ao mesmo tempo desafiante. Sobre esse tema Paro (1996) reflete:

Com o surgimento da formação em Pedagogia como habilidade de administração escolar faz supor que a graduação nesta ciência dote de conhecimentos necessários os profissionais que se interessa por dirigir uma Instituição de Ensino. Contudo, o que se tem verificado é a quase total inadequação dos currículos e programas dessa habilitação às necessidades de formação do diretor. A unanimidade das centenas de diretores com os quais tenho contato afirma quase nada ter aprendido, nesses cursos, que sirva para resolver seus problemas de direção. (Paro, 1996, p. 90).

Entende-se que, independente da área, às instituições de ensino superior devem ter como objetivo principal, preparar o (a) estudante para exercer na sociedade, de modo eficaz e eficiente, a sua profissão. Vale ressaltar que o “saber específico” da formação acadêmica, bem como o processo de investigação de sua prática precisa ser apropriado criticamente pelo gestor escolar. Por isso, o mesmo deve ter consciência de que a sua formação acontece não somente na universidade, mas de forma contínua ao longo de sua existência, uma vez que as exigências da crescente complexibilidade do mundo moderno colocam novos desafios para a sua formação. É um saber fundamental de sua formação, o qual assume uma relevante importância epistemológica, prática e política particular para o exercício profissional (Tardif, 2002).

Como reflexo desse processo formativo, emerge uma pressuposição de que os gestores escolares possuem uma formação insuficiente e limitada para o efetivo exercício da função, formação esta necessária para o desenvolvimento de uma postura educativa inovadora e democrática em contraposição a uma postura focada no modelo de organização centralizada, hierárquica e controladora.

A formação profissional, como tentativa de compreender e exercer criticamente a prática pedagógica e administrativa de “gestar” constitui um elemento muito importante no processo de profissionalização, e como instrumento essencial da qualidade da prática profissional

precisa ter como preocupação fundamental; a apropriação dos conhecimentos próprios ao fazer pedagógico.

Uma formação concebida, dessa forma, requer do gestor uma postura crítica acerca do conhecimento e se concretiza na capacidade de refletir sobre a diversidade de significados da prática pedagógica e também administrativa que se dá no cotidiano, sendo capaz de reinventá-la a cada desafio, bem como analisar situações de complexidade e decidir-se de maneira rápida por estratégias voltadas aos objetivos e exigências éticas. Essa formação crítica visa o gestor como intelectual e resulta num profissional que não se limita a simples transmissão de ordens, mas capaz de criar numa busca incessante o diálogo, o respeito e a tolerância. Contudo como relata Mattos (2005):

São vários os antigos alunos que revelam sua preocupação com a necessidade de continuarem a formação recebida durante os anos de Universidade. As principais “queixas” são: após ter cursado a Faculdade, confessam seu desencanto para o amontoado de teorias apreendidas na mesma (p.79).

Formar bons gestores implica formar cidadãos críticos, atuantes e comprometidos com a construção da cidadania e com a justiça. É neste contexto que suscita a necessidade emergente da apropriação crítica dos deveres e obrigações que todo gestor deve se apropriar. Caso contrário, a ação de gestar no espaço da escola continuará servindo a uma sociedade dominante, preocupada apenas em manter a ordem.

Sabe-se que ninguém aprende sozinho (Freire, 1996), é nas experiências diárias, no ambiente escolar é que se aprende. Nessa ótica cabe enfatizar que a formação acadêmica dos gestores voltada à ação democrática, ainda carece de muitos debates e aperfeiçoamento. Essa formação ainda encontra-se em processo de tramitação de um modelo autoritário para um democrático. Assim, enquanto essa formação não acontece o gestor escolar aprende na teoria, por meios de livros e das leis como deve ser uma gestão democrática.

É também através da rotina escolar que ele mobiliza capacidades; como a intuição, a criatividade, o improviso e especificamente a agilidade de iniciativa em virtude de estar constantemente vivendo situações novas e inesperadas, necessitando tomar decisões, fazer opções com destreza. Essa qualificação se baseia em um corpo teórico de formação consistente, produto da investigação científica e da reflexão crítica do fenômeno educativo, num compromisso efetivo com os problemas da Educação. Conforme afirma Ferreira (1998, p. 113)

Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência da transformação. Por isso é necessário que atuemos na escola com maior competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas se efetivem, coletivamente, no companheirismo e na solidariedade. [...] uma aprendizagem dos conteúdos científicos da cultura erudita e os conceitos éticos de convivência social [...]. (Ferreira, 1998, p. 113)

Desta forma, somente um processo de formação amplo, interdisciplinar e abrangente estimula o trabalho escolar com autonomia, assegurando a implementação de um currículo comprometido com o ensino-aprendizagem e a concepção de políticas educacionais advindos de um trabalho coletivo, democrático, atuante e organizado, com compromisso e responsabilidade social.

## **2.1 O Perfil do gestor escolar**

O exercício do magistério é uma conquista, uma tarefa que a cada dia vem se aprimorando com as experiências que acontecem dentro da escola. Com a rotina escolar as pessoas vão aprendendo a conviver, a serem mais tolerantes, a respeitar-se mutuamente. É assim que acontece a condição para o nascimento e desenvolvimento do comprometimento de um profissional com os comportamentos humanos.

Chiavenato (2012) aponta que, o resultado ou efeito do comportamento, tem como origem vários estímulos: o estímulo de relacionamento professor-aluno, gestor-professor, gestor-escola. Nesse processo de mediação de conflitos, o papel do líder, passa a ser a peça chave que pode minimizar as adversidades que sistematicamente ocorre nas instituições de ensino tanto pública como privada. São nesses momentos de conflitos que o gestor escolar é procurado pelos componentes da sua equipe a fim de propor soluções, para aniquilar tais problemas. Por outro lado, nos momentos de interação esses mesmos componentes, levam para o gestor suas ideias, sonhos e desejos, daí a importância desse profissional ser uma pessoa que esteja aberta ao diálogo, mediador das confusões que ora acontecem no espaço escolar. No ato de escutar, ele pode encorajar e estimular seus liderados, a lutar pela busca de seus ideais.

Também se espera na atual conjuntura que o gestor exerça um trabalho em equipe com os professores, ajudando-os a identificar suas necessidades de formação, para que possam

adquirir as habilidades necessárias para a oferta de uma educação de qualidade aos seus estudantes. Deve ser capaz de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder. A esse respeito Rios, (2009) afirma que:

Gestão é o ato ou efeito de gerir, gerência, administração. Podemos então subentender que a gestão é um ato administrativo na unidade escolar, cargo que exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessários (p. 266).

Nesse contexto, concebe-se o gestor como um líder capaz de desenvolver atividades de forma equilibrada, respeitando as sugestões, opiniões e os valores de cada um. A relação entre o líder e seus liderados, é fundamental para o desencadeamento do sucesso da equipe. É necessário aqui enfatizar que as pessoas podem não conseguir ter uma boa relação interpessoal no ambiente de trabalho, porém devem ser capazes de trabalhar em equipe, de respeitar as opiniões adversas.

O bom relacionamento é um elemento primordial que interfere no desempenho de qualquer equipe em especial na equipe escolar e influência nas normas estabelecidas por elas. O sucesso da escola não depende somente dos fatores pedagógico, administrativo e financeiro, mas de um conjunto, das relações humanas responsáveis por seu funcionamento, assim comenta Gomes (2012):

A eficácia da comunicação pode transformar o entendimento em ação. Quando o líder sabe comunicar-se, ele será capaz de: motivar e inspirar as pessoas a colocarem as ações em prática, estabelecer cooperação e confiança, manter o foco sobre as questões, resolver conflitos e oferecer informações úteis (p.18).

Os líderes escolares, hierarquicamente estabelecidos como gestores, são responsáveis por orientar e direcionar a equipe ao caminho da organização com olhos voltados a realidade escolar, seus problemas, sua ideologia e os projetos a serem desenvolvidos. É o gestor que pode convocar todos a assumir compromissos, estar aberto a debates, a mudanças quando for necessário, inserindo o cidadão que a escola quer formar. Nesse contexto, a escola precisa sistematizar essas questões visando contribuir para que esses processos sejam sistematizados, analisados e reposicionados. Tudo isso, provoca na equipe uma leitura crítica da realidade por meio de debates em *locus*.

Com as mudanças e as renovações do modelo de gestão, forçam-se então as organizações, nesse caso a escola, a se adequarem pela busca constante de novas formas de planejar, organizar e realizar sua missão. Para isso, se faz emergente investir na formação continuada dos gestores, isso porque de acordo Colombo (2011):

Os conflitos quando não explicitados tendem a deteriorar o clima organizacional, pois as pessoas guardam dentro de si ressentimentos, negativismo, agressividade, ou passividade, imperando o individualismo e não o interesse coletivo. É fundamental que exista nas escolas um clima no qual os profissionais se sintam bem e motivados para realizarem suas tarefas (p. 77).

A escola não é diferente de outras organizações tradicionais que até pouco tempo, não se preocupavam com a concorrência, mas com a globalização e novos paradigmas educacionais, cada organização está buscando novas formas para sua sobrevivência, pois entende-se que o gestor não nasce pronto, ele necessita de aprimoramentos. “A administração da escola não é diferente da administração de outras organizações e por isso os modelos de gestão empresarial, a eficiência, a formação técnica dos gestores, entre outras, são temáticas insubstituíveis (Costa, 1996, p. 32)” É nessa perspectiva que o gestor escolar precisa de formação, não apenas a inicial, mas de forma continuada, voltada a ação democrática para que o seu “fazer” na escola possa ser de fato um “fazer” compartilhado, descentralizado na qual possa desenvolver eficazmente as competências que lhes são atribuídas.

### **Considerações finais**

A presente pesquisa buscou cerca-se do olhar investigativo para tentar compreender de que forma são implementadas as concepções e práticas de gestão democrática na educação pública no Brasil e quais os seus reflexos nos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar. Nosso pressuposto foi confirmado parcialmente, e se realiza conforme os objetivos traçados, uma vez que a análise dos dados apontou que a gestão da escola em questão traz em si, momentos de centralização das decisões. Não se pode afirmar que tal processo se dê pela forma como a gestão é escolhida em algumas instituições públicas ou por não compreender ainda a relevância de uma gestão democrática. Conclui-se que o alcance da gestão democrática depende de um longo processo que envolve muitas ações e mudança de mentalidade, mas que

pode ser alcançado com a contribuição não só dos professores, mas da comunidade como um todo.

De modo geral pôde-se observar que há uma distância de discurso sobre gestão democrática e uma factual prática de gestão democrática da educação. Encontramos algumas lacunas quanto a atuação da gestão democrática, principalmente na questão do diálogo com os segmentos que compõem a escola. A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, liderança e trabalho coletivo, autonomia e participação, competência e representatividade, levando seus integrantes a um crescimento como cidadão atuante da sociedade em que vive.

A pesquisa sinaliza que uma gestão democrática nas escolas públicas é possível, desde quem esteja a frente dela, nesse caso o gestor, se proponha a quebrar paradigmas acreditando nas potencialidades de todos no poder da decisão contribuindo para que uma escola findada nos princípios democráticos. A gestão democrática pressupõe ação ampla e contínua envolvendo múltiplas dimensões, ultrapassando uma visão restrita da administração, que privilegia a execução de planejamentos impostos.

Sugere-se que uma escola que se diz democrática, antes de tudo, deve saber trabalhar na coletividade, levando em consideração que a participação é ponto chave nesse processo. Nesse sentido a gestão democrática deve ser compreendida como uma ação objetiva e concreta, que tem por objetivo a mobilização das pessoas de forma articulada e coletiva, com atuação eficiente na escola com a finalidade de transformação da realidade.

Os gestores atuais tem uma grande missão, mediar a democratização dentro e fora do espaço escolar, encorajando e orientando as ações para que a escola se torne democrática, atraindo a comunidade para participar das atividades, para desse modo construir ações de participação coletiva e envolvendo todos os atores, considerando a realidade que estão inseridos.

Reforça-se que é preciso rever a questão da participação coletiva na tomada das decisões e por isso espera-se que esse estudo possa contribuir de maneira significativa com o campo acadêmico, pois acredita-se que ao analisar o processo de instauração da gestão democrática e da sua importância no contexto educacional pode-se estar contribuindo com ideias para estudos e projetos futuros que garantam uma educação de qualidade para todos.

## Referências

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília,

DF, Senado, 1998.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei 9394/96. 1996.

CHARLOT, Bernard. **Relação com o saber, formação dos professores e globalização: questões para a educação hoje**. Porto Alegre: Artmed. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus. 2012.

COLOMBO, Sônia Simões. **Escola de Sucesso: Gestão Estratégica para Instituições de Ensino**. São Paulo: 2011.

COSTA, Jorge Adelino. **Imagens Organizacionais da Escola**. Lisboa: Edições Asa. 1996.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: Atuais Tendências Novos Desafios**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998, p. 97-115.

FORTUNA, T.R. **A formação lúdica e docente e a universidade**. 2011. Tese de doutorado. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35091/000793590.pdf>. Acesso 03/08/17.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Coleção leitura).

GADOTTI, Moacir. **Convite à leitura de Paulo Freire**. São Paulo: Scipione. 2014.

GOMES, Napoldina Sanches. **Liderança como factor de sucesso na gestão escolar: O caso da Escola Secundária “Amor de Deus**. 2012. Disponível em : Acesso em: 19/08/2017.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola – Teoria e prática**, Ed. Alternativa. 2015.

MATTOS, Junot Cornélio. **Em toda parte e em nenhum lugar: a formação pedagógica do professor de filosofia**. Recife: FASA, 2005.

NÓVOA, A. **Vidas de Professores**. 2. ed., Porto Editora, Porto. (Coleção Ciências da Educação),1995.

OLIVEIRA, Maria Tereza Cestari de. (2014). **A LDB e o contexto nacional: o papel dos partidos políticos na elaboração dos projetos- 1988 a 1996**, tese de Doutorado, UNICAMP. Disponível: [www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\\_histedbr/seminario/seminario4/.../trab077.rtf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario4/.../trab077.rtf). Acesso em 18/09/2107.

OLIVEIRA, M. A. M. (org) **Gestão Educacional – Novos Olhares Novas abordagens**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PARO, V. H. **Administração escolar e qualidade de ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?** In Bastos, Joao Baptista (org) **Gestão democrática**, Ed. DP & A, 3ª edição, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar – Introdução Crítica**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

RIOS, Dermival Ribeiro. **Minidicionário escolar de língua portuguesa**. São Paulo – SP: 2009.

SPÓSITO, M. P. **Educação, gestão democrática e participação popular**. In: BASTOS, J. B. (org.) **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DPA, 2005.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.) **Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível**. Campinas, SP: Papirus, 1997.