

## GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Cláudia Costa dos Santos<sup>1</sup>  
Ronaldo dos Santos<sup>2</sup>

### RESUMO

A gestão democrática é um processo de aprendizagem coletiva, pelo simples fato de que socializa e faz partilha coletivamente das ideias e decisões tomadas na escola, incentivando e reconhecendo a influência da comunidade escolar, numa conversa com professores(as), alunos(a), pais, mães, funcionários(a), que toma conhecimento da realidade local. A importância do tema se dá pelo destaque da gestão democrática em busca de uma educação pautada na qualidade do processo de ensino aprendizagem. O objetivo desta pesquisa é poder entender melhor o processo educativo do ponto de vista da gestão das escolas pesquisadas e poder contribuir de alguma forma para melhorar esse processo. Na evolução desta pesquisa foi utilizada a metodologia do tipo descritiva, com uma abordagem qualitativa, (questões subjetivas e entrevistas). O universo estudado compreende gestoras da Educação Básica na esfera municipal de uma cidade do agreste paraibana. Será verificado se as escolas trabalham com gestão democrática, em uma perspectiva teórica e prática, onde passamos a ter uma visão diferenciada sobre a gestão participativa e a democratização das escolas públicas. Almejamos alcançar resultados positivos, além de contribuir para encontrar solução ou abrandar problemas em relação ao desenvolvimento da qualidade da educação. A pesquisa demonstrou que as escolas estudadas têm dado grandes passos para uma gestão democrática, em vista que já se tem alguns elementos que leva a esse caminho, porém, ainda há uma longa caminhada a ser percorrida.

**Palavras-chave:** Projeto Político Pedagógico, Conselhos Escolares, Gestão Democrática.

### 1. INTRODUÇÃO

Este artigo relata uma pesquisa realizada em duas escolas de um município paraibano, para analisa-las em relação a Gestão Democrática na Escola Pública. Na intenção de discutir esses processos, apreendendo a gestão como ato político-pedagógico.

O artigo foi pensado com o objetivo de analisar as propostas pedagógicas das escolas estudadas em relação a Gestão Democrática e ao Projeto Político Pedagógico.

<sup>1</sup>Doutoranda em Ciências da Educação pela Absoulute Christian University – Flórida, EUA; Mestre em Ciências da Educação pela UNASUR-PY e Faculdade de Atenas – Programa da CAPES Minter: Universidade Aberta (UAB); Especialista em psicopedagogia pelo Inst. Superior de Educação N<sup>a</sup> Senhora de Lurdes (ISED) BA e em Gestão da Educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)-CE; Professora da Educação Básica.

<sup>2</sup>Doutorando em Ciências da Educação pela Absoulute Christian University – Flórida, EUA; Mestre em Ciências da Educação pela UNASUR-PY; Especialista em psicopedagogia pelo Inst. Superior de Educação N<sup>a</sup> Senhora de Lurdes (ISED) BA; Licenciatura em História pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB);

Justifica-se o presente artigo para aprofundar o conhecimento sobre o processo e Gestão democrática na Educação.

O objetivo principal dessa pesquisa é poder entender melhor o processo educativo do ponto de vista da gestão das escolas e poder contribuir de alguma forma para melhorar esse processo. Nesse sentido, o artigo enfatiza a importância da criação das condições e dos mecanismos de participação para que os diferentes atores sociais possam contribuir com os espaços de decisão e responsabilização das unidades escolares. Assim, ao pensar a lógica e as dinâmicas de participação nas instituições escolares, é fundamental repensar os processos de decisão e deliberação, a organização e as condições de trabalho, os objetivos e as prioridades da instituição, a autonomia e a identidade escolar é, fundamentalmente, o papel dos diferentes atores sociais, bem como as estratégias para a implementação de processos coletivos de decisão, especialmente do Conselho Escolar.

Nesse contexto, pensar a articulação entre o Projeto Político Pedagógico, os Conselhos Escolares, a democratização da gestão e a autonomia é fundamental. Isso quer dizer que a lógica centralizadora que, constitui o cotidiano das instituições de ensino precisa ser refletida.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 População**

A população é formada por 02 Gestoras da Educação Básica de uma rede de ensino da Educação Pública, realizada em 02 escolas municipais, localizada na área urbana onde funciona a Educação Infantil, os Anos Iniciais do Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos – EJA 1º segmento de um Município Paraibano. O universo estudado compreende 18% das escolas municipais.

### **2.2 Tipo e Abordagem do Estudo**

Na evolução desta pesquisa foi utilizada a metodologia do tipo descritiva, com uma abordagem qualitativa.

A análise de conteúdo e a discussão serão mediante uma abordagem através questionários e entrevistas, para uma integração sistemática de métodos qualitativos no estudo, com o objetivo de obter uma visão mais abrangente e uma compreensão mais profunda do fenômeno em estudo.

O critério para a definição da população foi o fato de sermos professores pesquisadores e conhecedores do cotidiano da escola pública e perceber as inseguranças na gestão escolar, devido ao processo de formação continuada dos profissionais que atuam nessa área e, com esta, as várias fragilidades experienciada nessa conjuntura.

### **2.3 Instrumentos e técnicas de coleta dos dados**

Os dados foram coletados por intermédio da aplicação de um questionário(apêndice A) estruturado com entrevista e questões abertas destinadas as gestoras.

A coleta de dados será realizada em 04(quatro) etapas de trabalho, que poderão ser semelhantes ou distintas no que diz respeito ao tempo determinado para cada uma delas.

ETAPA I - foi desenvolvido um levantamento bibliográfico, buscando descrever como se processa a gestão escolar para verificar os autores que fundamentam a pesquisa, na perspectiva da gestão democrática.

ETAPA II - uma visita técnica foi realizada para as observações iniciais e levantamento de dados sobre a organização pedagógica das escolas envolvidas na pesquisas.

ETAPA III - após as visitas técnicas serão elaborado os instrumentos de pesquisa para coleta de dados(apêndice). Para essa atividade, um pedido de autorização da Secretaria Municipal de Educação, para o desenvolvimento da realização da pesquisa. Para a coleta de dados será construído um roteiro de questionários e entrevistas compostas de questões abertas tendo como referências as observações feitas previamente in lócus.

ETAPA IV - o material coletado por meio dos questionários, nas entrevistas, serão apresentado na forma de relatório devidamente interpretado no conjunto com os demais materiais obtidos.

## **3. DESENVOLVIMENTO**

### **3.1 Construir uma Gestão Democrática no Processo Participativo**

A gestão democrática é um processo de aprendizagem coletiva, pelo simples fato de que socializa e faz partilha coletivamente das ideias e decisões tomadas na escola, incentivando e reconhecendo a influência da comunidade escolar, numa conversa com mestres, alunos, pais, funcionários, que toma conhecimento da realidade local, dessa forma provocando o encontro e o confronto dos variados saberes, na elaboração de um projeto político pedagógico (PPP) de

maneira democrática dando prioridade a expandir os conhecimentos, refletindo a escola num sistema de aprendizagem para todos. Os diversos segmentos da comunidade podem desse modo, entender melhor o andamento da escola, conhecer profundamente as funções e papéis das pessoas que nela trabalham, tornar mais intenso e envolvente e assim, monitorar e anunciar o desenvolvimento educacional ofertado.

Lück (2000) indica algumas ações a serem adotadas pelos(as) gestores(as) na criação de um ambiente participativo. São elas:

A criação de uma visão de conjunto que promova uma ação de cooperação; o desenvolvimento de uma atmosfera de confiança entre os envolvidos; a valorização das qualidades dos participantes; a eliminação de divisões e busca por associação dos esforços de todos; a centralização nas idéias ao invés de pessoas para o estabelecimento da demanda do trabalho; e por fim, o desenvolvimento da prática de assumir responsabilidades em conjunto (LUCK, 2000, vol 17, nº 72).

Sendo o ato de participar fundamental no âmbito escolar, deve na verdade trazer mecanismos internos e externos que demonstre importância dessa prática. Os mecanismos externos, cita-se a legitimação da organização de grupos em grêmios, associações e conselhos gestores, a tomada da autonomia das escolas, as maneiras inovadoras do pedagógico, da administração e financiamento dos recursos públicos. Os mecanismos internos, dependem, muito, dos traços da gestão escolar. O interagir é facilitado em locais abertos a conversa, a socialização de decisões, que conceitua a democracia da gestão escolar.

O(a) gestor(a) escolar que objetiva melhorar a organização interna e o projeto político pedagógico (PPP) dar prioridade a educação da formação de valores, à emancipação consciente demonstrando ações de cidadania, tendo como objetivo a prática participativa, que é voltada para o desenvolvimento democrático. O(a) gestor(a) é, portanto, na visão de Fortunati (2007), “o coração e a alma da escola”. Diante disso entende-se que o diretor(a) contribuirá com ambiente voltado para apoiar o processos de democratização motivando o seu lugar acolhedor, respeitador e comunicativo, onde cada segmento do Conselho Escolar tem suas representações, como também acesso a sua realidade, suas realizações, seus desafios, seus problemas e suas propostas bem como os planos a serem executados, proporcionando um caminho para planejar as ações concretas, ouvindo sugestões, debates, e de forma democrática que estas tomadas de decisões sejam com base na possibilidade da elaboração coletiva de um PPP voltado para a qualidade da escola.

A gestão democrática na escola é um verdadeiro ato político, tendo em vista a tomada de posição da sociedade envolvida. Pois, a sua criação não pode ser individualizada, pelo contrário, tem que ser coletiva, envolvendo a sociedade nas discussões e decisões.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394, de 1996) em vigor, e em seu artigo 14 afirma que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades”.

Para que se tome decisão partilhada, é preciso implementar diversos meios de participação, exemplos: aprimorar os processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe...), fortalecer a participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola, como consequência virar, a discussão e a implementação de novas maneiras de organização e de gestão escolar, a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diversos níveis e seguimentos de ensino.

São várias as formas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Entre elas destacam-se: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; e 5) eleição direta para diretor.

A gestão democrática está prevista, ainda que forma vaga e imprecisa (Colares & Colares, 2003, p. 94)

Mediante as propostas de gestão na escola, a eleição para diretor, é vista como uma maneira democrática de escolher um profissional para administrar a unidade de ensino, mas isso não garante que este gestor seja um profissional democrático, o que vai dizer isso, serão suas ações pedagógicas na escola. Mas a participação dos alunos, da família, dos professores, do conselho escolar, enfim de toda comunidade escolar na escolha do diretor é um ato magnífico, cria espaço para a democracia, a participação, o crescimento de uma educação que presa pela qualidade do processo ensino aprendizagem.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os questionários foram aplicados no dia 20/11/2018, com duas gestoras de escolas municipais em uma mesma cidade do Agreste Paraibano. Diante da pesquisa realizada percebe-se que as gestoras têm mais ou menos a mesma idade (G1) 29 e (G2) 30 anos, como também o

tempo de ingresso na educação básica pública da esfera municipal (G1) 06 anos e (G2) 05 anos e 11 meses, possuem um bom conhecimento sobre administração escolar, podemos destacar também a questão da formação, tanto a gestora um (G1) como a gestora dois (G2), ambas possuem especialização e estão cursando um mestrado em educação, isso mostra que, teoricamente estão preparados para assumir a gestão da escola, as duas gestoras também afirmaram que são professoras concursadas, este é mais um ponto positivo, pois quando se fala em efetivo precisa-se compreender que o servidor foi submetido a uma trajetória profissional definida por um processo seletivo como esclarece a autora Pietro:

Os da primeira categoria (estatutários) submetem-se ao regime estatutário [...], não há possibilidade de qualquer modificação das normas vigentes por meio de contrato, ainda que com concordância da Administração e do servidor, porque se tratam de normas de ordem pública, cogentes, não derogáveis pelas partes”. (PIETRO, 2002, p. 434).

Vemos como ponto negativo, o fato de receberem o cargo por indicação e não por eleição, não por causa das gestoras pesquisadas, que a pesquisa mostra que estão capacitadas, mas, pelo fato de não utilizar critérios adequados para a seleção do gestor escolar, assim deixando brechas para os conchavos políticos e o risco de se colocar alguém que não tenha formação na área, privando as escolas de terem uma gestão democrática. A escola um (G1) tem 229 alunos incluindo a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e a Educação de Jovens e Adultos (EJA), já a segunda escola (G2), possui 267 alunos também incluindo as três modalidades, Ambas (G1 e G2) trabalham no mesmo Município, quando foi perguntado, qual a rede de ensino? As duas (G1 e G2) trabalham na rede de ensino municipal, essa ideia encontra eco nas palavras de Giddens (2001) quando afirma que os sujeitos em determinadas situações precisam fazer escolhas, e, por vezes, mudar, dar “nova forma ao projeto reflexivo de identidade”. (p. 132). Observamos que as duas escolas funcionam os três turnos e possuem estruturas físicas um pouco diferentes, isso demonstra que é muito importante ver as especificidades de cada realidade.

Quanto a fundação das escolas, foram fundadas em 1992 (G1) e 1998 (G2) respectivamente e apesar de ambas possuírem (PPP) não possuem gestão democrática. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em seu Artigo 14 dispõe que: Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme o seguinte princípio:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico (PPP) da escola.

Apesar de as escolas um e dois terem alguns aspectos de escola democrática, ainda não se enquadram como tal, haja vista, os cargos serem escolhidos por indicação, não terem grêmios estudantis definidos e outros passos importantes que a escola precisa galgar. Segundo Lima (2001):

Para a consolidação desse modelo de gestão democrática cabe destacar o papel da Constituição de 1988 (especialmente de seu artigo 206, inciso VI) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - Lei nº 9.394, de 1996 (especialmente de seu artigo 14). Tais instrumentos normativos concebem, em síntese, a educação como um direito público, acessível a todos indistintamente, e dever do Estado e da família, a ser promovida e incentivada em parceria e colaboração com a Sociedade, de modo que Estado e sociedade compartilhem responsabilidades tanto em relação aos direitos quanto aos deveres (LIMA, 2001, p. 47).

Indagados se existe uma equipe para auxiliar o gestor? A gestora um (G1) respondeu que a escola possui 02(dois) adjuntos e 01(uma) coordenadora pedagógica, 01(uma) orientadora educacional, 01(uma) supervisora escolar e 01(uma) secretaria administrativa, a coordenadora pedagógica, orientadora educacional e secretaria administrativa todos foram indicação da gestão municipal, já a gestora dois (G2) responde que, tem 01(uma) gestora adjunto, 02(dois) secretários(a) administrativos(a), 01(uma) coordenadora pedagógica, 01(uma) orientadora educacional 01(uma) supervisora escolar que lhe auxiliam na gestão, sendo todos indicados pela gestão do município.

O que fica claro é que, as duas escolas apesar de não possuírem uma estrutura administrativa completa, já possuem uma boa estrutura e as gestoras dispõe de uma equipe de apoio, apesar de todos serem concursados, os cargos de direção suporte pedagógico e administrativo são todos por indicação, o que acaba fragilizando o processo democrático da escola.

Quando questionados se existe conselho escola-comunidade? Qual a periodicidade das reuniões? E solicitado um relato das atribuições do conselho. A escola um (G1) afirmou que possui um conselho que é escolhido por eleição, que se reúne bimestralmente de forma ordinária ou extraordinariamente a qualquer necessidade e que o conselho é um fiscal que auxilia principalmente na parte administrativa, (compra de material). Já a escola dois, (G2) disse que possui conselho, que se reúne mensalmente de forma ordinária e extraordinariamente quantas vezes for necessário e tem o objetivo de tratar de estratégias e soluções para o bom desempenho pedagógico e físico da escola.

Diante das duas respostas, podemos considerar que o conselho da escola dois (G2) tem uma visão mais aproximada da verdadeira finalidade dos conselhos escola-comunidade, que é zelar pelo bem comum da comunidade escolar, do ponto de vista, pedagógico, estrutural, administrativo e educacional.

Gerir democraticamente implica, sobretudo, em descentralizar o poder, permitindo a participação de todos, seja na tomada de decisões, ou na execução das mesmas e ser transparente quanto à administração como um todo. Sendo assim, e para que isto aconteça de modo organizado, como a própria lei (LDB 9.394/96) afirma, é necessário que os profissionais da educação elaborem o projeto político pedagógico da instituição. Este documento é um guia para o desenvolvimento do trabalho escolar, uma sequência de ações que irão orientar a prática. O projeto expressa a cultura da escola, pois reflete seus valores, hábitos, desejos, propostas, intenções e crenças. Ao mesmo tempo, também representa a criação e o desenvolvimento. Para Libâneo:

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).

Foi perguntado, se a escola possui alguma verba para gastar de acordo com seus critérios? A gestora da escola um (G1) respondeu que possui as verbas do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e do Programa Dinheiro na Escola (PDE) que são destinadas a compra de materiais de uso administrativo e coletivo na escola (custeio /capital), com relação a decisão do gasto desse dinheiro, a gestora afirmou que é feita uma reunião com o conselho escolar, e a direção expõe o que a escola precisa e o conselho decide o que realmente vai ser feito, o gestor respondeu ainda que a verba vem do governo federal, já a escola dois (G2), confirmou também que possui a verba do PDDE, que é destinada a compra de material didático e para pequenas manutenções que a escola necessita, afirmou também que, o uso da verba só ocorre através da reunião do Conselho Escolar, onde reúnem-se e discutem o que a escola mais necessita no momento, a partir daí é tomada a decisão do que se deve fazer com os recursos disponíveis. A escola dois (G2) também confirmou que o recurso vem do governo federal. Diante das falas das gestoras torna-se nítido, que as escolas se reúnem com Conselho Escolar para decidir e dar destino aos recursos de maneira consciente.

O primeiro princípio para a gestão democrática é a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e o segundo e não menos importante é a constituição do Conselho

Escolar. Os Conselhos foram criados e mobilizados por meio da Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SMEC, como parte da política de democratização da gestão pública. É um colegiado de membros de todos os segmentos da comunidade que participam do sistema educacional (pais, estudantes, professores, demais funcionários, membros da comunidade local e o diretor) e tem funções consultivas (caráter de assessoramento), deliberativas (decide em instância final sobre determinadas questões), fiscalizadoras (verificar e cobrar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de ações) e mobilizadoras (ação efetiva de mediação entre o governo e a sociedade). As escolas pesquisadas ambas possuem PPP e Conselho Escolar e podemos dizer que estão caminhando bem para o processo de democratização, o grande desafio que observamos é sem dúvida, o uso da política partidária e conseqüentemente a descontinuidade das gestões, coordenações, orientações etc. em detrimento do poder e dos acordos políticos. Para Dourado:

Tais obstáculos identificáveis atualmente decorrem, sobretudo, da lógica de descontinuidade imperante historicamente na trajetória de constituição e consolidação das políticas educacionais no Brasil, marcada por carência de planejamento de longo prazo, o que evidencia políticas conjunturais de governo em detrimento de políticas de Estado (DOURADO, 2007, p. 24).

Pergunta-se as gestoras (G1 e G2) quais são os programas que funcionam na escola? A gestora da escola um (G1) PDDE, PDE IMPERATIVO, esses programas são ferramentas que ajudam a gestão escolar na questão do planejamento, para que a escola realize melhor seus trabalhos. A gestora da escola dois (G2) Novo Mais Educação, nas respostas das gestoras, percebe-se com clareza que a gestora da escola dois (G2) é mais focado na questão pedagógica da instituição de ensino. com relação as reuniões com pais de alunos, a gestora um (G1) respondeu que realizou 03 reuniões ano passado e que as reuniões são para falar como se encontram os alunos, expor as regras da escola, para que os pais também possam interagir, a gestora da escola dois (G2) disse que realizaram 05 reuniões e que são de extrema importância, pois é um momento de encontro entre pais, professores, e são realizadas para auxiliar o processo educacional do aluno e cientizar os pais sobre as regras da escola.

Outra questão foi indagado se os pais participam da gestão da escola? A gestora da escola um (G1) respondeu que sim, que participam das reuniões, participam dos eventos da escola e participam dos projetos e tem sempre o contato com a escola. Já a gestora da escola dois (G2) disse que sim, que a participação dos pais na vida escolar de seus filhos é de suma importância, as tomadas de decisões família e escola aprofunda o desenvolvimento da escola.

As escolas pesquisadas estão de parabéns, uma vez que um dos maiores carmas da educação do século XXI, é o apoio dos pais na educação dos alunos e como podemos ver nas falas das gestoras a escola não comunga desse problema.

Nos últimos 12 meses quantas reuniões com professores aconteceram? A gestora da escola um (G1) afirma que se reúne mensalmente com seus professores para discutir a aprendizagem dos alunos, discutir projetos, repassar informações e planejamentos e algumas atividades de datas comemorativas, já a gestora da escola dois (G2) disse que se reuniram 10 vezes e que a reunião tem objetivos de propiciar momentos de reflexão, tirar dúvidas sobre as coisas que acontecem no meio escolar. Para Castro:

Os desafios são formidáveis nesse cargo, ele não contrata, não demite, não premia, não pune e não administra recursos substanciais. Em suma, ele quase não manda. ” E completa ainda, “na mais reles empresa, o gerente tem armas de gestão bem mais poderosas (CASTRO, 2011, p. 42).

Para Castro (2011), “a verdade é que, se queremos uma escola pública de qualidade, é necessário dar mais autonomia para os gestores e os instrumentos administrativos para uma maior área de atuação”.

Foi perguntado como era o diálogo entre professores(as) e gestor(a)? A gestora da escola um (G1) respondeu que acontece de forma franca, sincera, com muita harmonia, que é essencial, e os professores(as) sempre conversam e partilham suas ideias e angústias que é necessário está sempre aberto, já a gestora da escola dois (G2) respondeu que o diálogo é sempre franco, sincero, com muita harmonia, onde as ideias que cada professor tem, são compartilhadas no meio escolar. O papel do professor(a) é transmitir, buscar, criar novos conhecimentos através do sistema educacional. Segundo a resposta das gestoras, as escolas exercem um trabalho em equipe, mas será que temos essa harmonia toda nessas escolas? Será que isso acontece na prática? por que não temos ótimos resultados nessas escolas? O que se deve fazer para termos realmente uma educação de qualidade? Onde está o real problema? Não temos dúvida que, se realmente estiver ocorrendo todo esse entrosamento entre a direção e os demais membros da escola (professores(as), alunos(as), coordenadores(as) e demais funcionários(as) da escola) ela estará dando um grande passo para em um futuro bem próximo atingir seus objetivos, que é, conquistar uma educação de qualidade, uma vez que educação se faz com humildade e unidade. O cotidiano dos profissionais da educação deve ser marcado pela análise diária de suas práticas pedagógicas. Para Freire (1996, p.43-44), “a prática pedagógica dos professores é algo que exige reflexão e compreensão do fazer pedagógico crítico e autônomo, visando à formação

continuada”. Segundo ele, por isso é que, na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica tem de ser de tal modo concreto que quase se confunda com a prática

Por fim, observou-se que, na gestão democrática deve acontecer a troca de experiências, aprimoramento de conhecimentos teóricos e metodológicos, validação das práticas pedagógicas realizadas habitualmente, proposição de atividades que possam contribuir para a melhoria do ensino aprendizagem e reflexão sobre o papel social do ser gestor(a), credenciando o gestor(a)/educador(a) como um profissional mais dinâmico, seguro, valorizado e com metodologias renovadas, na busca por uma educação de qualidade para o ensino aprendizagem.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da discursão apresentada e das pesquisas realizadas, podemos entender de forma detalhada quais são os critérios que devem ser utilizados para realização de um processo de democratização das escolas públicas, apesar de, as escolas pesquisadas terem dado um grande passo para a democratização de suas escolas, ao termino dessa pesquisa, foi bastante claro que ainda há um longo caminho a ser percorrido, o qual passa pelo processo de seleção, onde alunos(as) e professores(as) possam exercer seus direitos de escolha, também a criação dos grêmios estudantis, onde os educandos possam ter vez e voz para lutar por seus direitos, e sobre tudo, o fim da intervenção, política partidária, onde gestor(a) possa exercer de forma soberana suas funções sem medo de retaliações da politicalha , todos esses pontos foram discutidos, nessa pesquisa, e temos consciência que, apesar do empenho e esforço não teremos poder de intervenção, mas teremos sim como conscientizar essas gestoras que a gestão democrática é o caminho para a grande transformação educacional e social que o nosso país precisa, com essa mudança de postura administrativa, teríamos em pouquíssimo tempo uma revolução na qualidade da educação e conseqüentemente, melhoria na qualidade de vida da população. Por fim podemos salientar que essa pesquisa foi fundamental para aumentar nossos conhecimentos a respeito da Gestão Democrática e sobre a verdadeira batalha que gestores(as) enfrentam no seu cotidiano para fazer funcionar as escolas dentro desse universo de escassez de recursos, mão de obra e de disputa desenfreada pelo poder, onde qualquer deslize pode ser o divisor de águas entre administrar e ser exonerado. Que essa pesquisa sirva de incentivo para muitas outras, na busca constante pela qualidade do ensino aprendizagem nas nossas escolas.

## 6. REFERÊNCIAS

CASTRO, Cláudio Moura. A escola tem a cara do diretor. São Paulo: Abril, Revista Veja, edição 2239, nº 42, 19 de outubro, 2011.

COLARES, Anselmo Alencar; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa**. São Paulo: Autores Associados, 2003.

DOURADO, Luiz Fernando. Políticas e Gestão da educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, out. 2007. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Último acesso: 27/11/2018.

FORTUNATI, José. **Gestão da Educação Pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Artemed, 2007.

FREIRE Paulo. Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1996

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n. 9.394/96. Disponível em: [www.mec.gov.br/legis/default.shtm](http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm). Acesso em: 20 out. 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática. 5ª Ed., Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIMA, Licínio C. A escola como organização educativa. Cortez, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília: Em Aberto, vol 17, nº 72, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.