



GESTÃO ESCOLAR: PROCESSO DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Eciône Félix de Lima¹
Denis Maurício de Souza²
Márcia Fernanda Lopes da Silva³

RESUMO:

O presente artigo discute sobre a função da gestão escolar na atual conjuntura, buscando refletir o estabelecimento de relações democráticas na escola, como também contextualiza de forma crítica os principais princípios necessários para uma gestão participativa. Neste sentido, a abordagem corresponde a uma reflexão, resultado de uma revisão integrativa da literatura no contexto da produção do conhecimento e tem como objetivo compreender a importância da gestão escolar como co-responsável pela construção efetiva de uma escola pública de qualidade e autônoma mediante uma ação socializadora e participativa. Para o desenvolvimento deste trabalho buscou-se uma base teórica de diferentes autores como Gadotti (2001) Silva (2007), Libâneo (2008) e outros pensadores que contribuíssem para a construção do conhecimento referente o assunto mencionado. Para tanto, usou-se como metodologia, pesquisas as legislações em vigor, coletas de dados, como também trabalhos teóricos sobre a temática abordada. Os resultados evidenciaram que a gestão escolar é de suma importância para o processo de democratização e participação autônoma de todos os envolvidos com a comunidade escolar; contribui para o fortalecimento e direcionamento da prática profissional, a gerir os recursos da escola com mais eficácia e permite construir um espaço de formação e de vivência democrática, buscando qualidade no ensino e sucesso escolar. Portanto, pressupõe-se que o contexto apresentado poderá contribuir para um processo de composição de uma instituição de ensino competente e comprometida com a sociedade.

Palavras-chave: Gestão democrática, autonomia e participação, ensino de qualidade, perfil do gestor.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz uma reflexão acerca do contexto da gestão democrática no âmbito escolar, uma vez que a mesma faz parte da luta dos educadores e movimentos sociais organizadores em defesa de um projeto de educação pública de qualidade. Além disso, as

¹ Aluno do curso de Especialização em ensino de Língua Portuguesa e Matemática em uma perspectiva transdisciplinar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio grande do Norte (IFRN) e professor da rede de ensino do Municipal de Tibau do Sul e Parnamirim (RN). E-mail: ecionefelix@yahoo.com.br

² Graduado em História e professor da rede de ensino do Estado do RN e Regente do Laboratório de Informática do Município de Parnamirim – RN. E-mail: denismauricio426@gmail.com

³ Graduada em Pedagogia pela Universidade Vale do Acaraú – CE. Especialista em Psicopedagogia, Gestão escolar e Alfabetização e Letramento. Atua como Professora no município de Tibau do Sul e Goianinha e Coordenadora Pedagógica em escola privada. E-mail: marcia_pib@hotmail.com



escolas passaram a ter legitimidade para exercer a democratização da gestão enquanto possibilidade de melhoria do processo educacional.

Neste sentido, fala-se de gestão democrática, uma forma de gerenciar na qual todos os atores sociais da instituição participam nas tomadas de decisões no âmbito escolar, pois para uma gestão participativa será de grande necessidade por fazer parte da realidade na qual estamos inseridos.

Assim, o referido estudo tem como objetivo compreender a importância da gestão escolar como co-responsável pela construção efetiva de uma escola pública de qualidade e autônoma mediante uma ação socializadora e participativa.

Desse modo, tornar-se imprescindível um estudo mais aprofundado acerca do contexto em questão. Para tanto, algumas indagações deverão ser consideradas no processo de realização deste trabalho tal como: a gestão democrática que é uma forma de gerir possibilitando a participação de toda a comunidade escolar? Quais são as contribuições da gestão escolar para a qualidade do processo de ensino e aprendizagem? Quais são habilidade necessárias para um dirigente escolar na gestão democrática?

Face ao exposto, levantar discussões em relação ao contexto citado, nos apontará caminhos e contribuições importantes para a construção de uma gestão democrática eficiente, bem como para o funcionamento da escola, presença e cooperação de todos que verticalizam a educação.

De modo geral, o referido contexto constitui-se de três sessões; reflexões sobre concepções da gestão democrática para o fortalecimento do âmbito escolar; o perfil do gestor como agente motivador dos processos pedagógicos e de ensino-aprendizagem; gestão democrática e organizacional no contexto escolar e, por fim, conclui-se com as considerações acerca da relevância do estudo realizado.

E, de forma efetiva fica evidenciado que a construção da gestão democrática da educação exige de nós um profundo conhecimento, para que possamos refletir sobre esta gestão que atua hoje na maioria das escolas públicas do nosso país, levando em consideração as nossas reflexões e nossos fundamentos sobre a participação, seus significados, suas dimensões e suas características.

O gestor da escola ou no sistema de ensino precisa conhecer os grandes desafios que precisam ser enfrentados de modo a visualizar a participação dos diferentes segmentos na



organização escolar. Por isso, a relevância internalizar novos saberes referente à gestão escolar para que possamos refletir sobre a gestão democrática e sua participação.

Portanto, esperamos que as informações articuladas possam contribuir para o aperfeiçoamento do profissional que atua na educação no que se refere à ordem teórica ou prática.

1. CONCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Tem-se observado que a gestão democrática e participativa nas escolas públicas possibilita o rompimento com o autoritarismo, que permanece ainda no interior da escola, como também viabiliza para o aumento da exclusão das classes menos favorecidas, diante das oportunidades de acesso ao ensino.

Mediante o contexto citado, Botler (2003) explicita que a gestão escolar democrática, prevista pela Constituição Federal de 1988, ganhou legislação própria com a promulgação da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, cuja redação pautada no princípio democrático do ensino público, descreve a escola como uma instituição autônoma “formadora de um corpo de entendimentos, estabelecidos através do consenso interno”, gerada pela própria comunidade escolar, mediante a participação de diretores, pais, professores, funcionários e alunos, vinculando a construção social de novas realidades à cultura local.

Conforme se pode constatar, a gestão democrática é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado á pratica social global e educacional. Entretanto, ao se falar de gestão democrática, deve-se entender o conceito amplo de gestão, que de acordo com Libânio, caracteriza-se segundo

A atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos. Nesse sentido, é sinônimo de administração. LIBÂNIO (2008, p 101)

Dentro do princípio democrático, Gadotti (2001) menciona que de nada adiantaria uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira as escolas, se o gestor, professores, alunos, e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia. A esse respeito, Silva (2007, p. 3),



reforça que a gestão escolar, dentro da perspectiva democrática, “passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se restringindo exclusivamente aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa.”

Analisando a concepção do autor, percebe-se que o exercício desta autonomia não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva. Isso deixa claro que para a efetivação de uma gestão democrática implica na participação de todos os segmentos da comunidade escolar, visto que todos são pares dessa construção e concretização desse tipo de gestão, evidenciada na construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

Assim, de acordo com Maia e Bogoni (2008), para realizar uma gestão democrática é preciso acreditar que a atuação do todo conjuntamente “têm mais chances de encontrar os caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola”. Quanto maior for o número de pessoas participando na vida escolar, maior é probabilidade de “estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar”.

Podemos afirmar que gestão escolar é a maneira pela qual as instituições de educação são coordenadas e organizadas, tendo em vista as possibilidades de melhor conduzir os processos educativos. Quando atribuímos o caráter democrático à administração escolar, temos que ter em vista o conceito citado anteriormente, porém deve-se agregar as ideias de cooperação mútua, partilha do poder, percepção e sensibilidade às necessidades envolvidas nos processos educativos (questões sociais, étnicas, religiosas, culturais, sexuais etc), bem como buscar desenvolver as potencialidades dos envolvidos na educação, para que assim a escola possa vir a somar ideias e estratégias de uma forma mais ampla. Conforme nos lembra SEDUC

Gestão Democrática na escola pública é um processo por meio do qual decisões são tomadas, encaminhamentos são realizados, ações são executadas, acompanhadas, fiscalizadas e avaliadas coletivamente, isto é, com a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar. SEDUC (2012, p. 7).

Para melhor compreender o contexto citado, fica claro que a participação e articulação de todos os segmentos que envolve uma estrutura escolar, pois é importante quando se defende a gestão democrática. De acordo com Rodrigues (2003, p.38), “É falso ligar a questão da democratização da escola a um único aspecto da atividade escolar, seja ele administrativo,



pedagógico, de participação da comunidade em processos decisórios, acadêmicos ou políticos da escola”. A gestão democrática vai além de simples ações, que geralmente contam com a participação de um número maior de pessoas, mas ela caracteriza-se como um conjunto mais amplo e sistemático, que contempla todas as dimensões envolvidas na educação, ao passo que cada característica possui suas particularidades, métodos e estratégias específicas, uma vez que, de maneira organizada, a gestão tem a função de coordenar e comandar tais ações, tendo em vista o desenvolvimento das práticas educativas numa ótica democrática, ou seja, participativa e cooperativa.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que ao se propor uma gestão participativa, a finalidade é a soma de forças competência em torno de um ideal comum. Assim, uma equipe trabalhando junto, de forma colaborativa e solidária contribui para uma gestão de qualidade. Para reforçar o contexto, é pertinente explicitar o dizer de Libâneo quando fala que

Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos. Para se formar uma equipe, não basta existir um grupo de pessoas. É necessária a adesão do grupo de profissionais que assumem conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe de tomar decisões coletivamente, de pôr em prática o que foi decidido e cumprir sua parte em relação ao que foi decidido. LIBÂNEO (2008, p. 103)

Com esta afirmativa, fica compreendido que a proposta da gestão participativa convida a todos os membros a se sentirem partícipes de todo o processo. Não significa que todo mundo pode fazer o que bem entende, ou que uma gestão segundo estes parâmetros deixa o dia-a-dia da escola totalmente solto, sem orientação ou uma referência maior.

Levando em conta o que foi observado, podemos dizer que a escola que se considera democrática, precisa repensar urgentemente o seu papel em ter um currículo que busque formar cidadãos críticos, participativos e atuantes, que contribuam para a transformação da sociedade, tornando-a mais equilibrada, justa e inclusiva, que ofereça as pessoas mais oportunidade de enfrentar o mundo do trabalho como realização profissional por meio de atitudes de humanização e respeito ao próximo.



2.0 PERFIL DO GESTOR COMO AGENTE MOTIVADOR DOS PROCESSOS PEDAGÓGICOS E DE ENSINO-APRENDIZAGEM

Numa perspectiva de gestão democrática, facilmente se percebe que o gestor não pode definir uma linha de trabalho de forma isolada. Com isso, espera-se do gestor a capacidade de estabelecer relacionamento humanístico a favor da orientação educacional, levando em consideração os professores, alunos e toda a comunidade escolar. Isto requer do gestor uma articulação crítica no processo educacional, motivando a discussão coletiva da comunidade escolar acerca da inovação da prática educativa.

Face ao exposto, para que a escola cumpra seu papel no que se refere ao ato de educar as novas gerações, é imprescindível que o diretor seja bem preparado profissionalmente e que acima de tudo seja um profissional que tenha uma aproximação com a comunidade; que saiba trabalhar com a coletividade e que desenvolva ações que busque a comunidade para interior da escola; é preciso que esse gestor tenha conhecimentos amplos sobre as questões educacionais.

Segundo Tavares (2009, p. 117) reforçar que “o gestor deve exercer uma liderança positiva sobre sua equipe e a comunidade escolar, pois a liderança é um processo de comunicação pautado por uma interação bilateral”. Desde modo, a liderança é vista como a execução de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados pretendidos. Nisto reside à razão de ser da liderança, ou seja, uma forma de mobilizar as pessoas em ações compartilhadas.

Dessa forma, uma vez que as funções são delegadas de forma conjunta, caberá ao gestor ser um entusiasta das propostas pedagógicas a serviço do processo de ensino e aprendizagem. No entanto, todos estes objetivos pedagógicos não são dados de forma aleatória, mas a partir de um longo trabalho de planos e metas. O mesmo autor já citado acrescenta que (2009, p. 115) “mais do que ninguém, o gestor precisa acreditar no que está sendo planejado e, para isso, necessita conhecer as capacidades e as competências de seu corpo docente”.

Diante dessa realidade, a prioridade é a efetivação por uma escola em que seja uma gestão democrática, uma vez que, esta se norteia por meio de um trabalho em que a participação da comunidade é ativa; no momento de partilhar o poder por meio da descentralização até o momento de ser tomadas as decisões importantes, influenciar no cotidiano da escola, na consecução de resultados que proporcionem a satisfação de todos os indivíduos que compõem a comunidade escolar.

Cabe frisar segundo Libâneo (2008), que todo este trabalho está em função de certos ideais, ou seja, o de valorizar a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebendo à docência como trabalho interativo, apostando na construção



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

Na concepção de Tavares, o papel do gestor diante de uma gestão democrática consiste em

Ser um profissional proativo e deverá sempre encontrar novas maneiras de desenvolver a educação, potencializando cada vez mais seus profissionais... Ele precisa começar a pensar como agente de mudança, pois mudar é necessário para que possamos sempre oferecer o melhor para nossos educandos e sermos definidores de metas, inspiradores de confiança e instigadores de uma educação na qual prime excelência... Os gestores são profissionais que necessitam ter também uma boa escuta para que façam sempre o melhor para a comunidade e saibam gerir ideias e adequá-las à realidade de seus alunos. TAVARES (2009, p. 116)

O modelo de gestão democrática encontra seu sentido maior quando, efetivamente, contribui para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Assim, um modelo de supervisão democrática vai contra ao reducionismo de ser um mero fiscal do professor, ou uma supervisão restrita a funções de ordem burocrática. Neste caso, o gestor democrático é aquele que exerce seu trabalho a partir do critério da liderança motivadora.

É importante frisar que um dos elementos fundamentais na efetivação de uma gestão escolar é a participação no processo de planejamento da escola, em particular no processo de elaboração e implementação de seu Projeto Político Pedagógico, com isso, podemos incorrer na concepção de que essa participação é influenciada apenas por agentes e fatores internos da escola.

Partindo desse princípio, a escola é considerada como um espaço livre articulado de ideias. A esse respeito, Hora (1994, p. 34). Explicita que “A Escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências relevadas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais”.

É exatamente esta prática de liderança participativa que fará com que o gestor saiba lidar com os problemas típicos do seu cotidiano escolar, além da capacidade de propor soluções face aos desafios da prática profissional. Libâneo, argumenta que:

Tudo isto implica em uma espécie de liderança cooperativa, levando em consideração certos requisitos, a saber: capacidade de comunicação e relacionamento com as pessoas, saber escutar, saber expor com clareza suas



ideias, capacidade organizativa, compreender as características sociais, culturais e psicológicas do grupo. LIBÁNEO (2008, p. 89)

Diante de tais concepções ainda vigentes, o movimento pelo aumento da competência da escola, exige maior competência de sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para o sistema de ensino. Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social.

Nesse contexto, o que se observa nas instituições de ensino superior, é uma oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares. Recai, sobre os sistemas de ensino a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e até mesmo, realizar cursos de capacitação, como acontece muitas vezes, para a preparação de diretores escolares. Para Machado (1999), essa responsabilidade se torna mais marcante quando se evidencia a necessidade de formação contínua, complementarmente à formação inicial, como condição para acentuar o processo de profissionalização de gestores, de modo que enfrentem os novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino.

Nesse sentido, nenhuma escola pode ser melhor que a habilidade de seus dirigentes. Não adiantaria a melhoria do currículo formal, a introdução de métodos e técnicas inovadoras, se os mesmos não são acompanhados de um esforço capacitação dos gestores nessas competências específicas, de acordo com um modelo de gestão que articule todas as demandas, o diretor age conforme as pressões, podendo ser dominado por elas, em vez de agir sobre elas para fazer avançar, com unidade, a organização escolar.

Portanto, de nada valem as boas ideias, se não forem colocadas em ação, os programas de formação, para serem eficazes, deverão ser realizadas de modo a articular teoria e prática, constituindo-se uma verdadeira práxis, tal como indicado por Machado (1999), em geral são baixos os retornos de programa de capacitação em termos da realidade. É necessário que estes cursos superem as inúmeras limitações comumente detectadas em relação a cursos de formação profissional na área da educação.



3. GESTÃO DEMOCRÁTICA E ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO ESCOLAR

A gestão democrática é um dos temas mais debatidos nas escolas entre os professores e demais profissionais que atuam na instituição de ensino, representando importante desafio na operacionalização das políticas educacionais e no cotidiano escolar.

A LDB remete a regulamentação da gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferecendo ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formadas de operacionalização de tal processo, o qual deve considerar o envolvimento dos profissionais de educação e as comunidades escolar e local. Em ambos os casos, a participação refere-se à esfera da escola: elaboração de seu projeto pedagógico e a atuação em conselhos escolares ou equivalentes.

Na perspectiva da LDB, ressalta-se que a gestão democrática circunscreve-se alguns aspectos escolares. Outro aspecto a observar é a autonomia escolar. O legislador, no sentido de afirmar a existência de “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”, a serem também definidas pelos sistemas de ensino. Aqui, o entendimento orienta-se no sentido de que a autonomia de uma escola não é algo espontâneo, mas construído a partir de suas identidade e história. Os “graus de autonomias” correspondem a diferentes formas de existir da própria instituição – dizem respeito ao seu tamanho, ao seu corpo docente, à observância às diretrizes estabelecidas pelo sistema de ensino, e seu desempenho de gestão. (BRASIL, 1996)

A organização e a gestão da escola são elementos fundamentais de qualquer sistema ou instituição de ensino, pois, dependendo de como elas se processam, a vivência na escola pode ser democrática ou não. Além disso, reforçamos que a organização geral da escola é canalizada pelo trabalho conjunto de todas as pessoas integradas as finalidades da educação em relação à sociedade e ao desenvolvimento intelectual e a formação dos estudantes. Neste contexto, Bortolini afirma que:

Para que a escola pública de hoje realize sua função social, são necessárias ações da gestão escolar desde o trato especificamente pedagógico, passando pelas políticas públicas que garantam o acesso e a permanência, e uma escolarização de qualidade capaz de propiciar o enfrentamento do processo de exclusão social da imensa parte da população que tem na escola a principal possibilidade de construção da cidadania. BORTOLINI (2013, p. 04)



Face o exposto, fica claro que a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica são principais das atribuições da escola, devendo sua gestão orientar-se para tal finalidade. Isto porque desta definição dependem muitas outras.

A proposta pedagógica é, o guia da escola, definindo caminhos e rumos que uma determinada sociedade busca para si e para aqueles que se agregam em seu torno. Não por acaso, os educadores têm tido especial interesse sobre a literatura acerca dessa matéria, expressando um desejo de traduzir em ação aquilo que dispõe a legislação educacional (VEIGA, 1998; RESENDE & VEIGA, 2001; SOUSA & CORREA, 2002).

Neste mesmo contexto, segundo Libâneo (2001) uma das funções profissionais básicas do professor é participar ativamente na gestão e organização da escola contribuindo nas decisões de cunho organizativo, administrativo e pedagógico – didático. Para isso, ele precisa conhecer bem os objetivos e o funcionamento de uma escola, dominar e exercer competentemente sua profissão de professor, trabalhar em equipe e cooperar com os outros profissionais.

São tarefas específicas da escola a gestão de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Ou seja, cabe a ela gerir seu patrimônio imaterial – as pessoas, as ideias, a cultura produzida em seu interior – e material, prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola, que é o ensino e a aprendizagem.

A função social da escola no mundo contemporâneo é de uma instituição social, um órgão vivo, o lugar onde vivem crianças, adolescentes e jovens, de conformidade com os seus interesses. A escola tem por responsabilidade propiciar oportunidades para que os educandos tenham acesso ao conhecimento e no processo de construção onde criam e recriam saberes que são favoráveis à vida escolar. Na visão de Freire (1996), a educação será tão mais plena quanto mais esteja sendo um ato de conhecimento, político, um compromisso ético e uma experiência estética.

A escola existe e muitas são as tarefas que cabe a ela; a principal de todas é educar e formar cidadãos para a vida. Se isso não fosse o suficiente, temos os gestores que precisam trabalhar para a ordem desse espaço escolar, e para o exercício dessa tarefa é necessária a existência de uma gestão democrática e participativa.



Para o exercício desta não basta funcionamento, é de suma importância o conhecimento da realidade a que se passa, saber quem faz parte desta instituição, qual cultura estar seguindo, qual metodologia está sendo favorável, pois esta deve estar próxima aos objetivos envolvidos, buscando compreender todas os valores da gestão compartilhada, isto é, ética, equidade, compromisso e solidariedade. É muito importante que a escola contribua para a preparação de alunos capazes de participar como sujeitos do processo de desenvolvimento da aprendizagem. Conforme Libâneo

O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sócio-políticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e organização de conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional. Libâneo, (2001, p. 114-115):

Assim, pode-se dizer que o ato de liderar requer compromisso por parte de quem lidera, pois, o trabalho em equipe requer envolvimento, portanto um bom gestor deve envolver seu grupo de trabalho na busca de garantir seus objetivos e metas de trabalho. Pois, liderança é a habilidade de influenciar pessoas, por meio da comunicação, canalizando seus esforços para a consecução de um determinado objetivo. O gestor escolar precisa avaliar a todo o momento o nível de produtividade de cada membro de sua equipe e compará-lo às necessidades da instituição. É nesse ponto que o mesmo deve fazer valer o espírito de colaboração, que é fundamental para que a equipe se desenvolva de forma comprometida. Portanto, o gestor escolar na atualidade precisa ser bastante flexível e atuante no campo administrativo, pedagógico e social, pois a escola vive dias difíceis.

4.METODOLOGIA:

Os procedimentos metodológicos desta investigação, se configura como uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Fonseca, é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando



referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A abordagem é pautada em uma análise qualitativa dos principais conceitos, pertinentes ao objeto de estudo. Além disso, buscou-se autores que abordam o contexto em citado, como também foram efetuadas pesquisas as legislações em vigor, coletas de dados e trabalhos teóricos especializados e atualizados nas plataformas virtuais Google Acadêmico e Scielo, para se obter resultados satisfatórios, para, então, chegar a uma conclusão dentro das delimitações propostas.

5.RESULTADOS:

Durante o processo investigativo e após análise minuciosa do contexto em estudo, constatou-se que a gestão escolar é de suma importância para o processo de democratização e participação autônoma de todos os envolvidos com a comunidade escolar. Além disso, contribui de forma significativa no que se refere a inovação e no apresentar de caminhos para o hábito de pensar, estudar e discutir de forma coletiva sobre a o desenvolvimento e qualidade do ensino no âmbito escolar.

Também ficou evidenciado que contribui para o fortalecimento e direcionamento da prática profissional, a gerir os recursos da escola com mais eficácia e permite construir um espaço de formação e de vivência democrática, buscando sempre a qualidade do ensino da escola e a partir da aprendizagem das estratégias do aprender a aprender, os estudantes adquirem a capacidade de resolver os problemas mediante as situações vivenciadas.

Em relação ao perfil do gestor, o mesmo precisa ter competência, uma vez que não poderá administrar uma instituição de ensino de qualquer jeito. A sua ação deverá estar voltada para a execução de um trabalho compartilhado e participativo, pois vinculado ao ato de liderar encontrará caminhos para que a educação de fato possa se desenvolver.

É bastante notório que ainda se encontra dificuldade para a implementação da gestão democrática, pois está ligado ao ato político (partidário) e implica sempre numa tomada de posição por parte dos governos acerca de centralizar o poder na administração.

Diante das ideias apresentadas, podemos dizer que na sociedade contemporânea as escolas precisam investir em práticas de gestão demográfica, porque torna-se essencial para a melhoria da qualidade do ensino.



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo das ideias apresentadas acerca do contexto em estudo, foi possível perceber que no âmbito da administração escolar a concepção de gestão democrática consubstanciada na política da participação, como estratégia de trabalho é de suma importância, porém essa tendência exige que a política educacional e a prática educativa assimilem o processo e criem possibilidades para que a manifestação democrática se consolide em cada educando.

Neste sentido, os saberes aqui registrados contribuem para a (re) organização e implantação da gestão escolar, visto que para torná-la realidade tem sido bastante complexo, mas quando a prática é efetuada de maneira eficaz, faz diferença em relação aos resultados escolares dos alunos em seu processo de aprendizagem.

Acrescentamos também que a gestão democrática é assegurada pela legislação brasileira, mas ainda estamos em processo de iniciação de desenvolvimento desse tipo de gestão, como nos mostram algumas experiências de realização nas escolas públicas de uma verdadeira gestão democrática, entendida como pressuposto da participação coletiva da comunidade escolar.

Neste mesmo contexto, acrescentamos que a gestão escolar proporcionar uma educação que contribui para o desenvolvimento intelectual do sujeito aprendiz e, conseqüentemente para a mudança da sociedade, visto que estará abrindo um leque de possibilidades a sua efetivação prática.

Portanto, faz-se necessária a implementação efetiva da gestão democrática escolar. Enfim, as reflexões evidenciadas no referido estudo não se acabam e que as mudanças sejam continua e efetiva no âmbito educacional.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____; Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – **Lei de Diretrizes e Bases (LDB)**. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm.

BORTOLINI, Jairo César. **O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**. Revista Interletras, volume 3, Edição número 17, abril 2013/ setembro. 2013.



BOTLER, Alice Happ. Autonomia e Ética na Gestão Escolar. Revista Portuguesa de Educação. Braga-Portugal, v. 16, n. 1, p. 121-135, 2003

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação**: um estudo introdutório. São Paulo: Cortez, 2001.

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

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão democrática**: Teoria e Prática. Ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

_____. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **Gestão Democrática**. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP. 2008. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/4097906/>. Acesso em 15 de maio de 2020.

MACHADO, Ana Luiza. Formação de gestores educacionais. In: CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. **Gestão educacional**: tendências e perspectivas. São Paulo: Cenpec, 1999.

PORTAL EDUCAÇÃO - **Cursos Online**: Mais de 1000 cursos online com certificado <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/56866/gestao-democratica-e-participativa-na-escola#ixzz4EmfYr3ua>, acessado em 07 março 2020.

SEDUC. **Conselho Escolar**. 3 ed. Teresina, 2012.

SILVA, Lídia Basso e. **Gestão Escolar e Democracia**. REVISTA ESPAÇO DA SOPHIA, a. I, n. 6, set., 2007. Disponível em: <http://www.espacodasophia.com.br/edicoes_anteriores/09-07/colaboradores/lidia/lidia.pdf>. Acesso em: 15 agosto de . 2016.