



## A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: PRINCÍPIOS E A FUNÇÃO DO GESTOR.

Anderson David Martins de Araújo <sup>1</sup>  
Vívian Giovana Costa da Silva <sup>2</sup>

### RESUMO

A gestão escolar é a base de qualquer organização e um aspecto muito importante da educação. Sabemos que a escola é um lugar onde se estimulam e valorizam as relações sociais e os processos de aprendizagem, cuja estrutura e aspectos são elementos de constante pesquisa e análise. Infelizmente, a participação efetiva e a democratização da gestão escolar são uma realidade distante em grande parte do cenário educacional brasileiro e parece ser retirada em muitas partes do Brasil. Por ser uma instituição social, a escola deve ser administrada e gerida de acordo com as particularidades do público que atende. Como meta abrangente, nosso objetivo é melhorar a qualidade da educação oferecida por instituições que contam com a participação democrática de todos. Considerando o objeto desta pesquisa, observa-se que a gestão instrucional democrática e participativa deve, em casos específicos, caracterizar-se pela participação de toda a comunidade no campo escolar.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Gestão democrática, missão social da escola.

### INTRODUÇÃO

A gestão é a base de uma instituição escolar e um aspecto muito importante para garantir o direito à educação. Refere-se aos processos administrativos e pedagógicos que ocorrem no cotidiano da escola, depende diretamente do envolvimento e da participação das pessoas, não sendo algo mecânico, mas construído cotidianamente. Se relaciona com o desenvolvimento integral dos alunos, pois estes aprendem não só na sala de aula, nem apenas os conhecimentos historicamente construídos em forma de currículo, mas, aprendem sobretudo as regras de convivência social. Assim, aprendem nas relações estabelecidas na escola, pela forma como ela se organiza e como funciona, pela ação global que promove e, sobretudo, na relação da escola com a sua comunidade. Portanto, a promoção de uma educação de qualidade, missão primordial da escola, se realiza na prática dos espaços escolares e que vão muito além do espaço da sala de aula.

A gestão escolar é também a gestão das pessoas que fazem a escola cumprir a sua função social, no sentido de influenciar a capacidade de cada um em participar das ações promovidas institucionalmente, dentro das condições materiais que se fazem presentes. Assim, o gestor da escola pode ser aquele que tem a capacidade de mobilizar competências,

---

<sup>1</sup> Mestrando do Curso de Geografia da Universidade Federal do Maranhão- UFMA, [araujored1@gmail.com](mailto:araujored1@gmail.com);

<sup>2</sup> Mestranda pelo Curso de Geografia da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, [vgc.silva@discente.ufma.br](mailto:vgc.silva@discente.ufma.br);



ou seja, os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, os valores e as emoções de todos os envolvidos com a instituição, no sentido de estabelecer objetivos comuns que favoreçam os anseios e necessidades do coletivo, inserindo a escola no emaranhado social do qual faz parte, transformando a realidade da qual faz parte.

No entanto, a gestão não depende apenas do gestor da escola e sua capacidade de mobilizar a sua comunidade, mas, depende também de uma série de fatores externos e internos à escola: condições de trabalho, currículo prescrito, financiamento, projetos e programas do sistema de ensino do qual faz parte, entre outros.

Muitos estudiosos se debruçaram em tentar compreender os aspectos da gestão escolar, limites e possibilidades de atuação e consideraram que, sendo a escola parte de um contexto mais amplo, influencia e é influenciada cotidianamente. Ainda assim, ressaltaram sobretudo a importância de se estabelecer uma gestão participativa e democrática de modo que todos os atores que dela fazem parte, compreendam o lugar onde ela se insere e pensar formas de ampliar o seu espaço de atuação no sentido de cumprir a sua missão social.

De uma maneira sintética a Gestão Democrática na escola pode ser entendida como um processo que coordena estratégias legítimas de mobilização para alcançar objetivos comuns, abrangendo dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras. (LIBANEO, 2003; LUCK, 2009; SILVA, 2009; KLEBIS, 2010).

Na legislação da educação brasileira, a Gestão Democrática é um dos princípios consagrados pela Constituição Federal de 1988. De modo que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96, define em seu artigo terceiro, que o ensino público, entre outros, deverá ser ministrado com base no princípio da Gestão Democrática e garantia do padrão de qualidade. O artigo 14 estabelece que os Sistemas de Ensino

Definirão as normas da Gestão Democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Diante disso, levantamos o questionamento sobre qual deve ser o papel do Gestor Escolar para a constituição de uma Gestão Democrática de forma efetiva e como esta pode contribuir para o cumprimento da missão da escola.



Como objetivo geral do trabalho é defender a Gestão Democrática como princípio e pressuposto do sucesso do cumprimento da missão escolar que é transmitir às novas gerações os conhecimentos historicamente construídos e fortalecer formas de sociabilidade que contribuam para a justiça social. Para alcançar esse objetivo, reunimos trabalhos de autores que trazem uma abordagem qualitativa sobre a temática Gestão Escolar, o papel do Gestor Escolar na implantação da Gestão Democrática e participativa na escola, os desafios para a sua implementação e a necessidade de superá-los agregando todos os participantes da comunidade escolar.

Por meio de uma pesquisa exploratória, pretendemos responder ao questionamento proposto neste trabalho, observando qualitativamente as publicações de alguns autores que estudam a temática. Ou seja, pode a gestão democrática contribuir para o cumprimento da função social da escola?

De acordo com Moreira e Caleffe (2008, p. 418):

O respeito aos pressupostos embutidos no paradigma qualitativo de pesquisa merece séria consideração, principalmente por parte dos pesquisadores. É necessário buscar sempre a melhoria da qualidade dos estudos e assumir como tarefa estabelecer critérios para assegurar maior rigor na pesquisa e apresentá-los publicamente para ouvir críticas e sugestões.

Corroborando o que Rosa e Arnold (2007) registram, o referencial teórico é um filtro através do qual o pesquisador pode ter mais clareza sobre a realidade pesquisada. E assim, optamos por uma análise do conteúdo desses trabalhos que, segundo Bardin (2016, p. 37), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

Por fim, reconhecemos que os problemas enfrentados para a materialização da Gestão Democrática na escola são muitos, mas, é preciso ir além e propor ações para superá-los ou contorná-los, o que pode ser feito agregando todos os participantes da comunidade escolar no sentido de escolher os caminhos para que instituição efetive o seu papel no contexto social onde está inserida.

## **METODOLOGIA**

A abordagem dialética adotada nesta pesquisa proporciona uma visão ampla e profunda das complexas relações na comunidade escolar e Função do gestor. Ao seguir as leis gerais do movimento e desenvolvimento da natureza, sociedade e pensamento humano, a dialética se torna uma ferramenta valiosa para desvendar as contradições inerentes à realidade local.



A noção de relação una e total destaca a interconexão de elementos na escola, revelando como diferentes aspectos se entrelaçam para formar uma totalidade. A transformação da quantidade em qualidade e vice-versa sugere a dinâmica evolutiva das condições sociais, enquanto a unicidade e interpenetração dos contrários destacam as contradições que impulsionam o desenvolvimento.

A dialética também permite explorar a negação da negação, indicando os processos de superação e transformação na comunidade escolar. Ao considerar categorias como matéria e consciência, singular, particular e universal, entre outras, a pesquisa adquire uma base conceitual sólida para analisar os fenômenos sociais.

Segundo Becker (2005, p. 24)

O método dialético tem origem na complexidade das relações entre o que se produz e os resultados do pensamento humano. A dialética, como ciência das leis gerais do movimento e do desenvolvimento da natureza, da sociedade e do pensamento humano, possui leis gerais que, assim, podem ser resumidas: a relação una e total, a transformação da quantidade em qualidade e vice-versa; a unicidade e interpenetração dos contrários; a negação da negação.

É neste sentido que Sposito (2003, p. 46) considera que:

Na dialética, as categorias, comparecendo ora como pares contraditórios ora como elementos de uma tríade, são elementos que fazem parte de sua estrutura e que compõem seu movimento. essas categorias são: matéria e consciência; singular, particular e universal; particular, movimento e relação; qualidade e quantidade; causa e efeito; necessário e contingente; conteúdo e forma; essência e fenômeno; possibilidade e realidade.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Sabemos que a escola é um lugar onde as relações sociais e os processos de aprendizagens são estimulados e valorizados, sua estrutura e seus aspectos são elementos de pesquisas e análises constantes. Entre esses elementos está a Gestão Escolar, que exerce uma função fundamental no desenvolvimento e cumprimento de atividades escolares. A ideia de uma Gestão Escolar democrático-participativa está baseada na relação inerente entre membros de uma equipe e sua direção, onde os objetivos comuns são buscados e assumidos por todos e as decisões são tomadas coletivamente, com o intuito de adquirir sucesso durante execução de atividades relacionadas à qualidade da educação.

A Gestão Escolar democrática e descentralizada, prevista pela Constituição Federal de 1988, ganhou legislação própria com a promulgação da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN, 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 (BOTLER, 2003 p. 121 apud LOPES, 2010 p. 22).

Apesar da previsão legal, em boa parte do cenário educacional brasileiro a efetiva participação e democratização da Gestão Escolar é uma realidade distante que se mostra retraída em muitos lugares do Brasil. Isso se dá principalmente, como consequência de um modelo educacional herdado e reproduzido da nossa própria organização social e do trabalho, onde a escola teve/tinha o papel de servir de instrumento do autoritarismo imposto politicamente na nação. A escola retrata, portanto, uma grande contradição, de reprodução dos modelos impostos socialmente, mas, também de resistência, pois tem o papel de libertar o ser humano justamente de imposições como essas.

A Gestão Democrática representa um papel importante para a solução dos problemas que a educação brasileira enfrenta. Lembrando que o país só recentemente retomou a redemocratização de sua organização social e política, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a Constituição Cidadã. Isso significa dizer que a democratização da escola está intimamente ligada à da sociedade como um todo. Mesmo que no cotidiano das práticas sociais a democracia seja duramente questionada, especialmente por aqueles que desejam a volta de um regime autoritário de organização,

Portanto, no que se refere à modificação de sua estrutura interna, para que todos os integrantes possam participar ativamente do planejamento, execução e avaliação de suas atividades, a escola está educando para uma estrutura democrática, contribuindo para a participação coletiva em uma sociedade. (PILETTI & PILETTI, 1997 apud SILVA, 2009).

### **Gestão Escolar: definições e princípios**

Como unidade básica e espaço para atingir as metas e objetivos do sistema educacional, a escola é o foco da sociedade atual, possui grande valor estratégico para o desenvolvimento nacional e é de grande importância para a melhoria da qualidade da educação, a vida e demais necessidades sociais das pessoas em torno de um ambiente comunitário (PERES, 2019). seguindo a linha de pensamento de Lück (2000). Nesse sentido, todas as áreas que envolvem o processo educacional devem ser analisadas, visando a melhoria desse processo - o que inclui a administração.

A gestão escolar concentra-se na observação global de questões escolares e educacionais que realmente funcionam de forma interdependente, por meio de estratégias e



visões holísticas e por meio de ações interligadas, como redes (ROCHA, 2014). Embora os termos “Gestão Escolar” e “administração da educação” sejam usados na literatura específica como sinônimos, eles também podem ser apresentados como processos diferentes. A gestão por vezes é apresentada como ação dentro do processo administrativo e mais recentemente é vista como um novo modelo do processo político-administrativo da educação. Segundo Lück (2009),

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LÜCK, 2009, p. 41).

Tendo um papel extremamente significativo, a administração escolar tem por objetivo promover a coesão da equipa escolar e criar as condições para uma cultura organizacional escolar que proporcione uma educação justa, responsável e democrática. Isso significa focar não apenas nas questões do dia a dia do processo de ensino, mas garantir que o processo educacional mais amplo, com foco nas relações dentro e fora do campus, numa articulação que envolva uma comunidade interna de alunos, professores, funcionários, direção, pais e toda a comunidade externa (KLEBIS, 2010).

Diante disso surge à necessidade de um administrador-educador que possua características e olhar pedagógico, administrativo e político, uma vez que o gestor escolar passa a ter a responsabilidade de gerir de forma democrática e participativa.

Ao gestor cabe garantir que as funções educativas, principal objetivo da escola, sejam cumpridas em sua totalidade e com qualidade. Nesse sentido, é válido ressaltar que o gestor escolar é primeiramente um educador, antes de administrador. É ele que atua na articulação da escola com a comunidade e com o sistema de ensino em que ela está inserida.

Gestão Escolar ultrapassa os aspectos administrativos de mobilização de pessoas no desenvolvimento eficiente de determinadas atividades, uma vez que, corresponde à intencionalidade de definir a tomada de decisões com objetivos e metas de formação e transformação social, cultural e política da escola. No cumprimento do papel de instituição social de construção social, a escola como espaço de formação humana precisa levar em consideração suas funções para o pleno desenvolvimento administrativo, político e técnico de seus objetivos.

### **Gestão Escolar democrática: princípios e mecanismos de implantação**



Por se tratar de uma instituição de cunho social, a escola deve ser gerida e administrada respeitando as especificidades do público atendido pela mesma. É preciso levar em consideração as particularidades dos indivíduos que a compõem, uma vez que o ambiente escolar é responsável por contribuir na formação social, cultural e científica humana. Dessa forma, a Gestão Escolar deve ser diferenciada dos demais tipos de administração, principalmente da administração empresarial.

A organização, bem como as ações e práticas da gestão devem priorizar as atividades educativas. O objetivo primordial deve ser o da formação de cidadãos críticos, participativos e agentes de transformação social. Esses princípios norteiam a visão da Gestão Escolar democrática que foi implantada no Brasil, a partir da década de 1990 com a introdução de valores democráticos no texto da LDB 9.394/96 que em suas determinações, orienta a Gestão Escolar para a participação da comunidade escolar nos projetos dentro da unidade de ensino que contemplem o envolvimento de todos os sujeitos, desde a direção à comunidade local. Nesse sentido, Pilagallo ressalta,

Quando esse modelo de gestão foi implantado no Brasil (em meados de 1990), o país estava sob a égide formal da democracia havia quase dez anos, respirava-se um clima de liberdade política e o povo brasileiro tinha derrubado o governo “collorido” de Fernando Collor de Melo (PILAGALLO, 2002, p. 36 apud DIÓGENES, 2011, p. 34).

No âmbito das práticas de Gestão Escolar sob a ótica dos movimentos democráticos, a escola é voltada para a transformação social não como imposição das instituições, mas sim como uma construção de pilares de mudanças com a participação de todos os cidadãos. Dessa maneira, a gestão se trata de um instrumento de mediação entre os recursos financeiros, materiais, humanos e pedagógicos presentes dentro do ambiente escolar com o objetivo de promover a formação de cidadãos e não somente como um ambiente de ensino de conteúdos científicos e previamente estabelecidos. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de nº 9.394/96, em seu título II, artigo 3º, inciso VIII estabelece que:

Art. 3 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; [...]”. As escolas públicas têm como base de ensino a gestão democrática. A partir desta descentralização oportunizada pela Lei nº. 9.394/96, se consolidou a democratização no interior das escolas com a eleição direta para diretores e a criação do conselho escolar (BRASIL, 1996).

As realidades das escolas passam a exigir um profissional dinâmico e autônomo além do educador, ao mesmo tempo obedecendo a um compromisso com uma educação de qualidade. Exige treinamento e atitude como gestor que olha atentamente para todos os



aspectos e busca formas de agir em termos de resolução de problemas e até prevenção para evitar muitos outros problemas (SENA, 2014).

É nesse sentido que a Gestão Escolar refuta a administração centralizada em determinados atores dentro da escola. Ela prima pela descentralização na tomada de decisões, pela participação efetiva de pais, alunos, professores, funcionários em sua totalidade, a fim de mudar a sociedade e torná-la um lugar de qualidade social igualitária e crítica.

### **A atuação do gestor escolar dentro da visão democrática de gestão**

Com o advento da tecnologia e das mudanças globais de comunicação e a velocidade com que essas transformações chegam até os indivíduos, o gestor escolar deve adquirir um perfil mais amplo de comunicação e de valorização de pessoal com a finalidade de contribuir para a democratização da sua gestão, bem como para a formação de cidadãos conscientes de seu papel transformador dentro do espaço em que vivem.

O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz (SILVA, 2009).

Atuando dessa maneira, o gestor cultiva dentro do ambiente escolar aspectos positivos com o compartilhamento de atitudes de confiança e respeito, que por sua vez, tendem a estimular valores significativos de cooperação e aprendizagem entre todos os indivíduos que compõem a comunidade escolar. Todos ganham com isso. O gestor por não carregar sozinho as inúmeras responsabilidades da gestão, os funcionários e professores se sentem valorizados e os alunos aprendem valores de críticos de atuação social – assim como os pais se sentem envolvidos efetivamente na educação de seus filhos.

Para conquistar tais feitos, é necessário que o diretor exerça muita disciplina a fim de integrar todos esses campos de participação em prol de um único objetivo em comum que é a melhoria na qualidade de ensino, tendo que lidar com sabedoria e maestria diante das diversas dificuldades cotidianas. Uma importante medida para uma atuação positiva dentro dos aspectos de gerência democrática e participativa é o planejamento. Silva (2009) citando Gandin ressalta que,

[...] o planejamento participativo nasce a partir da análise situacional que vê uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça essa que se caracteriza pela falta de participação. Nesse contexto, participação não é simplesmente aquela presença,





aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa nem mesmo a decisão em alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana; [...] então, participação no planejamento participativo inclui distribuição do poder, inclui possibilidade de decidir na construção não apenas no “como” ou no “com que” fazer, mas também no “o que” e no “para que” fazer (GANDIN, 1999, p. 47 apud SILVA, 2009, p. 18).

Uma gestão como finalidade democrática e participativa, tem entre suas responsabilidades o dever de promover um ambiente de discussões com toda a comunidade escolar, a fim de que os indivíduos colaborem com a resolução de problemas e deem ideias positivas para a melhoria do ambiente escolar. Dessa forma, é criado um vínculo de trocas e confiança entre a comunidade e a escola. Embora não seja tão simples na prática quanto é no discurso, já que lidar com as diferentes opiniões e ideias requer muita habilidade, a busca pelo planejamento democrático e participativo é uma via indispensável para que a prática democrática na escola seja de fato uma realidade.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa de analisar a atuação de gestores escolares de instituições de educação com vistas à implementação dos marcos teóricos e legais para esta etapa os procedimentos metodológicos reuniram elementos tanto da abordagem qualitativa a fim de aprofundar o entendimento da temática pesquisada, quanto da abordagem quantitativa pois, possibilitará tornar os conceitos mais precisos, permitindo que se obtenha mais informações sobre os fenômenos observados (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998).

A integração da pesquisa quantitativa e qualitativa permite que o pesquisador faça um *cruzamento* de suas conclusões de modo a ter maior confiança que seus dados não são produto de um procedimento específico ou de alguma situação particular (GOLDEMBERG, 2004, p.62).

Para a construção do referencial teórico deste trabalho foi realizado o levantamento bibliográfico de produções que abordam a temática Gestão Escolar e Gestão da Educação. Compreendendo que, tradicionalmente a pesquisa bibliográfica inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos (GIL, 2019, p.28). Todavia, atualmente, predomina o entendimento que, na pesquisa bibliográfica, os artigos científicos constituem o foco primeiro dos pesquisadores, porque é neles que se pode encontrar o conhecimento científico atualizado, de ponta” (MARCONI; LAKATOS, 2019, p.33).



Como técnicas de coleta de dados optamos pelo pela esfera de materiais já existentes como livros, artigos, revistas, documentos que se certificam sobre a temática. Utilizamos observações sistemáticas que nos favoreceram a escrita desse trabalho. Para Rosa e Arnold (2007) o referencial teórico é um filtro através do qual o pesquisador pode ter mais clareza sobre a realidade pesquisada e basilar para a formulação das perguntas a serem aplicadas na entrevista. Partindo deste pressuposto e para atender ao objetivo desta pesquisa, este trabalho contará com uma pesquisa documental que abrangerá os marcos legais para a Educação Infantil desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Para analisar os dados colhidos se utilizamos da Análise de Conteúdo que “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 2016, p.37). Dessa forma, os dados coletados serão categorizados para atender aos objetivos da pesquisa e distribuídos em tópicos para permitir uma melhor visualização dos resultados obtidos e posterior discussão e interpretação dos mesmos.

A escolha dos métodos e procedimentos aqui elencados visa encontrar respostas para o problema da pesquisa e contribuir para a ampliação conhecimentos que possam repercutir positivamente sobre a qualidade da Educação Infantil a partir da atuação do(a) gestor(a) escolar.

A família tem a responsabilidade primária e fundamental pelo desenvolvimento e socialização da criança. A ajuda da família é muito importante para o desenvolvimento do aluno e passa a comparar seus papéis na escola, família e sociedade a fim de crescer intelectualmente, almejando um futuro cheio de esperança e recompensa, unir forças com a família para estes alunos (VAUTHIER, 2018).

Nessa perspectiva, o processo de escolarização auxilia e se conecta com o processo educativo que se inicia na família, para que a escola e a família juntas possam garantir práticas educativas que realmente promovam o ensino e que produzam resultados positivos no processo de formação do cidadão (SILVA, 2019).

Uma educação de qualidade deve se pautar em uma Gestão Democrática e participativa, de modo a construir relações mediadas e estabelecidas pelo compromisso, participação e qualidade de todos os processos educativos e administrativos, inclusive financeiros. Quando todos os interessados se reúnem para definirem em que, mas também o como a escola deve atuar junto à sua comunidade, as chances de alcançarem com sucesso os seus anseios têm mais chance de se materializar. Isso equivale escolher não só os conteúdos a serem ensinados, mas, também as formas de avaliação da aprendizagem a serem inseridas no processo educativo, os projetos de ensino, o lanche a ser servido, as necessidades de pessoal,



de infraestrutura e equipamentos, a articulação com a comunidade local, os canais de informação e comunicação dos atos administrativos e do fazer pedagógico e uma avaliação sistêmica que permita corrigir rotas e definir novos caminhos.

No contexto das práticas de Gestão Escolar, orientadas pelos princípios dos movimentos democráticos, a escola se apresenta como uma força propulsora para a transformação social. Essa transformação não é imposta pelas instituições, mas sim construída a partir da participação ativa de todos os cidadãos envolvidos. Nesse cenário, a gestão escolar surge como um instrumento de mediação eficaz, buscando equilibrar os recursos financeiros, materiais, humanos e pedagógicos presentes no ambiente escolar.

A gestão, quando bem conduzida, vai além de ser apenas um espaço para o ensino de conteúdos científicos predefinidos. Ela se torna um agente catalisador da formação integral de cidadãos, promovendo não apenas a transmissão de conhecimentos, mas também o desenvolvimento de habilidades, valores e uma consciência crítica. Dessa forma, a escola se configura como um locus privilegiado para a construção de alicerces sólidos para a cidadania, estimulando a participação ativa e o engajamento de todos os envolvidos no processo educacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Levando em conta a temática desta investigação, observa-se que a gestão de ensino democrática e participativa deve, circunstancialmente, possuir traços em que toda a comunidade esteja engajada nos âmbitos escolares, como os pais, funcionários, professores, alunos, gestores, todavia há ainda uma longa caminhada para que seja vivenciada efetivamente a democracia na tomada de decisões e na participação cooperativa da comunidade escolar.

Nota-se que quando trabalhamos com Gestão Escolar e suas variantes, deve-se atentar aos conceitos e fundamentos da gestão democrática, o que muitas vezes não os vemos e isso implica dizer que a prática e o exercício dessa concepção dentro de sua gestão ainda são superficiais e que não atende profundamente os anseios da comunidade escolar, uma vez que tanto professores quanto alunos e a comunidade ao redor da escola tem uma participação mínima na tomada de decisões que se referem ao ambiente escolar.



Vale destacar que a escola tem papel fundamental na transformação social e na disseminação de valores e informações, o que significa dizer que a escola que tem como parâmetro melhorar a qualidade do ensino fará da administração participativa e corresponsabilidade o seu diferencial, para tanto, é essencial que se crie um espaço no qual o coletivo possa opinar, elencar prioridades e deliberar ações no sentido de contribuir eficazmente para o sucesso do ensino ministrado. Nesse contexto, acredita-se que esses fatores serão, certamente, os elementos facilitadores na construção de uma escola que se intitula democrática e cidadã.

Dessa forma, a presente pesquisa inconclusiva, adverte que para que a gestão democrática seja conquistada na sua plenitude é necessária avaliação e reflexão, principalmente na formação política do gestor, bem como dos cidadãos, docentes, discentes, funcionários e a comunidade para que percebam que a participação e conhecimento de cada um são de grande importância para que se chegue a uma verdadeira e plena gestão democrática. Dessa forma, construiremos um alicerce fincado na cooperação e assumindo uma responsabilidade que é de toda a comunidade.

A escola é o lugar privilegiado da ação coletiva, da autogestão, da fala dos diferentes agentes e do compromisso com a transformação, por isso tem se constituído como campo de debate, de defesa e de ataque, porém, ao lidar com esse espaço, é urgente que se repense a prática, o olhar e a sensibilidade, a fim de consolidar a sua natureza democrática, pública e de qualidade sociocultural. Enfim, uma educação de qualidade sociocultural deve se pautar em uma gestão democrático-participativa, cuja tendência é essencialmente oposta a uma Gestão Compartilhada, porque a primeira constrói relações mediadas pelo compromisso, participação e qualidade de todos os processos educativos e administrativos, enquanto a segunda é ambígua, limitada e impede o agente educativo de sua condição de sujeito da práxis.

Ainda, a necessidade de se trabalhar em conjunto com a família é pilar essencial para o aspecto funcional da escola, em seguir as medidas e entender as dificuldades enfrentadas por cada um dos alunos e assim inseri-los da melhor maneira em sala de aula afim de promover os melhores resultados possíveis.

Quando todos aqueles que compõem a instituição escola se sentirem envolvidos na sua missão e se responsabilizarem pelas metas e resultados do processo educativo, a materialização da Gestão Democrática se fará presente.



Uma gestão escolar verdadeiramente democrática ultrapassa os aspectos administrativos de mobilização de pessoas internas (professores, profissionais em geral, alunos e pais) no desenvolvimento eficiente de determinadas atividades, uma vez que, corresponde à intencionalidade de definir a tomada de decisões com objetivos e metas de formação e transformação social, cultural e política da escola.

No cumprimento do papel de instituição social de construção social, a escola como espaço de formação humana precisa levar em consideração suas funções para o pleno desenvolvimento administrativo e técnico de seus objetivos. Pois, entre o dito e o feito, é preciso mobilizar pessoas para que o aparato legal e normativo se cumpra. Significa dizer que até mesmo a escolha do que se aprende e de como se aprende, deve ser decidido democraticamente por sua comunidade.

A escola é o lugar privilegiado da ação coletiva, da fala dos diferentes agentes e do compromisso com a transformação. Por isso, tem se constituído como um campo de debate, de defesa e de ataque e de interesses para além dos seus muros. São diferentes os projetos propostos para a escola, nem sempre feitos por educadores e que muitas vezes que extrapolam a sua missão primordial que é a educação das pessoas que compõe o todo social. Porém, ao lidar com esse espaço, é urgente que se repense a prática, o olhar e a sensibilidade, a fim de consolidar a sua natureza democrática, pública e de qualidade da escola, sobretudo a pública.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2.ed. São Paulo: **Pioneira**, 1998.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BECKER, E. L. S. A geografia e o método dialético. **VIDYA** v. 25, n. 2, p. 51-58, jul/dez, 2005 - Santa Maria, 2005.

BRASIL. **Lei nº 4024/61 de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em: <http://www.fc.unesp.br/~lizanata/LDB%204024-61.pdf>. Acesso em: 17 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.692/71 de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1971. Disponível em: <http://www.prolei.inep.gov.br/prolei>. Acesso em: 17 out. 2019.



\_\_\_\_\_**Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9.394/96. Brasília/DF: MEC, 1996. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)>. Acesso em 17 out. 2019.

\_\_\_\_\_**Ministério da Educação.** Secretaria de Educação Básica. Gestão da educação escolar / org. Luiz Fernandes Dourado. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=585-gestao-da-educacao-escolar&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=585-gestao-da-educacao-escolar&Itemid=30192)>. Acesso em: 27 de out. 2019.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de... [et al.]. **Gestão Escolar** / organização. Maringá, PR. Secretaria de Estado da Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes\\_pde/md\\_elaine\\_sinhorini\\_arneiro.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_elaine_sinhorini_arneiro.pdf). Acesso em: 27 de out. 2019.

DIÓGENES, Elione Maria Nogueira. **A história política da gestão democrática da educação pública no Brasil.** Associação Nacional de Política e Administração da Educação - ANPAE . **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** – ISSN 1678-166X. RBPAE edição 27, núm3 set./dez. 2011. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0164.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo, Atlas, 2019.

GOLDENBERG, Mirían. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

KLÉBIS, A. B. S. O. **Concepção de Gestão Escolar:** A perspectiva dos Documentos Oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo - 1990/2009 / Augusta Boa Sorte Oliveira Klébis. – Marília, 2010. 216f.

LOPES, E. C. A. **Gestão democrática e participativa no ambiente escolar.** São Sebastião do Paraíso – MG. 2010

LUCK, H. ). **Gestão Escolar e formação de gestores.** Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Dimensões de Gestão Escolar e suas competências – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula.** ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PERES, C. C. B. **Desafios e Possibilidades da gestão participativa em escolas privadas de ensino básico** / Camila Cupes Biazetto Peres – 2019.



ROCHA, S. C. S. O. **Política de gestão pedagógica: papel do coordenador pedagógico na construção do trabalho coletivo** / Schirley Cristiane dos Santos Oliveira Rocha. -- Brasília, 2014.

ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLD, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa, mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

SENA, C. M. **O gestor escolar como articulador dos processos de ensino e aprendizagem**. Brasília, 2014.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo. Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009 – ISSN 1807-9539.

SILVA, Maria Ires Brito da. Gestão Escolar: Uma Gestão democrática com a participação Familiar. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 04, Ed. 10, Vol. 04, pp. 29-48. Outubro de 2019. ISSN: 2448-0959.

VAUTHIER, R. L. **A gestão escolar democrática e a participação da família no processo ensino aprendizagem**. V CONEDU - V Congresso Nacional de Educação. 17 a 20 de outubro de 2018.