



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS III - GUARABIRA
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

MISLANNY SILVA DE OLIVEIRA

A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO

**GUARABIRA/PB
2021**

MISLANNY SILVA DE OLIVEIRA

A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Linha de pesquisa: Gestão Educacional.

Orientador: Prof^o Me. Luandson Luis da Silva

**GUARABIRA/PB
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

D48g Oliveira, Mislenny Silva de.
A gestão escolar no contexto democrático e participativo
(manuscrito) / Mislenny Silva de Oliveira. - 2021.
23 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Pedagogia) - Universidade Estadual do Piauí, Centro de
Humanidades, 2021.
"Orientação | Prof. Me. Luandon Luis de Silva |
Coordenação do Curso de Pedagogia - CH."
1. Democracia. 2. Gestão escolar. 3. Participação da
comunidade. I. Título

21. ed. CDD 371.2

MISLANNY SILVA DE OLIVEIRA

A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

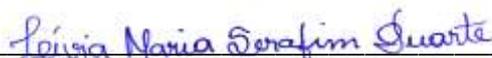
Linha de pesquisa: Gestão Educacional.

Aprovada em: 05 /10/ 2021.

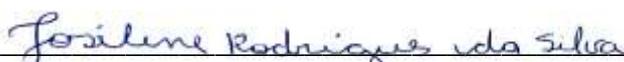
BANCA EXAMINADORA



Profº. Me. Luandson Luis da Silva (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profª. Ma. Livia Maria Serafim Duarte
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profª. Ma. Josilene Rodrigues da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, pelo conforto, coragem e força que me deu nas horas mais difíceis. As minhas filhas Laura, Laís e Liz pelo amor incondicional e pela força diária durante toda essa minha caminhada acadêmica. Aos meus pais pelo amor, incentivo e apoio incondicional, apesar de todas às dificuldades sempre me apoiaram e foram muito importantes.

O reflexo da sua gestão é o engajamento dos seus colaboradores.

“Maria Gabriela Carvalho Barbosa”

A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO

Mislanny Silva de Oliveira¹
Luandson Luis da Silva²

RESUMO

Este trabalho de cunho bibliográfico tem por objetivo analisar os impactos democráticos na gestão escolar, baseados no princípio da participação. A questão norteadora se deu em busca de analisar quais os impactos da gestão escolar democrática nas instituições de ensino? Nesse contexto, o processo democrático vive da ação coletiva, representada pelos seus órgãos colegiados a exemplo da associação de pais e mestres, conselho escolar, grêmios estudantis, e dentre outros. Perante esta perspectiva, é por meio da atuação efetiva da gestão e dos órgãos colegiados, que se inicia um processo de mudança nas escolas, pois a gestão democrática da instituição escolar depende do esforço coletivo de todos os entes da comunidade escolar. Para discutir a temática a pesquisa traz diálogos de autores importantes no que se refere aos estudos da gestão escolar democrática e participativa, entre eles podemos citar: Libâneo (2004), Paro (2001), Lück (2009) e outros. A pesquisa é de cunho bibliográfico está respaldada por meio das concepções teóricas e metodológicas dos apanhados disponíveis nas literaturas que tratam da gestão democrática escolar embasada no contexto participativo e democrático. A pesquisa destacou que a escola tem o dever de educar e de trazer com transparência e responsabilidade alguns princípios, tais como éticos, políticos e estéticos para estimular uma gestão escolar democrática envolvendo todos os entes da comunidade escolar. Dentro desse viés, o trabalho em questão faz uma abordagem sobre a gestão escolar e a participação efetiva e democrática de todos os entes da comunidade.

Palavras-chave: Democracia; Gestão Escolar; Participação da Comunidade.

¹ Aluna concluinte do curso de Pedagogia – da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

² Professor orientador do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

ABSTRACT

This bibliographical work aims to analyze the democratic impacts on school management, based on the principle of participation. The guiding question was to analyze what are the impacts of democratic school management on educational institutions? In this context, the democratic process lives on collective action, represented by its collegiate bodies such as the parent-teacher association, school council, student unions, and others. Given this perspective, it is through the effective action of management and collegiate bodies that a process of change in schools begins, as the democratic management of the school institution depends on the collective effort of all entities in the school community. To discuss the theme, the research brings dialogues from important authors regarding the studies of democratic and participatory school management, among them we can mention: Libâneo (2004), Paro (2001), Lück (2009) and others. The research is bibliographical in nature and is supported by the theoretical and methodological conceptions of the available literatures that deal with democratic school management based on the participatory and democratic context. The research highlighted that the school has the duty to educate and to bring with transparency and responsibility some principles, such as ethical, political and aesthetic, to stimulate a democratic school management involving all the entities of the school community. Within this bias, the work in question approaches school management and the effective and democratic participation of all entities in the community.

Keywords: Democracy; School management; Community Participation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1. Metodologia.....	11
1.1.1. Tipo de pesquisa.....	12
2. A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	13
2.1. Gestão Democrática - Dimensões: Administrativa e Física	15
2.2. Gestão Democrática: Dimensão Pedagógica.....	14
2.3. Gestão Democrática- Dimensão Financeira.....	15
3. IMPLICAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA.....	16
3.1 Gestão e aprendizagem escolar: contribuições e limites	17
3.2 Escola e participação da comunidade: pontos e contrapontos	18
3.3. O Perfil do Gestor Moderno e o Trabalho Coletivo	19
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS	22
AGRADECIMENTOS.....	23

1 INTRODUÇÃO

As diversas mudanças advindas na sociedade afetam o sistema educacional gerando transformações intensas nas percepções da gestão escolar. Essas mudanças intervêm na organização da escola contemporânea que precisa romper antigos paradigmas e inserir-se nas novas realidades de integrar a participação coletiva de todos os envolvidos da escola.

A escola como uma instituição necessita ser gerida, e o gestor escolar um é dos responsáveis nesse processo, além dos agentes diretos e indiretos que devem juntos encontrar resoluções para direcionar, movimentar, apoiar e dinamizar os atos da instituição a fim de alcançar as metas propostas.

Nesse aspecto, as ações da gestão escolar vão mais à frente de uma percepção técnica científica da administração, uma vez que precisam movimentar a participação ativa e democrática da comunidade escolar nas decisões da escola.

Pensar sobre a função social da escola é reconhecer as transformações que são precisas para acompanhar o desenvolvimento da sociedade. Perceber essas transformações é um dos caminhos que a escola precisa trilhar na sua procura de espaços e de mecanismos para a participação efetiva de todos, onde tais ações são essenciais para a construção de um método de gestão democrática e participativa.

O presente trabalho objetivou analisar os impactos democráticos na gestão escolar baseados no princípio da participação. A questão norteadora se deu em busca de analisar quais os impactos da gestão escolar democrática nas instituições de ensino? Tanto gestor como demais agentes envolvidos na comunidade escolar devem ter a responsabilidade conjunta de trabalharem de maneira democrática e participativa envolvendo toda a equipe com suas determinadas funções.

Como os objetivos específicos buscou-se: Identificar as contribuições e os limites de uma gestão escolar baseada nos princípios da democracia para a aprendizagem dos alunos; relacionar o sucesso da escola com a participação da comunidade; e compreender o papel fundamental do trabalho coletivo entre gestor e agentes diretos e indiretos da escola.

Para discutir a temática a pesquisa traz um diálogo de autores importantes no que se refere aos estudos da gestão escolar democrática e participativa, entre eles podemos citar: Libâneo (2004), Paro (2001), Lück (2009) e outros. A pesquisa de cunho bibliográfico está respaldada por meio das concepções teóricas e metodológicas de vários autores que tratam da temática do trabalho voltadas para a gestão democrática escolar embasada no contexto participativo e democrático.

Este artigo está estruturado em quatro partes, na primeira está intitulada a introdução, na segunda esta desenvolvida questões específicas da teoria sobre gestão escolar democrática, discutindo as novas dimensões dentro da gestão, com ênfase nas dimensões administrativa e física, a pedagógica e a financeira.

Na terceira parte intitulada de implicações da gestão escolar participativa é discutido os caminhos e os desafios de uma gestão escolar em seu contexto democrático e participativo, além disso, é também discutido as contribuições e limites da gestão escolar aliada a aprendizagem dos alunos, os pontos e

contrapontos da participação da comunidade escolar, e por último o perfil do gestor moderno que alia sua gestão ao trabalho coletivo na escola envolvendo toda a comunidade escolar.

E na quarta e última seção trazemos algumas considerações finais sobre essa experiência buscando juntar de alguma forma os tantos aspectos até aqui abordados, sendo finalizada com as referências.

1.1 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como um processo incompleto e constante, mistura entre as teorias e os dados obtidos, e considera lugar frente a realidade, pensamentos e interesses de classes e equipes determinadas.

Não é estática ou estanque, antes busca ser abarcante, uma vez que a realidade se apresenta como uma totalidade, que junta diferentes áreas do conhecimento, além de seu contexto histórico e das contradições que permeiam seu caminho (MINAYO, 1993).

1.1.1 Tipo de pesquisa

Levando em consideração os pressupostos desta pesquisa, a mesma tem como base a pesquisa de cunho teórico, respaldado por meio da pesquisa bibliográfica. Segundo Neves (2001) a pesquisa qualitativa adota distintos significados no campo das ciências sociais. Inclui um conjunto de diversos métodos interpretativos que visam apresentar e decifrar os elementos de um sistema envolvido de significado.

Para que a pesquisa suceda é necessário confrontar informações, dados, ênfases sobre definidos assuntos e conhecimento teórico sobre o tema a ser pesquisado, com a finalidade de estabelecer o conhecimento com o objetivo de colaborar na encontrada de possíveis soluções para o problema estudado.

Tendo como base os pressupostos metodológicos da pesquisa bibliográfica como fonte para a análise do tema abordado, Lakatos afirma (2003, p. 158) “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

Ao desempenhar uma pesquisa, é preciso um rigor científico, que estabeleceria do investigador perceptibilidade na descrição do método a ser usado. Conforme esta análise, a pesquisa bibliográfica contrai um caráter de suma relevância, pelo meio da demarcação dos critérios e dos processos que permitem determinar um estudo como sendo bibliográfico.

Qualquer estudo científico presume e demanda uma prévia pesquisa bibliográfica, seja para sua relevante base teórica, ou mesmo para explicar seus limites e para os próprios resultados. Cervo e Bervian (1999) alegam que a pesquisa bibliográfica é o meio de desenvolvimento por excelência. Como trabalho científico inédito, forma a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas.

É por intermédio da literatura bibliográfica que o investigador faz contato direto com tudo o que foi divulgado, falado, gravado ou sob outras

perspectivas já registradas, sobre determinado assunto. A literatura bibliográfica abrange as obras já reproduzidas abordando o assunto em estudo.

Sendo assim, as informações relevantes e os dados significativos para o embasamento teórico deste trabalho, se deu por diversas fontes de pesquisas teóricas de obras já editadas abordando o tema estudado, obtidos de livros, revistas científicas, teses, relatórios científicos, bibliotecas digitais, artigos e monografias.

2. A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão democrática das escolas tornou-se um dos principais motivos da infundável polêmica no campo da educação. Reflexões, mais especificamente, nas escolas que pertencem à rede pública de ensino. Como resultado, traz um grande desafio para a comunidade escolar: a mudança de paradigma como base para a prática a educação é baseada na educação emancipatória, e a cidadania é vista como um exercício de poder, que se refere ao conceito de instituição de ensino que possui particularidade e é diferente de outras instituições organização. (LIBÂNEO, 2008).

É justamente diante desse novo paradigma que a escola, como organização social e cultural, precisa reexaminar sua estrutura e função para cumprir seu papel social. A escola de hoje não pode ser restrita e apenas ensinar matérias, mas interferir criticamente na realidade, para transformá-la.

Segundo Libâneo (2004):

As escolas precisam enfrentar essas realidades, pois são as escolas que oferecem formação cultural e científica permitindo que os alunos se envolvam com a cultura por meio da ciência, tecnologia, linguagem e ética. Em particular, uma escola de alta qualidade inclui uma escola que se opõe à exclusão econômica, política e cultura de ensino (LIBÂNEO 2004, p.40).

Esses fatores significam uma forma de pensar e diferenciam a escola, pois ela tem uma grande influência na formação do sujeito e na sua relação com a sociedade em que está inserido. A escola precisa revisar sua organização para cumprir seu papel na sociedade, e esse papel não se limita apenas a ensinar o conteúdo básico, mas fornecer aos alunos ferramentas críticas importantes para que o mesmo compreenda as relações sociais. De acordo com Paro (2001, p. 25) “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”. Desse modo, não se pode haver democracia sem que tenham pessoas exercendo seu papel de igualitárias, buscando avanços para progredir nas relações sociais e escolares.

Ainda segundo estudos realizados pelo autor, é a partir das afinidades entre reflexões e trocas de ideias que podem-se começar a organização e a atuação ativa do ambiente escolar. Desta maneira, a falta por parte da comunidade e o desinteresse dos mesmos atrapalha o processo de democratização, impedindo assim a intervenção no meio escolar. É preciso que haja uma troca entre escola e comunidade para que ambas interajam entre si, de forma que cada uma contribua uma com a outra.

Segundo Paro (2001), é a partir das relações entre considerações e diálogos que se pode principiar a organização e o funcionamento efetivo do espaço escolar, compartilhando opiniões e poderes entre si, adotando deveres e responsabilidades a fim de se ter um espaço íntegro e democrático. Essa semelhança das partes incluídas para melhor desenvolver seus afazeres é o que muitas vezes deixa de existir no ambiente escolar.

Junto com a gestão democrática, foram surgindo novas metodologias e novos termos mais abrangentes de gestão, essa mudança dá espaço a novas dimensões dentro da gestão, entre elas a dimensão administrativa e física, a pedagógica e a financeira, que veremos a seguir.

2.1. Gestão Democrática - Dimensões: Administrativa e Física

A dimensão administrativa da instituição de ensino da escola inclui os recursos materiais, pessoal, físico e monetário e eram tratados de forma fragmentada. Em concordância com Lück, (2009) atualmente a dimensão administrativa se apresenta:

[...] no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica. (LÜCK, 2009, p. 106).

A documentação da escola deve estar preparada e alinhada de maneira rigorosa. Em geral essa documentação é encontrada na escola. Quanto à gestão de recursos materiais e físicos Lück afirma:

A gestão do patrimônio material escolar necessita fazer jus a uma cautela pedagógica na medida que não apenas se note o bom uso dos bens acessíveis para auxiliar e enriquecer os conhecimentos de aprendizagens, torná-las mais eficazes e eficientes, como também para construir uma cultura escolar e formação de valores relacionados ao respeito aos bens públicos, ao uso apropriado e acertado dos mesmos, associados à sua conservação e manutenção. (LÜCK 2009, p. 109).

Partindo das ideias de Libâneo (2004) e Lück (2009) devem-se cuidar dos recursos materiais e físicos da escola, zelando pelos bens da escola, fazendo bom uso deles, contribuindo assim para incentivar que todos os envolvidos na comunidade escolar colaborem em ação conjunta nesses cuidados.

Ainda partilhando das ideias de Lück (2009) a gestão administrativa esta pautada em competências com vários critérios, onde tais critérios fundamentam as bases para o funcionamento de uma gestão democrática administrativa e física.

Ainda consoante a autora, a administração da escola, abrangendo recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, foi o foco da ação do gestor na época da escola conservadora, elitista norteadas pelo paradigma Positivismo,

que via os métodos educacionais partidos e agia sobre eles, um de cada vez e como um valor em si mesmo, para assegurar a qualidade da educação. Segundo essa concepção paradigmática limitada, o gestor escolar trabalhava a maior parte do seu tempo procurando assegurar esses recursos para a escola, na espera de que os métodos educacionais fluíssem espontaneamente.

Após transformações paradigmáticas na dinâmica humana, associada a alterações substanciais no modo de ser e fazer e nas dinâmicas sociais e de todos os empreendimentos humanos colocaram a administração como uma dimensão de papel subsidiário para a ação educacional, no conjunto de várias outras dimensões da gestão.

Em relação aos colaboradores da integração escolar, é preciso frisar que desde a secretaria, orientadores, merendeira, que todos são figuras importantes e necessárias para a formação integral dos alunos. É preciso o foco de todos, para uma construção de um espaço escolar onde todos sejam responsáveis por construir em conjunto de fato uma gestão escolar democrática.

2.2. Gestão Democrática: Dimensão Pedagógica

Uma das dimensões da gestão escolar mais importante e que merece um destaque especial é a gestão pedagógica, pois ela está envolvida com o foco da escola onde busca promover a aprendizagem dos alunos.

A dimensão pedagógica trata-se, portanto de uma dimensão que subsidiada por todas as demais, são atuantes e apoiadoras dela. Na gestão escolar, o reconhecimento da dimensão pedagógica é provocar, além da aprendizagem dos alunos dentro de um contexto social e individual, a inclusão no mundo do trabalho e desenvolver a plena cidadania.

Para Lück, o conceito principal da escolar é:

A de que os colegiais estudem e possuam a chance de ampliar a sua capacidade e as agilidades precisas para que possam participar de forma ativa e dinâmica das situações sociais de que fazem parte, tanto consagrando o seu acervo sociocultural e produtivo, como cooperando para a sua expansão. Aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos são, pois, o centro do trabalho escolar (LÜCK, 2009, p. 94).

Conforme a ideia de Lück (2009) esse é o papel da escola, que é facilmente reconhecido. A sua efetivação, contudo, somente se dá no alcance em que todos e cada um dos profissionais que agem na escola percebam e adotem esse papel como seu. Afinal, uma escola é uma organização social desenvolvida e feita por sujeitos. Esse processo por certo por sua complexidade, prática e abrangência, requer uma gestão específica que abrange a juntura entre percepções, estratégias, artifícios e conteúdo, assim como exige esforços, recursos e atos, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de juntura representa a gestão pedagógica.

Ações pedagógicas desenvolvidas na escola tem papel importante na formação de uma escola democrática, isto é, são as ações que constituem em direcionar atos para transformação dos processos sociais que nela são praticados e, assim, transformar a própria prática pedagógica em um todo,

onde de certo modo todos e principalmente os alunos tirem melhor proveito dela.

Daí porque constituir-se a gestão educacional em uma das dimensões mais importantes do trabalho do gestor escolar que, apesar de partilhada com um coordenador ou supervisor pedagógico, quando haver na escola, de modo nenhum é a esses profissionais completamente confiada (LÜCK, 2006).

A função pela sua eficiência continua sempre com o gestor escolar, estando a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico desempenhados pelos professores e cometidos na escola como um todo.

Cabe à dimensão pedagógica conduzir e sugerir transformações sempre que preciso às práticas educacionais da sua escola. Para que se concretize essas alterações, é preciso que a gestão pedagógica coordene, oriente, planeje e avalie o trabalho pedagógico cumprido pelos professores e demais componentes da comunidade escolar (LÜCK, 2009).

Assim, nota-se que a dimensão pedagógica adotada de forma participativa é de grande relevância e apto de aprendizagem. Os membros da escola trabalharão com dever e partilhando suas práticas.

2.3. Gestão Democrática- Dimensão Financeira

Na dimensão financeira a escola recebe um valor coerente ao número de alunos matriculados na educação básica, de acordo com o censo informado no ano anterior. A parceria entre governo e escola nessa dimensão é de grande relevância. Cabe enfatizar a importância do acordo mútuo dessas associações com o gestor da escola, pois é dele a incumbência de administrar esses recursos. (BRASIL, 1996).

Existem garantias legalistas que fundamentam a gestão democrática envolvendo a autonomia pedagógica administrativa e financeira por meio de princípio se concretizam de forma regulamentada nos artigos 14 e 15 da LDB n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que diz:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Nesse sentido, Lück adverte que:

Dirigir o monetário é incumbência do gestor da escola, mas um dos princípios da administração racional, com a expectativa e a visão de base à elevação do ensino de qualidade favorável e excitador da aprendizagem dos alunos, sem deixar de lembrar em nenhuma ocasião as questões educacionais e administrativas que são de grande incumbência nesta situação (LÜCK 2009, p.114)

Observa-se que as dimensões financeiras, administrativas e pedagógicas fazem parte da afinidade entre o gestor e as demais partes da escola, evidenciando, assim, que a gestão democrática participativa deve contar com a participação de todos os sujeitos envolvidos na escola.

3. IMPLICAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Muito se discute a respeito da importância de uma educação de qualidade, que conduza a ações relevantes no ambiente escolar. Conforme Silva (1996) a escola caracteriza-se como um espaço que configura a esperança, o anseio humano de desenvolver, de modificar, de fazer-se e possibilitando o integralmente, o espaço social no qual a expectativa de modificação é o traço que mais se destaca. Assim, em um lugar que apresente alegria, respeito, reparo, abrangência, coletividade, capacidade e, acima de tudo, empenho e participação ao que se faz, tornar-se-á um lugar favorável ao saber, ao conhecimento.

Nesses termos, a gestão democrática é vista como fruto de um trabalho coletivo dirigindo-se ao bem educativo e trabalhista de uma instituição como um todo. Assim:

A consideração de gestão procede de uma nova concepção da conduta das organizações. Aparece como sobre elevação dos limites da administração. Surge um novo paradigma, isto é, [...] visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade. (LÜCK, 2006, p. 34).

O termo gestão escolar referido, procede de práticas educacionais de combinação com as cláusulas ou diretrizes das atividades escolares, assegurando uma educação de qualidade, desde que o espírito de agrupamento esteja presente no campo escolar e até provavelmente fora desse ambiente.

A gestão escolar é trabalhada completamente em todos os sistemas de ensino, tendo o responsável gestor que age diante dos sistemas aqui citados e também no ambiente escolar. Exige-se da administração da educação novas formas de organização que possibilitem participação efetiva de todos no processo do conhecimento e de tomada de decisão (FERREIRA, 2004).

A gestão de uma instituição precisa da comunidade, contendo como metas expor o significado de escola, reforçando a independência da instituição, como um processo democrático. Conforme Lück (2006) estabelece gestão democrática como o processo em que se provocam qualidades para que os integrantes de uma coletividade não apenas adquiram parte, de forma aceitável e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam incumbência por sua prática.

Conforme Lück (2006) a gestão participativa democrática é fruto de práticas educacionais positivas, que para ter um efeito positivo, torna-se preciso um projeto coletivo bem elaborado, a fim de levar em consideração os anseios da comunidade escolar.

Assim sendo, o grupo social espera que a escola de sua comunidade tenha uma gestão de qualidade, que busque expandir processos que se

encaixem na realidade do estudante e a partir deste consolidar mudanças positivas.

Uma gestão de qualidade tem início no trabalho coletivo com a equipe educacional, constituindo práticas, como seminários, projetos de inter-relação com a comunidade, cursos de aprimoramento de como dialogar com a comunidade ou com um público que precise de uma atenção maior, entre outros artifícios na qual possa ressignificar os conhecimentos.

Observa-se o poder de se trabalhar em equipe, pois consistir em uma gestão unida em conhecer as cobranças e as exigências onde um determinado grupo social convive, e com informações reais poder apresentar de fato como almeja ser uma educação de qualidade e empenho. Torna-se relevante, assim, a colaboração e a participação dessa comunidade em colaborar com o processo educativo.

A gestão escolar é essencial a educação, sendo pertinentes para se alcançar o processo democrático da comunidade escolar, junto com os demais agentes da escola que constitui, conduz, prepara e analisa os trabalhos elaborados pelos educandos e professores.

Vale salientar que a comunidade, igualmente, faz parte dessa ação por comprovar as necessidades e os problemas a serem enfrentados, tanto no interno da escola quanto no externo. Levando em consideração isso torna-se condescendente que a escola pode ser nomeada uma organização participativa e democrática.

3.1 Gestão e aprendizagem escolar: contribuições e limites

A gestão escolar envolve atos coletivos com gestores, funcionários, professores, coordenação pedagógica e comunidade, buscando gerar aprendizagens expressivas em prol do aluno. De tal modo, a gestão intervém no conhecimento do aluno por meio da movimentação dos agentes da escola, sobretudo dos docentes.

Conforme Libâneo (2004), a escola necessita deixar de ser simplesmente uma instituição transmissora de informação e converte-se em um espaço de julgamentos críticos e cultura da informação, onde a informação consente a atribuição de significados à informação.

O gestor da escola necessita gerar e garantir possibilidades tanto no processo institucional quanto operacional e pedagógico-didático para aperfeiçoar a performance do professor e provocar a aprendizagem expressiva do aluno.

Apesar das escolas não serem idênticas, elas lembram características organizacionais benéficas para o entendimento do seu desenvolvimento, ponderando os encadeamentos e as situações escolares específicas.

Vê-se como é significativa uma gestão participativa com a finalidade de se alcançar uma qualidade de ensino junto aos seus alunos, garantindo assim, uma afinidade eficaz, profissional e amigável entre conteúdos, alunos, professores, funcionários e comunidade, sendo o professor o agente do processo de aprendizagem.

Um professor aprendiz está cotidianamente “conexo” aos conteúdos sistemáticos, à informação, à tecnologia e as bagagens de conhecimentos anteriores dos educandos. Nesse sentido, Freire (2001) diz que nesse cenário,

a gestão tanto pode aprimorar o desenvolvimento do ambiente escolar como formar sucessivamente os docentes para possibilitar situações que assegurem o estágio de aprendizagem dos educandos.

3.2 Escola e participação da comunidade: pontos e contrapontos

Ainda é possível observamos ações de gestão escolar na qual não há a envolvimento da comunidade. Almeja-se que esse fato deve cada vez mais se transformar. A cooperação democrática necessita de comprometimento das pessoas empenhadas com atitude ativa para se dispor a favor ou contra nos processos de tomada de decisão, mirando ao bem coletivo e avanço da escola. Tendo esse empenhamento fica fácil assimilar o significado de gestão democrática.

Dificuldades de condições estruturais da instituição podem atrasar possíveis alterações institucionais, de postura hierárquica e, muitas vezes continuada ao estabelecimento de semelhanças verticalizadas, políticas sociais de vantagens definidas. Entretanto, essas circunstâncias existidas dentro de um espaço escolar permitem a mudança da realidade (SOARES et al., 2012).

Nesse âmbito surgem os Conselhos Escolares, arranjos com a concretização de uma escola mais cidadã, participativa e comprometida com as inevitabilidades focadas para ela.

Os Conselhos Escolares conforme Soares et al:

[...] por sua vez retratam a comunidade escolar e local. Para caracterizar o conselho são elegidas pessoas que estejam empenhadas com os problemas sociais e escolares daquela comunidade. Estes auxiliam aos representantes administrativos e pedagógicos da instituição a solucionar e conduzir saídas às questões administrativas, financeiras e político-pedagógicas da instituição. (SOARES et al., 2012, p. 50).

Os Conselhos Escolares são a representação maior de uma escola, competindo a eles auxiliar no desenvolvimento diretivo, burocrático, administrativo, fiscalizador e pedagógico da respectiva escola.

Nesse sentido, Veiga (2013) ressalta:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (VEIGA, 2013, p.13-14).

O projeto político pedagógico auxilia, no processo de tomada de decisões e possibilita aos Conselhos Escolares uma nova forma de acompanhar a atuação todo o processo pedagógico, administrativo e financeiro dos membros da entidade, notando a infraestrutura da escola, a atuação constante dos professores compromissados no processo educacional, da

mesma forma se há formação continuada, marcando-se em livros de atas como documentos oportunos à escola.

A eleição do Conselho Escolar se dará de forma democrática, ocasionando a participação da comunidade nas atividades da escola, permitindo a realização da gestão participativa democrática. Os alicerces que sustentam a opção dos membros do conselho necessitam estar adaptados na flexibilidade, sensatez, combinação e efetiva participação, conseguindo ouvir, dialogar e acolher as decisões determinadas pela maioria.

3.3. O Perfil do Gestor Moderno e o Trabalho Coletivo

O gestor moderno contemporâneo deve estabelecer relações de trabalho com toda a comunidade escolar de forma que todos os agentes diretos e indiretos contribuam para uma gestão participativa. Escola e comunidade devem juntas, buscar e colocar em práticas ações pedagógicas que estejam aptas a contribuir para o desenvolvimento não só da escola, mas principalmente do aluno.

Por esse movimento determina um novo olhar sobre a gestão da instituição e novas aptidões para agir, frente aos compromissos restaurados que aparecem no dia a dia da escola.

Dessa forma o gestor é figura importante para gerar e sugerir na instituição uma Gestão Democrática. Além de observar a cultura escolar, é relevante que aconteça uma ação diária em norteá-la devidamente. Isto são alguns dos assuntos recomendados aos gestores e que devem ser adaptados a cada escola, como uma forma de perceber sua realidade e ultrapassar suas barreiras, além dos seus problemas (LÜCK, 2006).

Entende-se que o gestor é uma das partes fundamental na democratização da escola, mas além dele para que essa democratização aconteça de fato a comunidade também precisa estar inserida em conjunto para assim seja promovida a participação de todos.

O gestor para que se considere democrático ele deve movimentar toda sua equipe para que juntos alcancem suas metas. Entretanto, de maneira oposta do democratismo, repara-se que até então alguns gestores dão preferência a afigurar como autoridades, o que vai contra a proposta de democratização escolar. Deste modo, o gestor precisa:

Provocar na escola um espaço de participação pelos docentes, unindo o espírito de equipe, no sentido de modificar sua prática educativa, a elevação de seu nível de consciência e modificação da realidade de trabalho sem adulteração das práticas de convivência do sistema de ensino com a escola, cria modificações apenas momentâneo nas ações escolares. Isso porque essa ação, quando eficaz, gera a necessidade de participação nas determinações realizadas no campo da gestão do sistema de ensino (LÜCK, 2006, p. 80).

Para Lück (2006), não basta propor simplesmente a participação dos professores, é importante que o gestor busque integrar a participação de todos os atores que atuam dentro da escola, de forma direta ou indireta, pois somente uma escola bem dirigida em equipe, apresenta bons resultados.

Desta maneira, para que isso aconteça é preciso traçar bem os objetivos que se pretende conseguir e organizar todas as pessoas comprometidas no trabalho, para que permita a obtenção de tais objetivos esperados. É importante que toda equipe escolar procure planejar formas ativas de participação de todos na escola, agindo de modo contínuo e efetivo no desenvolvimento de uma escola autônoma, participativa e, principalmente, empenhada com uma educação de qualidade tendo em vista às inovações educacionais, para assim obter suas metas.

A Gestão colegiada é um exemplo vivo de democracia, pois os membros devem ter espaço de poderes paralelos no âmbito escolar. Desse modo, há uma maior possibilidade de crescimento da instituição, pois todos os que fazem à escola deixam de ser sujeitos ativos e passam a ser sujeitos participativos e transformadores da realidade escolar. Porém, vale ressaltar que esse é um dos grandes desafios da gestão, fazer o envolvimento de todos, usando somente a prática democrática, pois o processo que sustente a gestão sempre será o estabelecimento da relação do existente com o novo, ou seja, entre a escola atual e a sociedade futura.

Para que a autonomia da escola seja considerada como uma conquista no cenário educacional, é essencial que exista, por parte dos gestores e de toda comunidade escolar, capacidade de organização administrativa, pedagógica e financeira, tendo em vista que a viabilidade de qualquer proposta pedagógica depende, na maioria dos casos, de medidas administrativas que, por sua vez, demanda autonomia financeira. (BARROSO, 1996).

Alonso (2003) alerta com relação ao projeto político-pedagógico e a autonomia da escola que:

Ao mesmo tempo em que aceita as proposições locais em respeito à autonomia escolar, a administração central introduz um instrumento de controle, no qual a escola define as suas propostas e se compromete com a sua realização. São “formas contratuais” de supervisão e controle, devendo ter o aval da comunidade escolar e envolver aprovação do poder central. O Projeto Pedagógico é, portanto, um instrumento de autonomia da escola, na medida em que ela se mostra com identidade própria; mas é, também, o instrumento que permite o controle do trabalho escolar, (ALONSO, 2003, p. 91).

O gestor deve ter uma visão compreensiva da escola, a gestão compartilhada com a comunidade escolar é tarefa primordial da liderança, do gestor escolar que pauta suas ações no princípio de participação para que se estabeleça uma gestão democrática. Assim, o gestor deve refletir e atuar para o bem comum, elaborando condições para que a sua equipe possa contribuir, tornando-se a escola a gestão democrática participativa que envolve não somente o gestor da escola, mas também os atores que atuam nela, professores alunos, funcionários e pais.

Nesse mesmo pensamento, Alonso (2003) destaca que o papel do gestor escolar deve assumir a liderança deste processo, sendo fundamental ter consciência crítica, ouvindo e articulando os diferentes segmentos da comunidade escolar, para construir uma educação de qualidade.

De acordo com Libâneo (2001), as novas atribuições do gestor escolar exigem: habilidade de convivência coletiva, capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo, criações de novas significações do

ambiente, manejo de tecnologias emergentes, visão a longo prazo, capacidade de assumir responsabilidades pelos resultados, capacidade de comunicação e conscientização das limitações.

Desse modo, o gestor escolar e sua equipe tem a tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro se constitui com essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos propostos pelo estudo bibliográfico realizado, foi possível alcançar os objetivos gerais e específicos, além disso, a questão norteadora foi fundamental para a base de construção deste trabalho. Mediante a isso, algumas ideias merecem ser destacadas e fazer parte das considerações finais deste trabalho.

A pesquisa mostrou que são muitos os impactos de uma gestão democrática nas escolas. Uma gestão efetiva, que trabalha em conjunto, que inclui todos os agentes diretos e indiretos nas ações, nos debates e na busca de soluções para os desafios encontrados, obtêm sucesso e alcançam seus objetivos.

Pois uma gestão escolar que integra todos os envolvidos diretos e indiretos da escola implica em uma gestão de sucesso na aprendizagem do aluno, e no sucesso da escola. Por isso é tão relevante essa integração entre os meios.

Cabe à gestão escolar, empenha-se em práticas paralelas, com a finalidade de promover dinamismo a cultura das escolas. Fortificar as estruturas de participação dos segmentos escolar, nos meios de tomada de decisão, por meio dos órgãos colegiados.

Uma gestão democrática é importante para o processo administrativo, tal como para o político didático, porque quando a instituição permite aos pais, alunos, professores e funcionários expressarem sua opinião é dá a oportunidade de conjuntamente com enfrentarem os problemas da escola.

Hoje em dia, a gestão escolar pode ser vista em proporções diferentes. Antigamente permanecia pautada ao processo de estruturar e administrar. Com a possibilidade de democratização e participação da comunidade, o ato de administrar uma instituição vai além do limite de administrar. O gestor precisa envolver os sujeitos tanto da escola como da comunidade com vistas incluir e conduzir os processos da escola, objetivando uma gestão atuante participativa e democrática.

A partir deste estudo, o que fica evidente é a importância de valorizar a educação enquanto meio de transformação social e em como a participação efetiva da comunidade escolar na gestão educacional, pode ser um dos fatores que contribuem para essa mudança. Assim, como apontado por alguns autores, esse paradigma de gestão é transformador para a educação, elevando a sua qualidade, assegurando o ingresso e a permanência da criança na escola, contribuindo na consumação de lutas que objetivem à democratização política e social do país.

Não podemos pensar que esse modelo democrático possa resolver todos os problemas na gestão escolar dos estabelecimentos de ensino. Mas sua real efetivação é uma exigência da educação, que a vê como um dos possíveis caminhos para garantir o acesso de todos à educação e ofertar um ensino escolar de qualidade, promovendo assim também, a aprendizagem dos estudantes.

Assim, construir dimensões e definir fatores de qualidade para a educação e para a gestão escolar não requer apenas a identificação e implantação de métodos, mas de condições que articulem os objetivos educativos ao desenvolvimento de todas as potencialidades do aluno, ofertando a ele um ensino de qualidade em sua amplitude, garantindo o acesso significativo aos conhecimentos, às relações sociais, às experiências culturais diversas e no aprimoramento da sua função.

Isso significa dizer que não só os motivos e os meios imprescindíveis sejam determinantes, mas que todos os participantes ativos, são indispensáveis para a produção de uma escola participativa democrática que aponta resultados positivos em termos de aprendizagem.

Desse modo, é de fundamental importância avançar no debate sobre os conceitos e definições de democracia e participação na educação e promover a reflexão sobre como o modelo de gestão democrática possibilita condições de mudança e busca pela qualidade no processo de ensino e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **Autonomia da Escola e Participação**. In: VIEIRA, A.; ALONSO, M.; ALMEIDA, M.; (Orgs.). Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003.

BARROSO, J. **Autonomia e Gestão das Escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1996.

BRASIL, LDB. **Lei n ° 9394, de 20 dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília/DF, 1996.

CERVO, A, L; BERVIAN, P, A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da S (Orgs). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. 4.ed. São Paulo: Cortez. 2004.

FREIRE, Paulo. **Carta de Paulo Freire aos professores**. Estudos Avançados. Dossiê Educação, 2001.

LAKATOS, E, M; MARCONI, M, A. **Fundamentos de metodologia científica.** - 5 ed.- São Paulo: Atlas 2003.

LIBÂNEO, J, C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J, C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J, C; OLIVEIRA, J, F; TOSCHO, M, S. **Educação escolar: política, estrutura e organização.** 6 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A 1998.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, H. et al. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

MINAYO. M. C de S. (org). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo. HUCITEC.1993.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades.** Cadernos de pesquisa em Administração. São Paulo. Xamã, 2001.

PARO, V, H. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

SILVA, J.M. **A autonomia da Escola Pública.** 3.ed. Campinas, SP: Papirus, 1996.

SOARES, D, A, O. et al. **Gestão escolar.** Aracaju: Unit, 2012.

VEIGA, I. P. A.; **Projeto Político-Pedagógico da Escola:** uma construção possível. 2 ed. Campinas: Papirus, 2013.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me fortalecido ao longo desses anos e me ajudado a superar todos os obstáculos encontrados no decorrer desta caminhada. Aos meus pais Maria e Juvenal, minhas filhas Laura, Laís e Liz que foram incentivos para continuar, a elas todo o meu amor.

Ao corpo docente desta instituição por toda paciência, força e compreensão em momentos tão difíceis. Ao meu professor orientador Prof^o. Me. Luandson Luis da Silva por todo suporte e apoio. E a todos os amigos que me ajudaram ao longo dessa jornada, o meu obrigado.