



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO E  
EDUCAÇÃO ESCOLAR**

**MAGNO DA NÓBREGA LISBOA**

**A RELEVÂNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E  
PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO ESCOLAR CONTEMPORÂNEA**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2020**

**MAGNO DA NÓBREGA LISBOA**

**A RELEVÂNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO ESCOLAR CONTEMPORÂNEA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Educação da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como requisito à obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento Humano e Educação Escolar.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Cristina de Aragão.

**CAMPINA GRANDE - PB  
2020**

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.

L769r Lisbôa, Magno da Nóbrega.  
A relevância da gestão educacional democrática e participativa na educação escolar contemporânea [manuscrito] / Magno da Nóbrega Lisbôa. - 2020.  
22 p.  
Digitado.  
Monografia (Especialização em Desenvolvimento Humano e Educação Escolar) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2020.  
"Orientação : Profa. Dra. Patrícia Cristina Aragão, Coordenação do Curso de História - CEDUC."  
1. Gestão educacional. 2. Gestão democrática e participativa. 3. Família. 4. Comunidade. I. Título  
21. ed. CDD 379

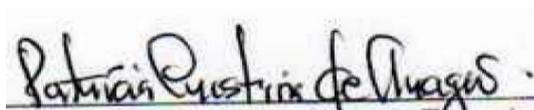
**MAGNO DA NÓBREGA LISBOA**

**A RELEVÂNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO ESCOLAR CONTEMPORÂNEA**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo) apresentado ao Departamento de Educação da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como requisito à obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento Humano e Educação Escolar.

Aprovado em 04 de novembro de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**



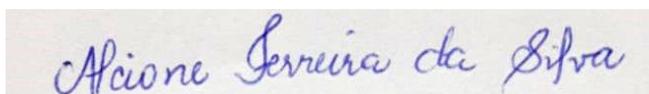
---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Cristina Aragão**  
**DH – CEDUC – UEPB**  
**(Orientadora)**



---

**Prof. Dr. Eduardo Gomes Onofre**  
**DE – CEDUC – UEPB**  
**(Examinador)**



---

**Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Alcione Ferreira da Silva**  
**DSS – CCSA – UEPB**  
**(Examinadora)**

Dedico a conclusão deste Curso de Especialização em Desenvolvimento Humano e Educação Escolar, como também mais um título de Especialista pela UEPB, a minha mãe Lúcia, por toda sua dedicação, incentivo e força para cumprimento de mais um objetivo acadêmico.

Ao meu pai “Zezão” (*in memoriam*) e a minha avó Maria da Paz (*in memoriam*), que foram minha base em todo apoio dado para a minha formação acadêmica, intelectual e profissional.

“É impossível atravessar a estrada do aprendizado da democracia, de como fazer democracia sem confrontar basismo e elitismo, expressões vivas em nossas tradições autoritárias. E nós estamos ainda no processo de aprender como fazer democracia. E a luta por ela passa pela luta contra todo tipo de autoritarismo”.

(Paulo Freire)

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**EJC** – Encontro de Jovens com Cristo

**CCSA** – Centro de Ciências Sociais Aplicadas

**CEDUC** – Centro de Educação

**DE** – Departamento de Educação

**DH** – Departamento de História

**DSS** – Departamento de Serviço Social

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

**NASF-AB** – Núcleo Ampliado de Saúde da Família e Atenção Básica

**PPGSS** – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social

**PPP** – Projeto Político-Pedagógico

**TCC** – Trabalho de Conclusão de Curso

**UEPB** – Universidade Estadual da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFLEXÕES EM TORNO DA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CONTEXTO POLÍTICO .....</b>	<b>10</b>
<b>3. CONCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO ESCOLAR .....</b>	<b>11</b>
<b>4. A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E DA COMUNIDADE NO PROCESSO DEMOCRÁTICO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR .....</b>	<b>16</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>19</b>

## **A RELEVÂNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO ESCOLAR CONTEMPORÂNEA**

### **THE RELEVANCE OF DEMOCRATIC AND PARTICIPATIVE EDUCATIONAL MANAGEMENT IN CONTEMPORARY SCHOOL EDUCATION**

Magno da Nóbrega Lisboa<sup>1</sup>

#### **RESUMO**

O presente Trabalho de Conclusão de Curso consiste em uma pesquisa de égide bibliográfica acerca da relevância da gestão educacional democrática e participativa na educação escolar contemporânea. Tal estudo é fundamentado com embasamentos teóricos de alguns autores que tratam da referida temática, tais como, Dias (1998), Libâneo (2008), Lück (2009) entre outros autores que abordam a respeito da temática em destaque, na qual apresenta com objetivo geral compreender a importância da contribuição da gestão democrática e participativa para uma adequada efetivação e funcionamento do estabelecimento educacional proporcionando um ensino de qualidade, além de enfatizar a importância de cada profissional existente na unidade escolar, como também a relevância que as famílias e a comunidades apresentam na participação dos processos de tomadas de decisões da instituição escolar. Dessa forma, faz-se necessário destacar a atuação da gestão democrática e participativa na solução das problemáticas existentes na instituição escolar, bem como os anseios dos alunos no ambiente educacional, além de cumprir as metas propostas pela estrutura organizacional e curricular da instituição de ensino. Por fim, o referido estudo pretende abordar os possíveis caminhos para uma gestão educacional que reforce a definição de educação que envolva princípios éticos, políticos e ideológicos.

**Palavras-chave:** Gestão educacional. Gestão democrática e participativa. Família. Comunidade.

#### **ABSTRACT**

This Course Conclusion Paper consists of a bibliographic research about the relevance of democratic and participatory educational management in contemporary school education. This study is based on theoretical foundations of some authors who deal with the referred theme, such as Dias (1998), Libâneo (2008), Lück (2009), among other authors who address the highlighted theme, in which it presents with objective general understand the importance of the contribution of democratic and participative management to an adequate implementation and functioning of the educational establishment providing quality education, in addition to emphasizing the importance of each existing professional in the school unit, as well as the relevance that families and communities present in the participation of the school institution's decision-making processes. Thus, it is necessary to highlight the role of democratic and participatory management in solving the problems existing in the school

---

<sup>1</sup> Concluinte do Curso de Especialização em Desenvolvimento Humano e Educação Escolar, mestrando em Serviço Social e graduando do Curso de Jornalismo na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: magnonlisboa@hotmail.com.

institution, as well as the student's desires in the educational environment, in addition to meeting the goals proposed by the educational institution's organizational and curricular structure. Finally, the referred study intends to address the possible paths for an educational management that reinforces the definition of education that involves ethical, political and ideological principles.

**Keywords:** Educational management. Democratic and participative management. Family. Community.

## 1. INTRODUÇÃO

O referido estudo integra uma pesquisa de cunho bibliográfico sobre a relevância da gestão educacional democrática e participativa na educação escolar contemporânea. Dessa forma, apresenta como propósito a relevância de uma gestão escolar com a participação de todos os membros da escola, como também família e comunidade para melhor efetivação de um ensino de qualidade para os que deles usufruem desde a Educação Infantil ao Ensino Médio.

O presente apresenta como objetivo geral discutir as abordagens temáticas acerca da importância da contribuição da gestão democrática e participativa no cotidiano educacional dos sistemas de ensino para melhor efetivação e funcionamento dos estabelecimentos educacionais na busca pelo ensino de qualidade e como objetivos específicos refletir a relevância das atribuições das funções pedagógicas dos profissionais da educação existentes nas instituições educacionais, como também destacar a plena participação das famílias e das comunidades no processo de tomada de decisões e na participação nos planejamentos das unidades de ensino, proporcionando, nesse sentido, uma eficaz prática de gestão educacional favorecendo, assim, melhores condições de ensino para os alunos, com a finalidade de tornar um ensino de qualidade.

Este estudo busca também a congregação de perspectivas teóricas e metodológicas para a identificação das racionalidades que criam os procedimentos de planejamento, de tomadas de decisões e de execução das ações políticas nos diversos sistemas e ambientes educacionais, nas quais norteiam a importância de gestão democrática e participativa no contexto educacional. Nesse sentido, o estudo é fundamentado com as teorias de alguns autores que tratam da referida temática, como Dias (1998), Libâneo (2008), Lück (2009) entre outros autores que abordam a respeito do tema em destaque.

O foco principal de tal Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é enfatizar a respeito das concepções teóricas que guiam as práticas em gestão participativa de ambientes escolares, repercutindo, dessa forma, as experiências necessárias à atuação educacional intencionada. Sendo assim, tem-se por finalidade a abordagem sobre os possíveis caminhos para uma gestão educacional com a participação de todos os membros escolares, a fim de reforçar o conceito de educação que envolva fundamentações éticas, políticas e educacionais.

Partindo desta perspectiva anteriormente citada, torna-se importante ressaltar que a fundamentação da gestão participativa como prática inovadora, quebrando, assim, os liames que reservavam a função de gestão escolar apenas para o diretor e ramificando para todos os segmentos da unidade escolar, bem como família e comunidade. Abordará também acerca da importância de uma gestão escolar democrática e participativa, na atribuição da organização na distribuição de tarefas onde todos os profissionais inseridos estejam a par de todos os procedimentos metodológicos ocorridos na instituição educacional no intuito de favorecer uma educação de qualidade para os educandos e trazendo também para a escola a participação das famílias dos mesmos, bem como a comunidade na qual a escola encontra-se inserida.

De início far-se-á uma abordagem das reflexões da gestão democrática e participativa no âmbito político. Em seguida será explanado acerca das concepções a respeito da gestão democrática e participativa na educação escolar. Posteriormente discutirá a respeito da importância da família e da comunidade no processo democrático da educação escolar.

## 2. REFLEXÕES EM TORNO DA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CONTEXTO POLÍTICO

Para discutir acerca da gestão democrática e participativa deve-se antes abordar a definição que se trata o termo gestão. Desse modo, faz-se importante destacar a origem etimológica da palavra gestão, por considerar que a mesma traz implicações importantes no decorrer deste trabalho. A palavra gestão é de origem latina, derivando-se do verbo *gestar*. Faz-se necessário destacar que tal palavra provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito, pois necessita da presença do outro. Em relação ao cotidiano educacional pressupõe a existência de uma heterogeneidade, uma vez que cada qual tem diferentes histórias de vida, com diversas expectativas em relação à escola, bem como ao futuro da educação.

Silva (2011), afirma que através da inclusão da participação popular na Gestão Pública e nas tomadas das decisões pode-se ter um comprometimento social com o próprio desenvolvimento. O princípio da participação popular, com o advento da Constituição Federal de 1988, norteia toda a organização da Gestão Pública e tem como características ser implícito, derivado e estruturante. Assim, a participação eficaz da comunidade na elaboração dos planos já é realidade em muitas cidades do Brasil, e principalmente nos países ditos desenvolvidos, mas para que se torne uma realidade vivenciada por todos, seria necessário incentivar esta participação.

Torna-se, dessa forma, imprescindível destacar que Gestão Pública caracteriza-se pela finalidade de proporcionar uma administração eficaz. Consiste em modelos de gestão nas quais tornam-se aplicáveis na administração. A Gestão Pública rege também todos os âmbitos administrativos nas quais a ela são relacionados, tais como: saúde, educação, assistência social, agricultura, cultura entre outros setores públicos. Fundamenta o desenvolvimento político, administrativo e econômico de uma nação, com a finalidade de proporcionar um fornecimento de políticas públicas e privadas dignas para os que delas usufruem. Castro e Gomes (2007), *apud* Silva (2011), destacam que a Gestão Pública se originou da importação de várias técnicas de gestão para o setor público, como também do surgimento de novas ideias e crenças fundamentais no âmbito administrativo de um país.

No que diz respeito à gestão democrática, de acordo com Cossio (2006), a fundamentação da gestão democrática está incluída na constituição de um espaço público de direito, na qual deve proporcionar as condições igualitárias, bem como garantir adequada estrutura material para a realização de um serviço de qualidade, criar um espaço trabalhista em que ocorra a coletividade entre seus personagens, com a finalidade de visar a superação de um sistema educacional seletivo e excludente, e,

Ao mesmo tempo em que possibilite a inter-relação deste sistema com a sociedade em geral, com a produção de conhecimentos que preparem para a vida e não só para a ascensão na escolarização, que permita a ampliação cultural e o acesso às novas tecnologias e instrumentos comunicacionais, que possibilitem os estudantes a terem expectativas de vida digna, de trabalho, de exercício da cidadania (CÓSSIO, 2006, p. 31).

A este respeito, Cóssio (2006) enfatiza que a concretização dos princípios democráticos requer, assim, a vontade e a execução da participação. Dessa forma, faz-se necessário a mobilização e organização para participar e decidir acerca das políticas públicas. A referida autora destaca que a participação na definição das políticas públicas não é, pois, um exercício único e exclusivo dos representantes políticos e sim da participação da sociedade civil no processo de tomada de decisões de todas as políticas públicas.

### **3. CONCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO ESCOLAR**

No que se refere a gestão democrática na educação, por sua vez, consiste em um princípio preconizado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Nº 9.394/96 e na Constituição Federal de 1988. Desse modo, é correto afirmar que a escola, para atingir os objetivos propostos pela atual LDB, é necessário a presença de vários profissionais para garantir uma educação digna e de qualidade, uma vez que, conforme as fontes citadas, a educação é um processo social e cooperativo que requer a participação de todos os profissionais existentes na escola, como também a participação das famílias e da comunidade.

Tomando como base esta perspectiva Lück (2000), afirma que a gestão democrática deve proporcionar a participação de todos os segmentos da unidade de ensino, o planejamento e a execução do plano de desenvolvimento da escola, sob forma articulada, com a finalidade de realizar uma proposta educacional de acordo com as necessidades sociais existentes na qual a instituição escolar encontra-se inserida.

De acordo com Libâneo (2008), a participação é o meio fundamental para garantir a gestão democrática da escola, uma vez que possibilita o envolvimento de profissionais e os educandos no processo de tomada de decisões, bem como no adequado funcionamento da organização escolar. Dessa forma, proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, favorecendo, assim, uma proximidade mútua entre educadores, alunos, família e comunidade. A este respeito

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação (LIBÂNEO, 2008, p. 102).

Sobre a afirmação acima citada, o referido autor aborda que um modelo baseado na gestão democrático-participativa tem na sua autonomia um dos mais relevantes princípios, que corresponde à livre escolha dos objetivos e processos de trabalho, além da construção unificada do campo de trabalho.

Lück (2009) enfoca que a participação consiste numa expressão de responsabilidade social intrínseca à expressão da democracia. Conforme a referida autora, a gestão democrática é um processo que cria condições e estabelece as orientações indispensáveis a fim de que os membros de uma coletividade assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. A este respeito Lück destaca que

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles.

Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LÜCK, 2009, p. 71).

Como pode-se perceber nesta afirmação acima citada, é de suma importância a participação entre os profissionais da instituição de ensino como responsabilidade social de uma unidade escolar, pois é com a participação de todos que a escola pode progredir rumo à conquista de resultados favoráveis no processo de ensino e aprendizagem dos educandos. Nesse sentido, faz-se mister ressaltar que, torna-se imprescindível a introdução do trabalho em equipe, visto que

Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando a formação e a aprendizagem dos alunos. 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 (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

É com base nesse sentido que o exercício de uma gestão democrática e participativa aberta ao diálogo e à interação entre os profissionais apresenta vantagens em termos de processos e resultados, pois as personagens educacionais são valorizadas e percebidas como agentes autônomos. A este respeito Libâneo aborda que, para ser formada uma equipe, faz-se necessário a adesão do grupo de profissionais que assumem, sob modo consciente, a disposição de construir uma equipe, de tomar medidas sob forma coletiva, de colocar em prática as decisões feitas, bem como no cumprimento da cada parte atribuída.

Em seguida, o trabalho feito coletivamente conquista o sentido dentro de um conjunto articulado e consciente de práticas escolares, tais como: adequada estrutura organizacional, procedimentos de gestão definidos e eficientes, práticas participativas, projeto pedagógico curricular, formas de avaliação da escola e da aprendizagem, formação continuada.

Posteriormente, o autor afirma que para o trabalho ter pleno funcionamento, os membros da instituição escolar necessitam aprender determinadas competências, como: capacidade de comunicação e expressão da oralidade, competências para o trabalho em equipe, poder de argumentação, criatividade na solução de problemáticas existentes.

No tocante a realidade a respeito do trabalho realizado em equipe de modo eficiente, torna-se de suma importância a definição de objetivos e metas comuns coletivamente, existência de uma organização e gestão educacional sólida entre direção e equipe técnico-pedagógica, definição explícita de responsabilidades e capacidade de liderança com a finalidade de motivar e mobilizar os indivíduos em torno de objetivos e metas comuns, estabelecimento de comunicação e troca de idéias entre direção, equipe técnica e educadores, desenvolvimento de trabalho em equipe, utilização de criatividade de cada membro da escola. Com relação à liderança atribuída com exclusividade apenas para os gestores escolares e também a respeito do trabalho em equipe, o autor supracitado preconiza que

A liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e ao status da pessoa. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional. [...] Na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica (LIBÂNEO, 2008, p. 104).

De acordo com o autor, “a participação consiste em um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, que centram-se na qualidade dos procedimentos metodológicos de ensino e aprendizagem” (LIBÂNEO, 2008, p. 105). Dessa forma, torna mister ressaltar que para a instituição de ensino alcançar sua autonomia, deve haver a participação mútua dos educadores, famílias, alunos, funcionários entre outros representantes da comunidade na qual a escola encontra-se inserida, como também outras formas de participação, tais como:

A interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo. [...] A participação implica processos de organização e gestão, procedimentos administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação das atividades, a cobrança das responsabilidades. Ou seja, para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos (LIBÂNEO, 2008, p. 105).

Sendo assim, o supracitado autor, aborda que a organização escolar com a participação de forma democrática implica não só a participação na gestão, mas também, a gestão da participação, em função dos objetivos da escola, visto que a gestão da participação proporciona a existência de uma forte estrutura organizacional, responsabilidades adequadamente definidas, posições seguras em relação às formas interativas democráticas, processo de tomada de decisões, formas de acompanhamento e de avaliação.

Ainda destaca que as características de gestão da participação são competências da direção e da coordenação pedagógica da instituição escolar, uma vez que a tarefa fundamental da escola é a qualidade dos procedimentos de ensino e aprendizagem que, com práticas metodológicas, favorecem melhores resultados de aprendizagem dos educandos. A gestão democrática e participativa de acordo com Lück (2009) é uma das competências que correspondem às dimensões de implementação, que, segundo a autora, estão vinculadas à produção de resultados. Dentre esta dimensão têm-se as demais que são “gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social” (LÜCK, 2009, p. 26).

Lück (2009) enfatiza que o gestor educacional, baseando-se numa gestão democrática e participativa, deve demonstrar interesse pela atuação dos educadores, funcionários e alunos, orientando e incentivando o trabalho em equipe, bem como o compartilhamento de experiências na busca pelas conquistas de resultados promissores e coletivos, além de estimular para as realizações de projetos escolares com a finalidade de tornar uma qualidade de ensino digna para os educandos.

No que concerne a alguns princípios utilizados na área da Administração, pode-se destacar o estilo de liderança, que refere-se ao tipo de líder existente nos diversos segmentos administrativos da sociedade. Dentre as formas de liderança Lewin *apud* Dias (1998), define três estilos de liderança, são elas: liderança autocrática, liderança democrática e liderança *laissez-faire*. Quanto às caracterizações de cada uma

O líder *autocrático* centraliza as decisões e impõe seus pontos de vista, preferindo errar sozinho a acertar com a ajuda dos outros. O líder *democrático*, ao contrário, sem renunciar a posição de principal responsável, valoriza a participação dos liderados na tomada de decisões, procurando apreender as aspirações do grupo e dando-lhe oportunidade de expressar-se livremente. A liderança *laissez-faire* abre mão de qualquer tipo de controle sobre o grupo, deixando-o a vontade para decidir por conta própria sobre os assuntos do seu interesse (DIAS, 1998, p. 278).

Diante desta afirmativa em destaque, pode-se afirmar que o estilo de liderança é uma linha contínua que tem em uma extremidade o modo de liderança autocrática e na outra o modo de liderança *laissez-faire*. Já a forma de liderança democrática fica em um posicionamento equilibrado entre as duas extremidades. Valerien e Dias (2002) enfatizam que o processo democrático vive da ação coletiva, uma vez que o gestor tem, por sua vez, que integrar e utilizar no seu trabalho as idéias e contribuições dos educadores. Para ambos ou autores,

Esta forma de direção implica acordo, discussão e participação dos professores na seleção da política a seguir e nas decisões a tomar. O responsável considera seu trabalho como sendo o de moderador, que deve assegurar posteriormente a implementação das decisões (VALERIEN; DIAS, 2002, p. 82).

A respeito do excerto acima mencionado Dias (1998), afirma que o estilo de liderança democrática é a mais apropriada para a condução das atividades existentes numa unidade educacional. Para ele,

Um bom diretor tem sempre a preocupação de auscultar os demais participantes, colhendo suas sugestões, idéias, contribuições espontâneas. Não põe em execução uma decisão, sem antes certificar-se de que foi bem compreendida e aceita por todos. A participação do grupo na tomada de decisões é a garantia de maior identificação de todos com o trabalho a ser realizado (DIAS, 1998, p. 278).

Conforme a afirmação do autor acima pode-se enfatizar que uma gestão educacional baseada nos princípios da democracia proporciona uma plena participação de todos os que compõem a instituição escolar garantindo, assim, a autonomia da escola. Vasconcellos (2007) enfoca que, “o movimento de democratização e qualificação da educação é um amplo e complexo processo, que tem como meta a mudança da prática em sala de aula e na escola” (p. 51). Enfatiza também que

É importante a equipe trabalhar suas expectativas e preconceitos. Partindo da realidade do grupo, ver quais suas preocupações e começar por aí [...] com um enfoque novo, buscando estabelecer uma interação (dialética de continuidade-ruptura), procurando localizar qual o “ponto de contato” com o grupo (VASCONCELLOS, 2007, p. 56).

Diante desta afirmação acima mencionada, faz-se necessário salientar que uma gestão escolar eficaz deve partir do princípio da democracia promovendo o diálogo e a escuta entre professores, demais funcionários e alunos com a intencionalidade de diagnosticar as problemáticas existentes na instituição escolar, para, posteriormente, modificar as formas de planejamentos com a finalidade de atingir resultados favoráveis para a unidade de ensino.

Para tanto, é fundamental a participação constante da direção nas reuniões pedagógicas semanais, pois assim tem oportunidade de ouvir e expor argumentos, conhecer por dentro a realidade da escola, afinal, acompanhar o processo e se comprometer também com ele. No tocante a realidade da gestão democrática e participativa, Lück (2009), defende que este tipo de gestão educacional seja baseado no princípio de uma gestão compartilhada como forma de organizar o ambiente escolar através da valorização do potencial de cada sujeito envolvido no processo de ensino e aprendizagem, examinando a atuação do diretor da escola e tendo capacidade para promover um bom desenvolvimento da escola e, conseqüentemente, uma educação de qualidade.

Ferreira, Silva e Melek (2004) salientam que a gestão democrática apresenta o caráter “formador de cidadania”, tendo em vista que possibilita a plena participação de todos na construção e gestão do projeto de trabalho escolar que, por sua vez, formará seres humanos, possibilitando, nesse sentido, a autoformação de todos os envolvidos pela e para a “leitura”, interpretação, debate e posicionamentos que podem fornecer subsídios para novas políticas, repensando, as estruturas de poder autoritário que ainda existem na sociedade, bem como no âmbito educacional e escolar.

Vale ressaltar que a gestão democrática da educação constrói coletivamente, através da participação, a cidadania da escola, de seus integrantes e de todos que nela participam possibilitando o desenvolvimento de uma consciência de participação mais ampla no mundo.

No que se refere às concepções de organização e gestão escolar, Libâneo (2008), atribui as seguintes concepções: a concepção científico-racional, que prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista da escola; a concepção sociocrítica, que corresponde ao sentido pelo qual a organização da escola é um sistema que agrega pessoas, uma vez que evidencia a intencionalidade das ações, a importância das interações sociais no grupo, bem como as relações de instituição com o contexto sociocultural e político; a concepção técnico-científica, que fundamenta-se na hierarquização de cargos e funções, nas normas e processos administrativos, proporcionando a racionalidade e eficácia do trabalho escolar; a concepção autogestionária que prima na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e igualitária dos membros da unidade escolar; já a concepção interpretativa, preconiza as intenções e a interação entre os indivíduos e, por último, o autor cita a concepção democrático-participativa, na qual é a base deste referido estudo.

Tal concepção é fundamentada na relação orgânica entre gestão e a participação da equipe. Baseia-se na importância da formulação de objetivos comuns, sejam eles sociopolíticos e pedagógicos, de organização e gestão, assumidos por todos, promovendo a tomada de decisões sob forma coletiva, haja vista que cada membro deve assumir a sua atribuição no espaço educacional, articulando entre a atividade da gestão e a participação das personagens escolares, como também dos que relacionam-se com as mesmas, além de acompanhar e avaliar a sistematização pedagógica, dando foco nas tarefas e nas relações

interpessoais. Estes atributos citados visam atingir o êxito dos objetivos propostos pela escola. Nesse sentido, torna-se necessário destacar que

Valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação –, uma vez que não basta a tomada de decisões: é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem. [...] A gestão participativa é a forma de exercício democrático de gestão e um direito de cidadania, mas implica também deveres e responsabilidades, portanto, a gestão participativa é a gestão eficaz. Se, por um lado, a gestão democrática é uma atividade coletiva, implicando a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2008, p. 126).

Pode-se afirmar que a gestão escolar democrática e participativa é concebida como um elemento de democratização da escola, que auxilia na compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, na articulação das relações sociais, da qual fazem parte, os desafios concretos do contexto histórico que vivenciamos.

A concepção de gestão escolar democrática e participativa necessita não apenas criar espaços e atitudes autônomas, mas criar e sustentar processos e posições independentes. Nesse sentido, faz-se necessário, repensar o papel do professor, uma vez que, a gestão escolar democrática e participativa se constrói no cotidiano escolar, pela vontade, autonomia e objetivos definidos coletivamente.

#### **4. A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E DA COMUNIDADE NO PROCESSO DEMOCRÁTICO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR**

É importante ressaltar que a exigência da participação da família na organização e gestão da escola corresponde a novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, que repercutem na escola nas práticas de descentralização, autonomia, corresponsabilização, interculturalismo. Cada categoria de sujeitos que constituem a organização escolar, tais como: professores, alunos, coordenadores, gestores, família, funcionários dentre outros, possuem interesses específicos, uma vez que implica diversidades culturais e diferentes visões das questões escolares.

Pode-se afirmar que a participação da família na organização e gestão da escola deve proporcionar a construção e materialização de um caminho a ser percorrido com a finalidade de buscar valores e colaborar para a formação identitária dos educandos, primando pela autonomia, bem como pelo pleno desenvolvimento humano, haja vista que uma eficiente participação das famílias no desenvolvimento educacional dos alunos nas instituições escolares, torna um ensino promissor e libertador, uma vez que tal participação no processo de tomada de decisões da escola gera resultados favoráveis tanto para o processo de ensino-aprendizagem quanto para a instituição educacional na qual os alunos encontram-se inseridos.

Com base nisto, torna-se imprescindível ressaltar que a corresponsabilização entre família e organização escolar torna-se de fundamental relevância para a formação humana, social, cultural e educacional dos alunos, melhorando, nesse sentido, o processo de aprendizagem, evitando, assim, problemáticas comportamentais, evasão escolar dentre outros fatores.

Para tanto, Libâneo (2008) expõe que, resguardado o princípio da gestão participativa, faz-se necessário considerar que a escola apresenta funções sociais explícitas, objetivos próprios, projeto pedagógico curricular, estrutura de gestão, formulados de forma coletiva e pública, dentro do critério do respeito aos papéis e competências.

No que concerne à participação da comunidade no cotidiano escolar, Dias (1998), enfatiza que “a escola tem [...] a preocupação de conquistar o apoio da comunidade, considerando-o relevante para uma atuação eficaz” (p. 280). De acordo com Libâneo (2008), “possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada da vida da escola” (p. 138-139). Tomando como base este sentido,

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (LIBÂNEO *apud* GADOTTI; ROMÃO 1997, p. 139).

Ainda em relação à participação da comunidade na tomada de decisões do âmbito escolar têm-se os conselhos de classe e os conselhos de escola, colegiados ou comissões. Torna-se mister ressaltar que, segundo Libâneo (2008), surgiram no Brasil desde a década de 1980.

A participação da comunidade no processo de conquista da autonomia da escola requer, assim, a participação das famílias, entidades e organizações as quais são paralelas à escola, visto que, no tocante à realidade das famílias, estas, por sua vez, participam do processo de tomada de decisões nos conselhos escolares, associações de pais e mestres, acompanhando e avaliando a qualidade dos serviços prestados, além de colaborar no processo de elaboração e aplicação do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Desse modo,

Usufruem das práticas participativas para integrarem outras circunstâncias decisórias no âmbito da sociedade civil (organizações de bairro, movimentos de mulheres, de minorias étnicas e culturais, movimentos de educação ambiental e outros), contribuindo para o aumento da capacidade de fiscalização da sociedade civil sobre a execução da política educacional (LIBÂNEO, 2008, p. 144).

É correto afirmar que a participação da comunidade no setor educacional na tomada de decisões dá respaldo aos governos a fim de que atendam melhor as necessidades educacionais da nação. A este respeito, Lück (2009) afirma que o gestor deve liderar e garantir a atuação democrática efetiva e participativa dos conselhos escolares e de classe, grêmios estudantis entre outros colegiados educacionais.

De acordo com Lück (2009), cabe o gestor educacional estar ciente das questões da comunidade escolar, interpretando seus processos sociais e orientando o seu melhor encaminhamento. Afirma também que deve proporcionar a integração e a articulação entre a escola e a comunidade na qual encontra-se inserida, com o apoio e plena participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de égide pedagógica, científica, social, esportiva, cultural entre outras.

Com base nisto, para a supracitada autora a integração da instituição escolar com a família e a comunidade constitui um fator de fundamental importância para o adequado funcionamento da escola, bem como da qualidade de ensino.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi abordado percebe-se que, para uma adequada aplicabilidade metodológica acerca da gestão educacional na instituição escolar, faz-se necessário a atuação da gestão democrática e participativa com a finalidade de solucionar as problemáticas existentes na escola, bem como os anseios dos alunos no ambiente escolar, além de cumprir as metas propostas pela estrutura organizacional e curricular da instituição de ensino.

Desse modo, faz-se mister salientar que a gestão democrática e participativa contribui para uma gestão escolar proporcionando a ampliação da democratização da instituição, uma vez que com a participação de todos os membros da escola facilita o trabalho de ambos na distribuição de tarefas, sendo articuladas ambas umas as outras e torna, desse modo, uma escola atuante e eficiente para o sistema educacional vigente.

Conforme o que foi exposto no presente artigo, verifica-se que as concepções sobre gestão democrática e participativa ainda são teorias que os profissionais da educação não têm conhecimento sobre a temática e, nesse sentido, precisam aprimorar-se acerca da importância que apresentam para uma qualidade de ensino eficaz e promissora.

Dessa forma, tomando como base nas teorias abordadas neste trabalho, é necessário salientar que não deve apenas formular e planejar possibilidades para a participação coletiva nos processos de tomadas de decisões, mas também sustentar ambientes propícios para tal participação com o intuito de favorecer a prática da gestão democrática e participativa no cotidiano escolar, visto que, para um funcionamento eficaz das instituições escolares, é fundamental a implantação de vários mecanismos nas quais garantam a efetivação da gestão participativa, tais como: os conselhos escolares, escolha dos diretores, associações de pais e mestres dentre outros, construídos de forma coletiva no contexto educacional, como um ato político, uma vez que favorece a participação de todos os atores sociais que formam a instituição educacional.

Faz-se importante ressaltar que, a democratização da escola necessita dos gestores educacionais comprometidos na qual a instituição escolar encontra-se vinculada, da equipe administrativa do educandário escolhida através da comunidade escolar para geri-la, do desejo e empenho dos educadores em participar dos processos de tomadas de decisões e da concretização dos projetos elaborados em coletividade, como também da formulação de instâncias de participação nas quais envolvam as famílias, estudantes, funcionários e comunidade. Estes fatores essenciais para a plena efetivação da gestão democrática e participativa no âmbito educacional podem contribuir para a construção de novas culturas organizacionais e profissionais, gerando suas identificações profissionais de forma independente, proporcionando, nesse sentido, a formação de estudantes para a cidadania.

Faz-se necessário afirmar que se uma gestão educacional é presente, atuante e eficiente, exercendo a liderança sem gerar relações conflituosas, que proporciona o diálogo com os profissionais existentes na instituição escolar, bem como com a comunidade na qual encontra-se inserida, favorece, assim, o pleno e adequado desenvolvimento de um trabalho pedagógico em equipe sob forma participativa, visto que facilita a atuação prática dos profissionais envolvidos, como também a aprendizagem dos alunos, gerando uma educação digna, eficaz e construtiva.

É correto afirmar que a gestão democrática e participativa proporciona um processo de construção de uma escola compromissada com a sociedade, criando uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social, construindo, assim, um ambiente participativo, em que os profissionais têm fundamental importância no desenvolvimento escolar garantindo a plena autonomia da escola, como também um espaço propício para a efetivação de uma educação com qualidade.

## REFERÊNCIAS

CÓSSIO, Maria de Fátima. Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível. *In*. CAMARGO, Ieda. (Org.). **Gestão e Políticas da Educação**. Santa Cruz do Sul. EDIUNISC, 2006.

DIAS, José Augusto. Gestão da escola. *In*. MENESES, João Gualberto de Carvalho [et al.]. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. 2 ed. São Paulo: Pineira, 1998.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto, SILVA, S. R. MELEK, M. I. **Gestão da educação e os desafios da cidadania**. São Paulo. Cortez. 2004.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *In*. **Revista Em Aberto**. Brasília. V. 17. Nº 72. 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

SILVA, Silvia Maria dos Santos Assis. **Gestão Pública democrática**: a evolução de políticas públicas no Brasil. Escola de Administração Fazendária. Salvador, 2011.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 8 ed. São Paulo: Liberdade Editora, 2007.

VALERIEN, Jean. DIAS, José Augusto. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. 8 ed. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; [Brasília] Ministério da Educação e Cultura, 2002.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, sob forma infinita, a conclusão deste Curso de Especialização em Desenvolvimento Humano e Educação Escolar pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), a Deus, que foi o meu intercessor, a minha força, o meu guia, a quem atribuí toda fé, desde o processo de elaboração do projeto de pesquisa para ingresso neste curso de pós-graduação *lato sensu*, durante o período de curso, bem como nessa fase final, na qual Ele intercedeu na conciliação dos cumprimentos profissionais e acadêmicos intercalando com o cargo de Gestor em Saúde do Núcleo Ampliado de Saúde da Família e Atenção Básica (NASF-AB), como também conciliando com os estudos do Curso de Jornalismo e com os intensos estudos para o processo de seleção do mestrado em Serviço Social do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social (PPGSS) desta referida Universidade, chegando ao êxito da aprovação no ano de 2019 com a graça Dele, uma vez que foi durante as orientações este curso de especialização que surgiu uma nova ideia para elaboração do projeto de pesquisa para seleção da pós-graduação *stricto sensu*.

Agradeço a importância de Maria Santíssima, mãe de Jesus Cristo, que sempre foi minha medianeira nas orações e intercessões, iluminando e protegendo meu caminho, como também ao meu Anjo da Guarda, meu protetor, e a Santo Expedito, que tenho estimada devoção, bem como todos os anjos e santos que são meus fortalecedores nesta caminhada.

Agradeço a minha mãe Maria Lúcia da Nóbrega, que me forneceu todo seu apoio, força e incentivo para que eu não desistisse desta etapa. Agradeço pela preparação de minhas refeições, tanto de saída quanto de chegada do curso. Agradeço por sempre estar ao meu lado, apoiando-me em todas as minhas decisões, dificuldades e conquistas. Agradeço por seu meu rochedo, minha aliada, minha medianeira. Não tenho palavras para agradecer-te. Obrigado, Mainha!

Agradeço ao meu pai José Antônio da Nóbrega (*in memoriam*), que sempre fez questão em me apoiar nos meus estudos para meu crescimento como ser humano, que sempre me incentivou no caminho para o conhecimento.

Agradeço também a minha avó Maria da Paz Nóbrega (*in memoriam*), que junto aos meus pais foi um dos pilares de meu crescimento intelectual, educacional, acadêmico e pessoal. Sinto muito a falta de teu colo a me afagar quando eu mais necessitava. Fostes um grande apoio na minha existência e nas minhas conquistas. Sinto falta quando nos momentos de dificuldades escolares, eu pedia as tuas orações para que tudo fosse solucionado.

De fato, tenho plena certeza de que ambos estão participando ativamente de minhas conquistas e que estão felizes e satisfeitos com mais uma conquista alcançada. Afinal, sou a continuidade do brilho de vocês, pai e avó. Minha gratidão por vocês é imensa. Muito obrigado, Painha e Vovó!

À Professora Orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), Dr<sup>a</sup>. Patrícia Cristina de Aragão, que aceitou orientar meu trabalho em meio aos seus inúmeros compromissos acadêmicos, tornando-se uma espécie de fada madrinha na minha vida acadêmica, na qual será um exemplo acadêmico a ser seguido por mim, como fonte de inspiração para ingresso em novos patamares acadêmicos. Um exemplo de academicismo, maestria, diplomacia e supremacia intelectual.

Sou muito grato por todo o compartilhamento de saberes e experiências no percurso acadêmico, principalmente por toda preocupação em relação à conciliação com minha carreira profissional.

Ao Professor participante da Banca Examinadora Dr. Eduardo Gomes Onofre, do Departamento de Educação (DE), por aceitar avaliar meu TCC e por ser um professor atencioso e amável, que prima pela educação inclusiva plena e digna.

À Professora participante da Banca Examinadora Ms<sup>a</sup>. Alcione Ferreira da Silva, do Departamento de Serviço Social (DSS), que não só tornou-se apenas uma colega, como também uma grande amiga e parceira de jornadas acadêmicas. Agradeço pelo apoio e incentivo para ingresso neste curso de especialização, bem como pela aceitação em avaliar este trabalho acadêmico.

De fato, as sugestões e avaliações de Eduardo Onofre e Alcione Ferreira, serão grandiosas e de suma relevância para a concretização deste trabalho que coroa mais um crescimento intelectual, desta vez como Especialista em Desenvolvimento Humano e Educação Escolar, como também o término de mais uma titulação conquistada em minha trajetória acadêmica.

Às amigas Elane Cristina e Tatiana Almeida pelo apoio no processo seletivo para este curso.

À amiga Joseilda Morais por todo apoio, compreensão, parceria e companheirismo durante o cumprimento desta especialização.

Ao amigo Alex Junio pela presteza no auxílio da organização da parte técnica para envio deste TCC.

Às colegas deste curso de especialização, tais como: Karine Andrade, Giszélia Oliveira e Cêlany Mélo.

Aos amigos do Balé Popular Flor do Juazeiro, da Quadrilha Junina Flor do Juazeiro e da Cia. Juazeirinhense de Teatro, ambos pertencentes à Casa da Cultura de Juazeirinho - PB, por compreenderem minhas ausências nos ensaios nos dias das aulas desse curso de especialização.

Aos presentes que Deus me deu no Encontro de Jovens com Cristo (EJC), da Paróquia São José de Juazeirinho, principalmente a Alifi Junior (que tornou-se membro e companheiro da minha equipe de trabalho no NASF-AB), Erik Artur, Gilvan Júnior e João Carlos.

Ao motorista do transporte universitário, Armênio Maciel da Costa, pela condução com dedicação e segurança.

A todos que de algum modo contribuíram e contribuem ao longo de toda minha jornada acadêmica para a conquista de mais um objetivo acadêmico que se concretiza.

Portanto, dentre estes fatores citados, só resta expressar a minha gratidão incondicional.

Muito obrigado a todos!