



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE HUMANIDADES – CAMPUS III  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA**

**EDUARDA PLÁCIDA DE SOUZA SILVA**

**A GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

**GUARABIRA - PB**

**MARÇO – 2014**

**EDUARDA PLÁCIDA DE SOUZA SILVA**

**A GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

Artigo apresentado ao Departamento de Educação em cumprimento aos requisitos para obtenção do Grau de Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual da Paraíba .

Orientador: Prof<sup>o</sup> Me. José Otávioda Silva.

GUARABIRA – PB

MARÇO/2014

É expressamente proibida 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 da dissertação.

S586g Silva, Eduarda Plácida de Souza  
A gestão escolar numa perspectiva democrática [manuscrito] : /  
Eduarda Plácida De Souza Silva. - 2014.  
**16 p.**  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) -  
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2014.  
"Orientação: José Otávio da Silva, Departamento de Educação".

1. Gestão democrática. 2. Autonomia. 3. Gestor escolar. I.  
Título.

21. ed. CDD 371.207

**Eduarda Plácida de Souza Silva**

**A GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

Aprovado em, 10 de Março de 2014

**COMISSÃO EXAMINADORA**



Prof<sup>o</sup> Me. José Otávio Silva

Orientador



Prof<sup>o</sup> Me. Monica de Fátima Guedes de Oliveira

Membro



Prof<sup>o</sup> Me. Rosilene Agapito da Silva Llerena

Membro

Guarabira – PB

Março / 2014

# **A GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

EDUARDA PLÁCIDA DE SOUZA SILVA

PROFESSOR ME. JOSE OTAVIO

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo refletir a importância da gestão escolar como promoção do desenvolvimento intelectual e pessoal de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem, dentro de uma perspectiva de gestão escolar democrática. Pois é por meio da gestão que se pode instituir, o direcionamento, a consistência e a coerência ao processo educacional. A escola é o espaço no qual se constroi o conhecimento a partir das interações estabelecidas, e é a gestão que aperfeiçoa e qualifica a aprendizagem do aluno. Por isso, é responsabilidade do gestor, que a instituição escolar torne acessível elementos de cultura que enriqueçam desenvolvimento e inserção social a todos os que a frequentam, cumprindo um papel socializador. Nessa perspectiva o gestor escolar é co-responsável pelo desenvolvimento individual de seus membros, objetivando sua inserção como cidadãos autônomos e conscientes em uma sociedade plural e democrática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão democrática. Autonomia. Gestor escolar.

## **1 INTRODUÇÃO**

Estamos vivendo em sociedade, denominada sociedade da informação e do conhecimento, na qual não se admite mais uma escola na qual os conhecimentos sejam fragmentados, descontextualizados, dissociados da realidade. Então diante dessa nova realidade se faz necessário mudar a escola e essa mudança pode acontecer através da gestão escolar, de uma forma mais conjunta, complexa, contextualizada, e coletiva. Significa uma mudança de posturas, de novas práticas, um repensar da escola, de seus alunos, de seus docentes e de todos que fazem parte desse processo educativo.

Estamos numa época de mudanças, e dentro do contexto escolar, a gestão é um tema de muita discussão nos dias atuais, e a partir destas discussões cria-se

uma concepção de escola diferente da existente, configurando-se uma nova forma de organização nos sistemas de ensino.

Assim, a gestão que antes era considerada como um processo técnico e meramente burocrático, o qual trazia a centralização do poder, na figura do diretor, ganha uma nova visão, ou seja, uma nova forma de administrar a educação, partindo do fazer coletivo, neste sentido, essa nova proposta de gestão da educação tem como um dos principais objetivos a busca por uma sociedade mais justa e igualitária, na qual todos tenham o direito à voz, a representação.

Então, com as crescentes mudanças tecnológicas, socioculturais, pode-se observar que cobra-se cada vez mais da escola, atribuindo-lhe o papel de socializar todos os segmentos sociais, na busca da inserção social de seus membros em uma sociedade cada vez mais exigente. Portanto, ambiente escolar mais desejável é aquele que promove o desenvolvimento intelectual, social, afetivo e moral de seus alunos. E esse ambiente escolar se constrói através de uma gestão democrática onde todos os membros da escola, da comunidade, assumem um compromisso com tal desenvolvimento.

O tema em questão foi analisado por meio de uma pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados como fonte de estudo obras de grande relevância sobre o tema, focando em especial alguns autores como: Libâneo (2008), Heloisa Luck (2008), dentre outros autores, nos detendo mais a esses dois, em especial, porque ambos tratam o tema analisado com muita clareza, mostrando a atual realidade da gestão escolar, o seu conceito e algumas das dificuldades para real implementação da gestão democrática.

A gestão democrática tem por objetivo organizar a construção dos conhecimentos em torno de metas previamente definidas de forma coletiva, entre todos os envolvidos no processo educativo. É através desse processo democrático que se podem formar cidadãos críticos, atuantes no meio em que vivem na busca por uma sociedade, na qual todos possam exercer seus direitos e deveres. Assim o gestor escolar precisa aceitar-se como mediador do processo de transformação da escola e, por meio dela, da sociedade. Pois se a escola e os professores não promoverem as tentativas de mudança, ela não acontecerá.

Então neste trabalho, pretendemos analisar os atuais desafios da escola, partindo deste novo contexto econômico, político e social, buscando refletir um

pouco sobre as implicações e desafios do novo modelo de escola, mas especificamente no que diz respeito à gestão escolar, partindo de uma perspectiva de gestão democrática, a qual contribui para o processo de construção e formação moral do sujeito. Portanto, para atingir os objetivos dessa pesquisa o trabalho foi organizado de forma sequencial, evidenciando a conexão entre os elementos secundários da pesquisa e o tema central.

Inicialmente, abordamos um pouco da história da gestão escolar no Brasil. O qual traz um resumo de alguns encontros, discussões dos quais surgiram à necessidade de um novo modelo de gestão escolar. E não podendo deixar de abordar neste capítulo a gestão escolar democrática, como uma forma de concretização da democracia e participação no espaço escolar, que incentiva e impulsiona na sua operacionalização a participação ativa da sociedade e da comunidade escolar que se beneficia diretamente com as ações educativas desenvolvidas pela escola.

Na parte seguinte, é dada ênfase ao papel e a prática do gestor escolar, baseando-se, sobretudo, nos princípios que regem a gestão democrática. É abordado também, a questão da autonomia da gestão escolar, na busca da sua construção real, criando um ambiente educacional democrático onde as regras tornam-se necessárias para o convívio social.

## **2 UM POUCO DA HISTÓRIA DA GESTÃO NO BRASIL**

Observando o contexto da reforma educacional no Brasil, a questão da gestão do sistema educacional ganhou destaque no processo de implementação do Plano Decenal de Educação para todos -- 1993-2003, momento esse em que os problemas relacionados à profissionalização dos gestores estiveram em foco. A discussão baseava-se especialmente na necessidade de atender as orientações estabelecidas na V Reunião do Comitê Regional Intergovernamental do Projeto Principal de Educação (PROMELAC V), realizada no Chile, em 1993. Uma das teses centrais da reunião foi a de “Profissionalizar a Ação nos Ministérios de Educação e em outras administrações educativas”.

O governo brasileiro incorporou essa tese com a certeza de que o sucesso do plano decenal iria depender, sobretudo, da capacidade de gerenciar todas as esferas do poder público, e assim impulsionar as mudanças pretendidas nos diversos órgãos e instâncias administrativas. Nessa perspectiva o Ministério da Educação (MEC), considerava que seria necessário superar as práticas do clientelismo do tradicionalismo das ações administrativas, dando lugar a métodos e posturas administrativas atualizadas, buscando soluções para problemas historicamente acumulados. Dentro desse contexto o ministério pretendia apoiar o desenvolvimento de atividades, de projetos que propiciassem o desenvolvimento de habilidades, em especial aquelas que objetivassem a instrumentalização de diretores para que os mesmos pudessem gerir de modo mais autônomo.

No entanto, a forma como esse processo vem se efetivando tem suscitado críticas e reações de insatisfações por parte de diversos segmentos do campo educacional. Aguiar (2009, p. 199) diz que “para implementar a reforma educacional, o governo necessita, evidentemente, assumir medidas políticas que atinjam vários setores e segmentos”. Dessa forma é necessário que haja abertura e estímulo a participação, criando mecanismos de atuação dos segmentos envolvidos no processo escolar.

A partir desta nova etapa a sociedade apresenta novos paradigmas socioculturais e econômicos, estabelecendo novas relações de trabalho, ciência e cultura, partindo deste novo princípio educativo, ou seja, um novo projeto pedagógico por meio do qual a sociedade pretende formar cidadãos produtivos, para atender as novas demandas impostas pelo processo de globalização da economia.

## **2.1 O QUE CARACTERIZA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

O que seria a gestão democrática? É o processo político por meio do qual as pessoas na escola discutem, planejam, resolvem problemas e os encaminham, acompanhando, controlando e avaliando o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Segundo Luck (2009, p. 69) “escola democrática é aquela em que seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos”. Então construir uma gestão democrática é acreditar que todos juntos têm mais



possibilidades de achar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Pois aumentando o número de pessoas que participam do contexto escolar, é possível instituir relações mais flexíveis e menos autoritárias entre todos os envolvidos nesse processo.

A gestão escolar democrática é um tema de grande repercussão nas escolas atuais. Compreendida como sinônimo de autonomia, participação e descentralização do poder administrativo, vem ganhando destaque nas políticas educacionais no Brasil, mais especificamente a partir da década de 90, especialmente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (lei 9.394/96). Tendo como principais instrumentos de gestão escolar democrática, a elaboração do Projeto Político Pedagógico, a criação de Conselhos, Grêmios Estudantis, Eleição direta de diretores, dentre outros. Conforme Bastos(2005, p. 07- 08)

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação.

Nessa perspectiva a gestão democrática é aquela que dá direito a voz, a representação, a participação efetiva. Sendo um processo de democratização da sociedade, o qual depende da participação de todos os envolvidos nesse processo. Entretanto, o patrimonialismo, o clientelismo e a burocracia arraigados no sistema político e econômico continuam de certa forma dificultando essa transformação necessária a administração escolar. Então, para que a gestão democrática se efetive dentro da escola, é necessário construir uma cultura participativa, pois não se pode gerar uma nova escola dentro do autoritarismo. Neste sentido, para avançarmos na efetivação da gestão democrática e na construção de um projeto de educação transformadora e humana, é imprescindível compreender as práticas excludentes e autoritárias ainda presentes na cultura escolar. Para Hora

Por meio dessa modalidade de administração participativa, ocorre à extinção do autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigentes e dirigidos, a participação efetiva dos diferentes segmentos na tomada de decisões alcançando-se assim o fortalecimento do líder da escola em relação às normas emanadas dos órgãos administrativos centrais. (HORA, 1994, p.57)

A democratização da gestão escolar implica na superação de processos centralizados de decisão e na vivência da gestão colegiada, na qual a tomada de decisões surja das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola, num processo pedagógico vivo e dinâmico. Neste contexto, a democratização da gestão escolar é sem dúvida um desafio que há muito se vem tentando alcançar, pois é um processo em construção e complexo, porém possível se realizado em conjunto, de forma intencional, a partir da organização de processos coletivos. Sendo assim, a escola torna-se palco de experiências democráticas, em que a participação e a autonomia devem ocorrer de forma transparente, respeitando a diversidade, o pluralismo e os valores éticos.

Para uma gestão democrática, é necessário considerar a participação, o envolvimento de todos os grupos e pessoas, que de certa forma intervêm no processo de trabalho e no âmbito educacional. O processo de democratização da gestão deve ser entendido como a possibilidade e a capacidade de interação, o qual poderá influir nos problemas e soluções, considerados numa coletividade. Para tanto, é preciso ampliar a democracia com a participação ativa da sociedade nos diversos espaços sociais. No entanto, a escola é um desses espaços, pois a gestão escolar democrática é uma forma de democracia participativa que favorece o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da sociedade.

A gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 2008, p.79).

Gerir uma instituição escolar de forma democrática significa usar de todas as oportunidades que ela oferece, tanto para realizar práticas como para aprender condutas com elas. Mais importante do que os resultados práticos imediatos da gestão democrática é a aprendizagem para vida pessoal e social. Afinal, a escola é um lugar de aprendizagem e desenvolvimento. A democratização da gestão garante a possibilidade de melhoria na qualidade do processo educacional das escolas, através da construção de um currículo pautado na realidade local, o qual favoreça maior integração entre os agentes envolvidos na escola – diretor, professores,

estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, auxiliares de serviços, ou seja, o apoio efetivo de toda comunidade escolar, como participantes ativos e sujeitos do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

“A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos [...]” Libâneo (2008, p. 132). A gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

A gestão democrática é compreendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício da cidadania. Mas para que ela realmente se efetive dentro da escola é preciso construir uma nova lógica de gestão que conte com a participação da sociedade e dos atores diretamente envolvidos com a prática pedagógica, implica rever o modelo adotado pelos sistemas públicos, cuja estruturação e funcionamento são até hoje característicos de um modelo centralizador.

### **3 O PERFIL DO GESTOR**

Nesse novo cenário, especialmente quando se trata da gestão de escolas públicas, é impossível negar a importância da ação do gestor na escola, o diretor da escola tem uma importância fundamental na organização e garantia do bom funcionamento da instituição. Dessa forma o gestor de escola, como dirigente, precisa ter uma visão de conjunto, atuando de modo a compreender a escola nos seus diversos aspectos seja pedagógicos, culturais financeiros e administrativos, assim podendo assegurar a efetivação das conquistas legais e a democratização das relações e do ensino. Luck traz algumas atribuições ao papel do gestor na perspectiva democrática

- . Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário de educação comum, visão, missão e valores da escola.
- . Lidera a atuação integrada de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.
- . Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento. (LUCK, 2009, p. 69)

Então no que diz respeito ao papel do gestor, este deixa de ser aquela pessoa que tem apenas a função de controlar, fiscalizar, o qual detém o poder de centralizar as decisões, para ser um gestor dinâmico, um articulador da diversidade, construindo o ambiente educacional e promovendo a efetiva formação de seus alunos. Mas para que a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o gestor, em parceria com o conselho escolar, crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional.

Na nossa realidade há um a questão que dificulta de certa forma a implementação e efetivação da gestão democrática, é a nomeação de gestores, os quais são indicados pelos poderes executivos e não pela eleição direta, e isso se torna de certa forma é um fator prejudicial, pois os mesmos são indicados para atender interesses políticos e não o interesse da comunidade escolar. O diretor escolar assume uma série de funções seja de ordem administrativa quanto pedagógica, Libâneo (2008, p. 111) diz que “o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos”. Este autor destaca outras razões ao papel do diretor

- O crescimento da população e a urbanização da sociedade têm levado à instalação de escolas maiores, tornando mais complexas as tarefas de organização e gestão.
- As mudanças na sociedade envolvendo uma ligação maior da escola com outras realidades tais como os meios de comunicação e informação, a automação, implicando uma ligação mais explícita da escola com outros organismos da comunidade.
- A necessidade de vínculo maior com as famílias, uma vez que responsabilidades que antes correspondiam aos pais e mães vão

sendo conferidas às escolas: orientação psicológica, orientação sexual, orientação para novas necessidades da vida urbana, educação para o trânsito, educação para o lazer, educação ambiental etc. (LIBÂNEO, 2008, p. 112)

Nessa perspectiva o gestor desempenha vários papéis dentro do contexto escolar, cabendo a ele a articulação de todos os setores e aspectos. É o seu desempenho e habilidade que de certa forma influencia a qualidade do ambiente e o desempenho de seu pessoal e a qualidade do processo de ensino aprendizagem. Para construir uma cultura democrática é preciso a participação de todos, alunos, pais, professores, na tomada de decisões e na resolução do diversos problemas. Mas deve-se levar em consideração que essas atribuições não devem ser impostas única e exclusivamente ao gestor. Conforme Little (1987 apud LUCK, 2008, p. 26)

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas dos gestores. Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho [...].

O principal papel do gestor escolar é o de direcionar o processo de ensino aprendizagem, encaminhando para o saber. Assim o gestor de uma escola na perspectiva democrática é a cabeça que pensa em todos os detalhes para que a educação de qualidade naquele espaço realmente aconteça, não quer dizer que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor, aquele que centraliza todas as decisões, mas pelo contrario trata-se de entender o papel do diretor como líder, ou seja, uma pessoa a qual consegue unir todas as aspirações, as vontades, expectativas da comunidade escolar, articulando a adesão e a participação de todos os segmentos da escola.

O papel do gestor escolar, baseado na liderança e competência, é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação. O gestor deve criar um ambiente educacional democrático com direitos e deveres. É de responsabilidade do gestor que a instituição de educação torne acessível a todos que a frequentam, indiscriminadamente, elementos de cultura que enriqueçam o seu desenvolvimento e inserção social. Cumprindo com

um papel de socializar, propiciando o desenvolvimento da identidade de seus alunos, por meio de aprendizagens diversificadas, realizadas em situações de interação.

A escola atual vem exercendo tarefas e enfrentando situações mais complexas e diversificadas, pressões políticas que refletem na educação, recursos insuficientes e mal aplicados, o enfraquecimento do papel da escola pela própria classe política, contrastes sociais que desmotivam a continuidade nos estudos e falta de estrutura familiar em grande parte dos alunos. Então dentro desse contexto o diretor tem papel fundamental, convivendo constantemente com incertezas e encontrando respostas para situações novas freqüentemente, o que torna ainda mais complexo seu trabalho de gestor, pois se vê obrigado a enfrentara dicotomia vivenciada entre decisões dos órgãos centrais e os interesses da comunidade escolar.

“Os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas” Chiavenato (1994, apud Luck, 2008, p. 33). A partir deste entendimento os gestores escolares, atuando como líderes, são sem dúvidas, os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso da instituição escolar. Dentro desse contexto o bom gestor, entre outras coisas, conhece seu potencial e as necessidades a sua volta, gerenciando de forma participativa e envolvendo no processo o maior número de pessoas e valorizando a criatividade de todos, ou seja, elementos fundamentais para a construção de uma cultura participativa e democrática.

### **3.1 A AUTONOMIA DA GESTÃO ESCOLAR**

Pensar em autonomia é uma tarefa que se apresenta de forma complexa, pois se pode crer na idéia de liberdade total ou independência, quando temos de considerar os diferentes agentes sociais e as muitas interfaces e interdependências que fazem parte da organização escolar. Pois se eles não forem considerados, haverá grandes dificuldades para implementação real da proposta, a qual deve ser muito bem elaborada para que as decisões não sejam manipuladas, nem que determinado grupo tenha domínio da situação. Dessa forma é necessário que se tenha a melhor compreensão possível da questão, ou seja, é preciso vivenciar

efetivamente a autonomia, ultrapassando a prática do exercício vazio e descomprometido do discurso sobre a autonomia e de sua real compreensão, a qual vai além da questão financeira. Segundo Luck (2008, p.63)

Tendo em vista a complexidade da questão, torna-se necessário, no entanto, que se reflita sobre o significado de autonomia e de autonomia da gestão escolar e se explore as suas repercussões no âmbito da escola e sobre os processos educacionais [...].

A autonomia da gestão escolar é a expressão da cidadania realizada dentro da escola, pois traz para ao contexto escolar integração entre escola e comunidade a partir de ações voltadas para a qualidade do ensino, a partir desta integração os sujeitos envolvidos nesse processo têm o direito à voz, a representação, como também consciência em relação aos seus direitos e deveres. De acordo com Luck, (2008, p. 99) “autonomia é um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades emergentes e gradualmente mais complexas, resultantes do estabelecimento conjunto de decisões”.

Nesta perspectiva a autonomia da gestão escolar caracteriza-se como um processo de gestão que assume com competência, a responsabilidade social de promover a formação dos sujeitos envolvidos nesse processo, levando em consideração, as condições e necessidades dos mesmos, partindo da realidade existente. Portanto no contexto da educação a autonomia é entendida como ampliação do espaço de decisões, garantindo o fortalecimento da escola e conseqüentemente melhoria da qualidade do ensino. A escola pode ser considerada uma instituição autônoma quando constrói no seu interior o princípio da emancipação, da autonomia como exercício da cidadania. Conforme LIBÂNEO (2008, p. 141)

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto-pedagógico-curricular. Ela é definida como faculdade das pessoas autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros.

Portanto a autonomia precisa ser bem gerenciada, com responsabilidade, na qual todos os envolvidos nesse processo sejam conscientes de sua importância,

pois quando vivenciada de forma efetiva a autonomia traz resultados como formação cultural e científica dos alunos como também desenvolvimento das potencialidades cognitivas. Ou seja, a participação de toda comunidade escolar, pais alunos, professores, funcionários é imprescindível para que os objetivos sejam alcançados, mas para isso é fundamental que todos tenham consciência de suas responsabilidades, na busca do sucesso da instituição escolar. Luck afirma que

Autonomia é um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades, emergentes do estabelecimento conjunto de decisões. Não se trata, na efetivação desse processo, de a escola ser autônoma para alguém, para algum grupo, mas de ser autônoma com todos, em nome da sociedade, desse modo caracterizando-se como gestão democrática, isto é, uma gestão compartilhada e participativa. (LUCK, 2000, p. 26)

Assim pode-se dizer que a autonomia fortalece a identidade da escola e estimula a participação da comunidade. “Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho”. (LIBÂNEO, 2008, p. 102). Sendo assim a escola quando gerida baseado nos princípios da autonomia transforma-se num espaço de trabalho coletivo e de aprendizagens significativas. A melhoria da qualidade do ensino será garantida pelo real aproveitamento dos recursos e investimento em materiais didáticos e tecnológicos, como também é importante adotar medidas de manutenção as quais tragam melhoria da gestão e autonomia das escolas.

Dentro desse contexto a autonomia, em especial da escola, constrói-se através das inter-relações que são estabelecidas na escola, Ferreira (2008, p. 21) afirma que “é preciso criar condições para que ela seja “construída” em cada escola, de acordo com as suas especificidades locais e no respeito pelos princípios e objetivos que informam o sistema público nacional de ensino.” Sendo assim a autonomia, assim como a gestão democrática, é resultado de uma construção diária, na qual a participação de todos os atores do processo educativo é de grande relevância para a garantia da aprendizagem significativa.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao encerrar esta discussão, destaca-se que a autonomia da gestão escolar, é essencial para poder construir um novo modelo de gestão, como também garante a melhoria da qualidade do ensino público. A partir dos estudos realizados pode-se dizer que através da gestão escolar, mas especificamente da gestão escolar democrática, a escola, o gestor, deve procurar dinamizar o trabalho educacional, incentivando a ação, a participação de todos, desenvolvendo a troca de informações e construindo saberes. A participação de pais e membros da comunidade nas decisões da escola fortalece a sintonia e permite troca de informações relevantes entre escola e família, além de contribuir para elevar o engajamento da comunidade na manutenção da unidade escolar.

Não se pode negar que o termo gestão democrática está de certa forma incorporado ao dia a dia da escola pública no Brasil. Como apontado neste trabalho que a partir da década de 90, surge esse novo modelo de gestão, partindo de uma perspectiva democrática, entretanto muito ainda precisa ser feito, no sentido de que realmente essas práticas democráticas, de fato, se efetivem e gerem os resultados esperados. Pois no contexto atual, muitas escolas e gestores ainda se mostram resistentes as mudanças, que propõe a gestão democrática e autônoma, assim os mesmos preferem adotar o modelo tradicional e arcaico de gestão.

Neste sentido, o propósito de desenvolver o presente texto, foi o de tentar descortinar a importância da gestão democrática, quais suas contribuições para um ensino público de qualidade, como também o importantíssimo papel do gestor, frente aos grandes desafios que lhe são apresentados no cotidiano escolar. Procurou-se ressaltar que a gestão democrática da educação é um dos principais instrumentos de transformação do processo educativo, transformando-o em uma prática social voltada para construção da cidadania, na qual os envolvidos desse processo possam atuar efetivamente na sociedade, conscientes de seus direitos e deveres.

Em suma, que se possa construir uma escola que enxergue seu aluno sob seu aspecto social, cognitivo, moral e emocional, que se preocupe com a formação total dos indivíduos. Entretanto, para isso é necessário saber lidar com as diferenças e com as desigualdades, ou seja, é preciso reconhecer essas diferenças, e não camuflá-las e admitir que para me conhecer, preciso conhecer o outro. Sendo assim

a implementação da gestão democrática na escola é um algo determinante para a qualidade social da educação, como também para o desenvolvimento e formação de indivíduos críticos e criativos, prontos para o pleno exercício da cidadania.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Angelada.S. Gestão da Educação e a formação do profissional da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carepeto.(Orgs.)**Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**.3. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

BASTOS, João Baptista. **Gestão democrática**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A : SEPE, 2005.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (Orgs). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

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

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios de participação coletiva**. Campinas, SP: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiânia: MF Livros, 2008.

LUCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. [etal.]. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

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

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Aberto. Brasília, 2000.