



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS SOCIAIS E APLICADAS  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES DA  
EDUCAÇÃO BÁSICA - PARFOR**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:  
Instrumento de transformações**

**EDILSON SOUSA DOS SANTOS**

**PATOS - PB  
2017**

**EDILSON SOUSA DOS SANTOS**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:  
Instrumento de transformações**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Licenciado em Pedagogia pelo Programa Nacional de Formação de Professores de Educação Básica - PARFOR.

Área de concentração: Educação.

Orientador: Prof. Ms. Jorge Miguel Lima Oliveira.

**PATOS - PB  
2017**

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.

S237g Santos, Edilson Sousa dos.  
Gestão escolar democrática [manuscrito] : instrumento de transformações / Edilson Sousa dos Santos. - 2017.  
24 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Primeira Licenciatura em Pedagogia do Parfor) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - Patos, 2017.

"Orientação : Prof. Me. Jorge Miguel Lima Oliveira, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Administração. 2. Ambiência. 3. Administração escolar.  
4. Gestão escolar.

21. ed. CDD 371.2

EDILSON SOUSA DOS SANTOS

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:  
Instrumento de transformações

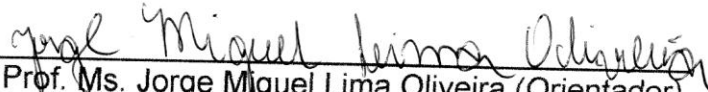
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Licenciado em Pedagogia pelo Programa Nacional de Formação de Professores da Educação Básica - PARFOR.

Área de concentração: Educação.

Orientador: Prof. Ms. Jorge Miguel Lima Oliveira

Aprovada em: 25/11/2014.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Ms. Jorge Miguel Lima Oliveira (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Ma. Eunice Ferreira Carvalho  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Ma. Mary Delane Gomes de Santana  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

# **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: Instrumento de transformações**

**EDILSON SOUSA DOS SANTOS**

## **RESUMO**

O estudo sobre a Gestão Escolar Democrática, tema pertinente para o atual cenário brasileiro em decorrência das mudanças políticas, sociais, culturais e da legislação, com intuito de proporcionar uma nova realidade no modelo de gestão escolar, com o envolvimento de todos os atores que forma a comunidade escolar, e assim com o objetivo de apresentar instrumentos para o desenvolvimento de uma Gestão Escolar Democrática, entre as quais apresenta três eixos principais: *Eixo I* - A profissionalização da gestão escolar; *O Eixo II* - A democratização da escola com a inter-relação social; e por fim o *Eixo III* - A humanização e a ambiência escolar como cúmplices no processo ensino/aprendizagem. O tema da pesquisa tem a Constituição Cidadão (CF/88), à percussora, para as modificações da legislação, em especial a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, 1996), em que destaca a participação da comunidade na gestão escolar. O presente trabalho se constitui em um levantamento conceitual da temática acima descrita, com base no processo de democratização da escola no Brasil, na identificação de instrumentos para a implementação da Gestão Escolar Democrática. O presente estudo considera a gestão democrática como um ponto para mudança da realidade educacional, e conseqüentemente melhorias na qualidade do ensino/aprendizagem.

**Palavras-chave:** Administração. Ambiência. Transformação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>2 METODOLOGIA: o Estágio como Pesquisa .....</b>	<b>08</b>
<b>3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>09</b>
<b>3.1 Implementação da Gestão Escolar Democrática.....</b>	<b>13</b>
3.1.1A profissionalização da gestão escolar .....	13
3.1.2 A democratização da escola com a inter-relação social.....	15
3.1.3 A humanização e a ambiência escolar como cúmplices no processo ensino/aprendizagem .....	16
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário educacional no Brasil, ocorrido graças ao acesso às tecnologias, informações, comunicações, mudanças econômicas, sociais e culturais, e principalmente as legislações, a educação tem passado por algumas mudanças expressivas, tendo como a Constituição Federal de 1988, a percussora, que provocou modificações na organização e estrutura curricular, financiamento, processo de gestão dos sistemas de ensino, ampliação do acesso à escola básica, e recentemente as discussões sobre o Plano Nacional de Educação e Base Nacional Comum Curricular.

Em decorrência as modificações legislativas supracitadas, a escola, passam a ter um papel fundamental como instituição social. Situação essa, que leva a escola a ter um olhar diferenciado para uma gestão escolar democrática e participativa, que envolve toda a comunidade escolar (gestores públicos profissional da educação, pais, alunos, atores públicos etc), e que os mesmos sejam atuantes.

Nesta perspectiva, a legislação, atrelada as finalidades das políticas públicas, devem estar aliada aos projetos políticos pedagógicos das instituições de ensino, considerando a gestão democrática como princípio básico, relevância e importante para o inicio de uma transformação educacional, e assim justifica a necessidade de um debate amplo com discursões que envolva os vários atores da sociedade, que certamente poderá contribuir para o incentivo a mudanças visando uma educação participativa, orientada para uma gestão democrática, em que gestores públicos, gestor escolar, profissionais da educação, pais, alunos e comunidade possam interagir no processo para uma educação na qualidade do ensino e para a cidadania.

Assim sendo, o presente trabalho tem relevância na discussão do tema “*Gestão Escolar Democrática*”, nos remete ao contexto de uma sociedade que se transforma num processo dinâmico, globalizado, participativo e democrático, frente aos acontecimentos que caracterizam novas realidades sociais, econômicas, políticas, culturais, entre outros, tendo como objetivo apresentar instrumentos para o desenvolvimento de uma Gestão Escolar Democrática, visando uma mudança da realidade educacional, e conseqüentemente

melhorias na qualidade do ensino/aprendizagem, com um debate amplo na comunidade escolar.

## **2 METODOLOGIA: o Estágio como Pesquisa**

O método de uma pesquisa expõe o conjunto de regras, de procedimentos e de orientações confiáveis, para que os resultados respondendo o problema determinado om desempenhos seguros e de qualidade, o referido estudo basear-se em Acevedo e Nohara (2004); Lakatos e Marconi (1996) e Santos (2009), tomando como base os seguintes critérios: quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, ao incorporar uma revisão de literatura sobre o tema e uma fundamentação.

Refere-se a uma pesquisa exploratória, pois se buscam mais registros e informações e assim uma maior compreensão, e descritiva, ao que se pretende analisar, observar, registrar, classificar e interpretar os fatos relacionados, além de uma pesquisa de campo, na qual o pesquisador coletou as informações e dados *in loco*, na Escola Municipal de Ensino Fundamental Colégio Santa Terezinha.

Os primeiros contatos com a escola ocorreu no mês de abril e maio de 2016, com a entrega “carta de anuência”, solicitando a permissão e disponibilização de informações à realização do estágio, que é um momento impar para qualquer estudante, pois traz uma experiência atrelando o conhecimento empírico junto ao conhecimento científico, valorizando o saber da academia e o cotidiano.

Após este momento único que ampliou um grande interesse pela Gestão Escolar, impulsionado pelos relatos dos agentes escolares, e interesse particular, e assim com o objetivo geral de analisar a prática de uma gestão escolar e dentre os objetivos específicos estava entender o cotidiano da gestão escolar na Escola Municipal de Ensino Fundamental Colégio Santa Terezinha-PB, compreendendo a teoria e a prática, à legislação em vigor, a profissionalização, as relações sociais, e a ambiências escolar, temas que relaciona-se em prol de uma escola democrática.



### 3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A educação no Brasil vem passando por uma série de transformações, desde o período colonial, pelas influências estrangeiras, movimentos e intensas lutas para uma escola de qualidade, pública, e com o viés democrático que atenda independente há todos da sociedade, para tal:

“gestão escolar democrática é a de ofertar oportunidades de aprendizagem e experiências na área da Educação, partindo da necessidade individual de cada aluno, desenvolvendo um ambiente específico para que estes superem seus desafios individuais e coletivos” (BRASIL, MEC, 2007).

Sendo assim este estudo pedagógico é desenvolvido a partir dos eixos temáticos *Eixo I* - A profissionalização da gestão escolar; *Eixo II* - A democratização da escola com a inter-relação social; e por fim o *Eixo III* - A humanização e a ambiência escolar como cúmplices no processo ensino/aprendizagem, como um caminho a implementação da gestão escolar democrática, iniciando com os conceitos dos mesmos.

A democratização da gestão recebeu destaque, na transição do regime militar autoritário para o período de redemocratização do país, que possibilitou novas formas de manifestações sociais, por meio das lutas, debates e discursões, as reformas surgidas no Estado brasileiro vêm ocorrendo com certa participação da sociedade.

Durante as décadas de 70 e 80, a escola brasileira esteve subjugada às políticas educacionais de orientação centralizadora, autoritária e marcada por estruturas burocráticas verticalizadas. Com a redemocratização, passou a ser o foco central os conceitos de reformas, orientado pela cooperação técnica, democrática e a participação da comunidade na gestão da escola, como forma de garantir maior atuação e envolvimento da comunidade, especialmente dos pais, na escola.

A Constituição Federal Brasileira, aprovada no ano de 1988 que, nos artigos 205 e 206, estabeleceu que a educação brasileira deve primar pelo pleno desenvolvimento da pessoa, pelo seu preparo para o exercício da cidadania e pela sua qualificação para o trabalho, ampliou um leque de direitos

e garantias constitucionais, incluindo “conquistas sociais e políticas expressas na Constituição ‘Cidadã’, a qual previu a existência de espaços de participação da sociedade civil organizada na gestão das políticas públicas” (Véras de Oliveira, 2010, p.16).

Além do mais o ensino deve pautar-se nos seguintes princípios: igualdade de condições - acesso e permanência; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência em qualquer instituição - pública e privada de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino (...); gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade.

O governo brasileiro, a partir da década de 90, vem implantando políticas econômicas e educacionais, que resultam em diretrizes e medidas pelas quais o país se moderniza, ajustam-se ao mundo da globalização, da internacionalização. A legislação e as políticas educacionais se fez presente o discurso da flexibilidade, da diversificação, da produtividade, da eficiência, da qualidade, da descentralização e da modernização dos processos educacionais, adequando-o à ótica das reformas neoliberais.

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9394/96, regulamenta as políticas para a educação escolar, com uma visão descentralizada e ampliada. A LDB/96 garante a centralização política e a descentralização administrativa e financeira, ao definir a incumbência dos sistemas, estabelece à União, o papel coordenador e articulador da política nacional, ao Estado assegurar o ensino fundamental (antigo 1º grau) e oferecer como prioridade, o ensino médio (antigo 2º grau); e ao Município, oferecer a educação infantil e, com prioridade, o ensino fundamental, sendo que a Emenda Constitucional nº 14 obriga a municipalização compulsoriamente.

Em relação à gestão da escola, tanto a Constituição Federal/CF88 quanto a LDB/96, legitimam o conceito de gestão democrática e a LDB amplia o rumo da democratização prescrevendo a participação dos profissionais na elaboração da proposta pedagógica da escola e acena para uma progressiva conquista da autonomia administrativa e pedagógica das unidades escolares.

Com a discussão em pauta sobre a gestão da educação, a descentralização, a autonomia, a escolha do diretor, a participação da comunidade, a constituição do projeto político-pedagógico, foram considerados requisitos essenciais para democratizar a instituição escolar, entretanto há de superar alguns entraves na gestão do espaço escolar, entre eles: estrutura centralizada e burocratizada na escola; compartilhar o poder com uma gestão colegiada e participação de todos no processo decisório das questões educacionais e dar início à construção de uma instituição autônoma em todos os sentidos: didático-pedagógica, administrativa e financeira; necessidade da profissionalização e modernização da gestão escolar, o que envolve, entre outros requisitos, por exemplo: a formação dos gestores; a inovação e a cultura do planejamento; o monitoramento e a avaliação presentes na gestão da escola.

Gerir ou administrar uma escola vai muito além das atividades burocráticas dentro do ambiente escolar, e não compreende apenas as atividades de planejamento, coordenação e controle de pessoal. “Na gestão, estão envolvidos estas atividades consideradas necessárias para o cotidiano escolar, incluindo filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas”. (Luck, 2000, p. 99).

Segundo Luck, (2000, p. 99), “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”, ou seja, a gestão democrática é um instrumento de transformação das práticas.

Para Libâneo (2004), a escola não pode ser mais uma instituição isolada. A escola deverá estar mobilizada e aberta a todos os atores sociais dentro e fora do ambiente escolar. Na escola de gestão democrática o gestor é o sujeito que facilita a interação e participação da escola com a comunidade, de forma que ela seja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática, visando o bem comum de toda comunidade.

A Escola Democrática deve contribuir para o exercício dos direitos fundamentais estabelecidos na Constituição Cidadã, deve ser um referencial

dentro de uma concepção de escola que conduza a formar cidadãos participantes, de expressar opinião, de fazer valer a opinião atuante, com capacidade de julgar e fazer escolhas.

Vale destacar que a Gestão Escolar Democrática está fundamentada nos princípios da descentralização, participação e transparência no ambiente da instituição. Com a descentralização possibilita ações e decisões que sejam planejadas e efetuadas sem que haja a prevalência da hierarquia.

Além do mais, a participação, por sua vez, possibilita a interação, a integração, a co-responsabilidade, em todas as etapas do planejamento à execução das ações, com o envolvimento de todos os atores no ambiente escolar. Além disto, todas as ações e decisões devem ser claras, transparentes e amplamente divulgados para todos.

O Plano Nacional de Educação (PNE) reconhece que a boa relação entre a escola enquanto instituição e a sociedade no contexto da gestão democrática possibilita o crescimento da qualidade social da educação, garantindo um processo de tomada de decisões a partir da participação de todos com um objetivo em comum.

“verifica-se que ele defendia uma educação ativa, sintonizada com a realidade e adequada ao desenvolvimento e à democracia, que, através da “conscientização”, levava à liberdade que supera a opressão e a alienação” (FREIRE, 1987).

A Educação é um processo fundamental para o desenvolvimento do ser humano e assim da sociedade. E que os investimentos na educação irar criar oportunidades para um caminho de prosperidades para a nação, e um desses instrumentos, é uma gestão escolar democrática, que possibilita a conscientização, participação, integração, co-responsabilidade nos atores envolvidos e assim o meio mais importante para formar melhores cidadãos, gestores, profissionais e representantes políticos, o que contribui para uma sociedade mais justa, igualitária, fraterna, sem a necessidade de construir mais presídios, ou até observar escândalos de corrupção, a falta de emprego e famílias em situação de vulnerabilidade social.

### 3.1 Implementação da Gestão Escolar Democrática

São muitos os desafios da gestão escolar, que devem ser encarados não como obstáculos, mas como oportunidades de superação, de crescimento e de inovação, atrelados a estimular a criatividade e mobilizar recursos para a criação de uma nova realidade, neste caso, a de uma nova escola em uma sociedade em transformação constante.

Considerando o dia a dia da escola e observando o ambiente escolar e os atores envolvidos nas atividades, é possível identificar grandes áreas que concentram as várias inquietações sobre a gestão escolar.

Entre elas destaco três eixos principais: *Eixo I* - A profissionalização da gestão escolar; *Eixo II* - A democratização da escola com a inter-relação social; e por fim o *Eixo III* - A humanização e a ambiência escolar como cúmplices no processo ensino/aprendizagem.

A qualidade da educação não depende unicamente das ações de uma gestão escolar democrática, mas, de implementar ações que devem ser planejadas por meio da participação de todos os envolvidos, levando em consideração as particularidades de cada escola, provocam modificações significativa na instituição.

#### 3.1.1 A profissionalização da gestão escolar

A gestão escolar constitui um dos itens que propulsiona a qualidade do ensino, e seu principal gestor - o diretor assume papel relevante no desempenho da unidade. Desta forma a gestão escolar exige dos gestores múltiplos e variadas habilidades, atitudes e competências: conhecimentos específicos sobre a área educacional; o relacionamento interpessoal com todos os atores envolvidos, e as habilidades em gestão.

Entretanto, podemos observar que há fragilidades na gestão escolar, desde a formação inicial dos gestores escolares – diretores, com suas formações que não são satisfatórios sobre a ótica da gestão escolar e em que muitas vezes os conteúdos neles tratados são apenas de natureza teórica e pouco úteis para ajudar os gestores a enfrentar o cotidiano da escola, ou são excessivamente técnicos, não contextualizando os problemas do dia a dia da

gestão, não há debates, troca de experiências e reflexões sobre a prática da gestão.

O gestor escolar, que exerce uma função de alta complexidade e com o nível de exigência elevado, passa a ser considerado um técnico polivalente que desempenha a função de inspetor, contabilista, engenheiro escolar, técnico em administração, relações pública, chefe de todos os colaboradores; orientador pedagógico, juiz em relação à ordem e à disciplina, líder entre outras, e geralmente sem uma capacitação, e formação necessária para tal função, e sem praticar as atividades de planejamento, organização, controle, assistência à execução, avaliação de resultados e relatório, que são funções de um administrador.

Diante disso, o gestor escolar que não conhece as funções de um administrador, não consegue exercer suas funções com maestria, e o planejamento, organização, controle, e até o cumprimento da legislação é encarado com descaso ou em sua maioria, ele é apenas um *slogan* abstrato, facilitando a uma má gestão escolar e por consequência uma péssima qualidade no ensino/aprendizagem.

Em muitos casos o gestor escolar-diretor são os responsáveis pela escrituração e registro escolares, pelas matrículas, ponto dos funcionários, patrimônio e finanças da escola, de atas de reuniões e registro de abertura e encerramento do ano letivo, além de acompanhar e avaliar o plano diário, semanal, quinzenal e mensal do professor e o trabalho de sala de aula - não raro, o diretor acumulava ainda a função de docência.

Perante essa realidade o gestor escolar-diretor, deve buscar uma capacitação para o exercício de suas funções, uma qualificação profissional especializar, e assim diminuir sua fragilidade na gestão.

Além da falta de profissionalização dos gestores, destacamos a utilização de modernas ferramentas no processo ensino/aprendizagem, pois diante da velocidade, das inovações e do ritmo em que a sociedade modifica os seus valores, torna-se mais um desafio no processo educacional, pois “aqueles que não experimentam novos remédios devem aceitar novos males: pois o tempo é o maior inovador”, segundo Francis Bacon.

### 3.1.2 A democratização da escola com a inter-relação social

O Conselho Escolar se constitui em um órgão deliberativo, onde os participantes compõem-se de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. Sendo este de caráter consultivo e/ou deliberativo, responsável pela tomada de decisões no âmbito escolar, constituindo-se, em um espaço de democratização, onde professores, pais, funcionários, alunos e outros possam debater de maneira crítica sobre o cotidiano escolar.

Entretanto, há uma acomodação da escola-comunidade-professor-aluno que não conseguem assimilar a participação de todos como algo do cotidiano, e que na prática deveria ter uma maior ou total participação da sociedade. E há na realidade certo descrédito da comunidade escolar quanto a sua força nas transformações sociais. Mas essa ideia deve ser mudada, e a comunidade deve ser chamada à participação do Conselho Escolar e na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação regulamenta os avanços da Constituição Cidadã e reafirma o princípio da gestão democrática da educação, conforme propõe o título IV, que trata da organização da Educação Nacional – a participação dos profissionais da educação – na elaboração de projetos pedagógicos – e da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, garantindo ainda em seu art. 15 que:

[...] 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 observada às normas gerais de direito financeiro público (Brasil, 2010, p. 17).

A elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP é algo indispensável no âmbito de uma gestão escolar democrática, pois é a partir da elaboração do PPP que as propostas e ações nele inseridas são executadas e avaliadas com a finalidade de alcançar os objetivos expostos, estabelecendo, sobretudo, os parâmetros para o futuro da gestão escolar democrática, descentralizada e com autonomia nos processos de tomada de decisões da escola. Vale salientar que

(...) faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se levantaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do Projeto Político Pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento (Dourado, 2003, p.48-52).

A participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP, que a escola pretenda executar começa a partir do momento em que acontecem reuniões, encontros no espaço da própria escola. Convidar a comunidade escolar para o debate sobre as técnicas e práticas a serem desenvolvidas na escola representa o ápice do processo de gestão democrática e participativa. O comprometimento e a participação da comunidade no cotidiano escolar nos conduzem à construção da democracia.

Houve um considerável avanço, com escolas mais abertas à participação da comunidade e ao trabalho voluntariado dentro da escola, com processo de eleição dos dirigentes, revitalizando os grêmios estudantis e promovendo maior reflexão e troca de experiências entre os profissionais de educação e entre instituições, mas ainda tem um grande caminho para a emancipação e a participação democrática total no ambiente escolar.

### 3.1.3 A humanização e a ambiência escolar como cúmplices no processo ensino/aprendizagem

A sociedade está em crise e esta crise passa por fatores econômicos, sociais, culturais e, atinge seus valores. Esse movimento dinâmico da sociedade vem exigindo das instituições que a compõem, inclusive da escola, respostas para as novas relações sociais.

É inquestionável que os valores precisam fazer parte da educação, tanto familiar quanto escolar, que precisam ser aprendidos e cultivados em todo ambiente escolar. Percebemos que o mundo e a sociedade evoluem e se transformam, contudo, os valores humanos estão sendo banalizados.

Em decorrência, a falta da humanização na escola, e conseqüentemente a violência. Podemos ver os inúmeros episódios noticiados em jornais, TV e



demais meios de comunicação, sem comentar os que não ganham a publicidade da grande mídia, mas registrados nas escolas, em vários níveis e conflitos envolvendo diversos atores, mostrando a gravidade do assunto. Destacamos como agressões, desde atos físicas e/ou verbais, como também o *bullying* ou o uso de armas, a falta de civilidades, de cidadania e as múltiplas ações de ordem familiar.

Os gestores escolares não têm conseguido lidar com as questões de violências, ou por despreparo, falta de conhecimento acerca do assunto, ou até mesmo por comodismo, para que a problemática seja amenizada e não venha a público. Desta forma o fracasso é inevitável, agravando qualitativamente o desempenho das atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

Diante desse contexto,

“a revisão dos modelos de gestão e da formação de gestores, tanto em nível local quanto sistêmico, onde questões como a “violência escolar”, “educação em valores” e “mediação de conflitos”, todas com acentuada relevância dentro do atual quadro educacional, sejam temas amplamente discutidos e refletidos nos cursos destinados a estes profissionais, pois não mais se pode ignorar que a escola do passado era a escola dos “iguais” e a escola de massa e do futuro já é e será a escola dos “diferentes” e da diversidade, exigindo, assim, uma gestão escolar apropriada, a partir da visão do futuro que nos aguarda” (Edição especial: Desafios da gestão escolar, ano XXI Boletim 17 - Novembro 2011).

Além da humanização no ambiente escolar, os gestores devem se preocupar e incentivar os professores a educar utilizando as ferramentas e os métodos modernos e variados, pois caso contrário podem frustrar as novas gerações no processo do ensino/aprendizagem que esperam a utilização dos instrumentos mais modernos possíveis, além do mais a escola deve abrir os muros para a realidade do mundo ao seu redor.

Entretanto a maioria dos professores, segundo o Comitê Gestor da Internet no Brasil ([www.cgi.br](http://www.cgi.br)), cerca de 64% dos professores concorda que os alunos sabem mais sobre computadores e internet que os próprios docentes

Os gestores, os professores e toda comunidade escolar não podem deixar de perceber as mudanças no mundo e compreender que a escola precisa mudar, inovar, até porque, “O mundo em que nossos filhos viverão está mudando quatro vezes mais rápido do que nossas escolas”, afirma o Dr. Willard Daggett, diretor do Internacional Center For Leadership and Education, isso em 1992.

Diante do exposto, a escola deve buscar métodos para a inovação e a mudança no contexto de suas atuações prático-pedagógicas e culturais, sob pena de permanecer na exclusão social e no fracasso escolar como um todo, se assim não o fizer, a construção de um futuro sustentado em respeito, ética e inovação, será mais uma utopia na educação brasileira.

O ambiente escolar não é mais o mesmo e não compreende apenas o processo interno da escolar, na atualidade contemporânea o ambiente escolar ganhou o termo de *ambiência* escolar, pois envolve todos os atores (família, profissionais, governo e sociedade) no processo do ensino/aprendizagem dentro e fora dos muros escolares, deve envolver as relações sociais, as novas tecnologias e suas modernidades, pois tudo isso são fatos que influenciam na qualidade da educação.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O estudo procurou atingir uma reflexão sobre o processo de gestão democrática na Escola Municipal Colégio Santa Terezinha, localizada no município de Santa Terezinha, Paraíba, Brasil, por meio das observações *in loco*, conclui que há necessidades de promover esforços para garantir uma gestão democrática permanente.

Diante das pesquisas bibliográficas, revisão da literatura, observações, e registros escolares os profissionais de educação, pais e alunos, constata-se a importância de uma cultura de democracia, por meio da preparação do corpo discente, docentes, pais, funcionários, comunidade e todos os envolvidos no ambiente escolar – interno e externo, e que o ambiente escolar deve incentivar/motivar a democracia por meio de instrumentos que leve a tal.

A partir dessa reflexão sobre o tema – gestão democrática no ambiente escolar, o objetivo de apresentar instrumentos para o desenvolvimento de uma Gestão Escolar Democrática, visando uma mudança da realidade educacional, e conseqüentemente melhorias na qualidade do ensino/aprendizagem, com um debate amplo na comunidade escolar, assim sendo as informações coletadas confirmam que há necessidades para uma sociedade contemporânea, uma cultura de democracia e para tal deve-se implementar instrumentos e / ou programas, e que devem passar por três eixos: Entre elas destaco três eixos principais: / - A profissionalização da gestão escolar; // - A democratização da escola com a inter-relação social; e por fim o /// - A humanização e a ambiência escolar como cúmplices no processo ensino/aprendizagem.

Uma das questões que está mais evidente é a falta de cumprimento da legislação em vigor, pois a LDB, PNE e a própria Constituição Federal exige autonomia das escolas, e para tal uma das primeiras etapas é ter uma gestão democrática. A democracia permeia todos os princípios da educação democrática, a comunidade escolar como um todo deve decidir e compartilhar todos os problemas e progressos da instituição escolar.

A Gestão Democrática é um processo complexo, mas não irrealizável, e que exige de todos os envolvidos neste processo (família, profissionais, governo e sociedade), ações imediatas e sólidas que garantam a concretização das ações de um trabalho coletivo, com o propósito de substituir o paradigma de políticas educacionais autoritárias pelo democrático.

Confirma-se que há necessidade da profissionalização e modernização da gestão escolar, o que envolve, entre outros quesitos, a formação dos gestores; a inovação e a cultura do planejamento; o monitoramento e a avaliação presentes na gestão da escola.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Gerir é administrar recursos humanos e materiais dentro de um contexto específico. Claro que de cada um destes aspectos emana uma infinidade de

desafios que tornam a responsabilidade de um gestor bastante abrangente e complexo.

E inserido em uma sociedade em constante modificação, que se transforma ao ritmo de novas configurações do conhecimento, das relações, da ciência, caracterizada pela revolução de paradigmas e valores, tecnologia, contradição, pressa, fugacidade, à velocidade da luz. É uma época que produz paradoxos e dialeticidade, pois a era do conhecimento enriquece poucos e paralelamente, uma crescente produção de pobreza, violência e insegurança.

Podemos destacar que nesta sociedade, em ritmo de trem bala, o vagão essencial é um gestor inteligente, com a capacidade de lidar com múltiplas informações e variáveis ao mesmo tempo, sintetizá-las e transformá-las em comandos e planos de ação.

O Diretor-Gestor deve ser um líder democrático, que tenha uma excelente relação social, que trabalha, coopera, sugere que aprende e que assume responsabilidades, possibilita autonomia, que interage, participa e coordena à busca de soluções e construções por meio da coletividade, participação e transparência. Outro componente fundamental é a capacidade de se comunicar: transmitir ideias e interagir com um variado número de interlocutores que gravitam em torno das instituições.

Na gestão escolar, um currículo bem definido, com a inclusão de disciplinas que envolva a ética, democracia, e/ou cidadania, além de um Projeto Político Pedagógico atualizado conectado a realidade local, são impreterivelmente essenciais para a escola, com expectativas de aprendizagem para cada disciplina bem definidas, a escolha de materiais didáticos, utilização de ferramentas modernas e diversificadas praticadas dentro e fora do ambiente escolar, o desenho de avaliações e a própria interação com alunos e suas famílias, que garantem o sucesso escolar, e uma cultura de valores democráticos.

Outro enorme desafio para os educadores dirigentes é a gestão de gente, a autoanálise como influência na Educação é um serviço pessoal, individualizado e extremamente complexo. Seu sucesso é quase que exclusivamente dependente de contínuas e intrincadas interações humanas.

Clima organizacional, por exemplo, é talvez um dos maiores desafios de uma instituição de ensino da educação básica.

Há necessidade de se ampliar os esforços na construção de escolas democráticas, e muita resiliência, ou seja, capaz de adapta-se a mudanças, superar obstáculos e/ou situações adversas, que rompam com práticas da escola tradicional, para termos uma Educação justa e que desenvolva o senso de equidade de seus membros, formando um ser humano com a autoestima elevada, crítico, consciente, digno, engajado, solidário, dinâmico, participativo, habilidoso, qualificado, responsável, respeitador e espiritualizado.

Neste sentido, a escola deve mobilizar e articular os que participam desta organização, dando condições: materiais e humanas, para que a ação do processo sócio-político e educacional aconteça, há exemplo de Conselho Escolar e de Classes atuantes, Grêmios Estudantis e Eleições para Representantes de Salas, além de Eleições para a Direção Escolar, da melhor forma possível e com resultados satisfatórios, lembra-se que o processo democrático é um tema que vislumbra amplas discussões no contexto escolar, e que por isto necessita novas pesquisas, não sendo este trabalho uma conclusão de fato sobre o tema estudado.

Que as escolas, junto à direção escolar, utilize-se de uma gestão que fortaleça a integração escola-família-professores-alunos-sociedade, ou seja, uma ambiência atuante/envolvente e assim uma educação que prepare os alunos para a vida e o convívio em sociedade.

**DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT:**  
Instrument of transformation

**ABSTRACT**

The study on Democratic School Management, a theme pertinent to the current Brazilian scenario as a result of political, social, cultural and legislative changes, aiming to provide a new reality in the school management model, with the involvement of all the actors that form the school community, and thus with the objective of presenting instruments for the development of a Democratic School Management, among which it has three main axes: Axis I - The

professionalization of school management; The Axis II - The democratization of the school with the social interrelationship; and finally Axis III - Humanization and the school environment as accomplices in the teaching / learning process. The theme of the research has the Citizen Constitution (CF / 88), the precursor, for the modifications of the legislation, especially the Law of Guidelines and Bases of Education (LDB, 1996), in which the community participation in school management is highlighted. The present work constitutes a conceptual survey of the subject described above, based on the process of democratization of the school in Brazil, in the identification of instruments for the implementation of Democratic School Management. The present study considers democratic management as a point for changing educational reality, and consequently improvements in the quality of teaching / learning.

**Keywords:** Administration. Ambience. Transformation.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa., NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração:** guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, tese. São Paulo: Atlas, 2004

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil:** Texto constitucional promulgada em 5 de outubro 1998. Brasília: Senado Federal. 2000.

\_\_\_\_\_. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil:** Texto constitucional promulgada em 5 de outubro 1998, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 53/2006 e pelas Emendas constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 462p. 2007.

\_\_\_\_\_. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. **LDB: Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996,** que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. - 5 Ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.

*CASTIGLIONI, Vera Lúcia Baptista.* **Edição especial:** Desafios da gestão escolar. Salto para o futuro. Ano XXI Boletim 17 - novembro 2011.

CERVO, Amado Luíz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.  
DOURADO, L. **Gestão escolar democrática- a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia.** Goiânia: Alternativa, 2003.

FAJARDO, Vanessa. **País com a melhor educação do mundo, Finlândia aposta no professor:** Professores possuem mestrado e tem liberdade para

criar currículo. Finlândia lidera rankings internacionais de qualidade de ensino. Atualizado em 24/05/2013 07h51. Do G1, em São Paulo

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17ª ed. Editora Paz e Terra. Rio de Janeiro, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. 13. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e organização de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEDESMA, Maria Rita Kaminski. **Gestão Escolar**: desafios dos tempos. Tese de doutorado. Universidade Estadual de Campinas-SP. Faculdade de Educação. 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. revisada e ampliada, Goiânia Alternativa, 2004.

LOPES, Tatiana Raquel Wilde. **Os principais desafios do gestor democrático na atualidade**. Disponível <<http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/os-principais-desafios-gestor-democratico-na-atualidade.htm>> Acesso 08/05/2013.

LUCK, Heloisa. **A escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

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

OLIVEIRA, Marco. **A gestão escolar e seus desafios**. Pirapora/MG, 27 de novembro de 2008. Reeditado no dia 16/09/2011. Disponível <<http://www.recantodasletras.com.br/artigos/1306945>>

**Os desafios da gestão educacional**. *Artigo publicado originalmente na Revista Gestão Educacional, edição 75 (agosto/2011)*. Disponível em <<http://fundacaoemann.org.br/blog/os-desafios-da-gestao-educacional>> Acesso em 08/05/2013.

Paro (2000, p.78): - PARO V. **A gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

RIBEIRO, Raiana. **Diretores de escolas particulares discutem os desafios da gestão escolar**.

Disponível <<http://portal.aprendiz.uol.com.br/2013/04/26/diretores-de-escolas-particulares-discutem-os-desafios-da-gestao-escolar/>> Acesso no dia 08/05/2013.

RIOS, T. A. **Ética e Competência**. São Paulo: Cortez, 1993.

SANTOS, Edilson Sousa dos. **Cultura organizacional no serviço público: o caso dos servidores da prefeitura municipal de Santa Terezinha (PMST) - Paraíba.** 2009. 79 f., Monografia, (Especialização em Gestão Estratégica em Varejo), Uniuol Faculdades, João Pessoa, 2009

SOUSA, Dalvaneide Confessor de. **Desafios da gestão democrática na escola: estudo de caso na escola municipal do ensino fundamental Senador José Sarney (Cacimba De Dentro – PB).** Especialização em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB Virtual)

SOUZA, Francicleber Medeiros de. **Desafios das políticas públicas educacionais no Brasil:** em busca de avanços para o desenvolvimento. Especialista em Gestão Pública Municipal - UFPB

VÉRAS DE OLIVEIRA, R., **A Constituição de 1988, a Questão da Participação e o Sindicalismo: problematizações.** In: José Dari Krein; Marco Aurélio Santana; Magda Biavaschi. (Org.). Vinte anos da Constituição Cidadã no Brasil. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2010.