



ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE - UNIPACE

MBA EM GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA

DELANNO DA ROCHA FARIAS

**GESTÃO ESCOLAR: PERSPECTIVAS DEMOCRÁTICAS NO AMBIENTE
ESCOLAR**

FORTALEZA - CEARÁ

2023

DELANNO DA ROCHA FARIAS

**GESTÃO ESCOLAR: PERSPECTIVAS DEMOCRÁTICAS NO AMBIENTE
ESCOLAR**

Artigo Científico apresentado à Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE como requisito de conclusão ao curso de MBA de Gestão e Governança Pública.

Orientadora: Ms. Taise de Almeida Vasconcelos.

FORTALEZA - CEARÁ

2023

GESTÃO ESCOLAR: PERSPECTIVAS DEMOCRÁTICAS NO AMBIENTE ESCOLAR

Delanno da Rocha Farias

RESUMO

A gestão democrática e participativa tem como finalidade envolver toda a equipe escolar e a comunidade na construção de uma proposta coletiva com projetos e ações a serem desenvolvidos, visando a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem. Para que esse processo de ensino-aprendizagem aconteça da melhor maneira possível, é necessário se compreender que o aluno não é uma figura passiva, ao contrário disto, é uma figura ativa e portadora de nuances cultural e social, fato que torna necessário uma gestão democrática que dê voz as sugestões e anseios do corpo discente. A partir do que foi exposto, o presente trabalho possui como principal objetivo explicar acerca da gestão democrática no ambiente escolar. Para atingir os objetivos do trabalho, utilizou-se da revisão bibliográfica, com abordagem da literatura especializada no tema, bem como das normas e diretrizes no ordenamento jurídico acerca da Gestão Escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar. Democracia. Ambiente escolar.

SCHOOL MANAGEMENT: DEMOCRATIC PERSPECTIVES IN THE SCHOOL ENVIRONMENT

ABSTRACT

Democratic and participatory management aims to involve the entire school team and the community in building a collective proposal with projects and actions to be developed, aimed at improving the quality of teaching and learning. For this teaching-learning process to happen in the best possible way, it is necessary to understand that the student is not a passive figure, on the contrary, he is an active figure and bearer of cultural and social nuances, a fact that makes democratic management

necessary. that gives voice to the suggestions and desires of the student body. From what has been exposed, the present work has as main objective to explain about the democratic management in the school environment. To achieve the objectives of the work, a bibliographic review was used, with an approach to the specialized literature on the subject, as well as the norms and guidelines in the legal system about School Management.

Keywords: School management. Democracy. School environment.

INTRODUÇÃO

O regime democrático é a modalidade de governo em que a população é convidada a participar ativamente das decisões políticas que lhes concernem, tanto através do voto, quanto da sua liberdade de expressão, expondo os seus pensamentos e ideias por meio do exercício da cidadania.

Pereira (2007) explica que, etimologicamente, a palavra democracia deriva do grego (*demo* = povo) + (*kratos* = poder), logo, a democracia seria o modo de governo onde o poder é exercido pelo povo.

Assim, transportando a democracia para o ambiente escolar, a partir do momento em que a gestão adota um modelo democrático de gerência, automaticamente abre portas para que os estudantes e demais setores da escola possam expor as suas opiniões e ideias acerca das tomadas de decisões que formalizarão o projeto político pedagógico, elemento essencial para o gerenciamento escolar.

Sendo assim, no campo educacional, toda ação que determine o rumo de uma determinada instituição, é uma ação política. A escola é um espaço cultural de grande diversidade, já que abarca alunos de diversos gêneros, etnias, crenças e histórias de vida diversas.

No contexto escolar, a gestão democrática e participativa tem como finalidade envolver toda a equipe e a comunidade na construção de uma proposta coletiva com projetos e ações a serem desenvolvidos, visando a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem.

A partir do que foi exposto, a presente pesquisa possui como objetivo geral: Explanar acerca da gestão democrática no ambiente escolar. Como objetivos

espeíficos: a) Abordar a literatura sobre a gestão escolar; b) Demonstrar como a gestão democrática se desenvolve no ambiente escolar.

Para atingir os objetivos do trabalho, foi utilizada uma revisão bibliográfica como método principal, com abordagem dos principais autores acerca do tema, bem como das normas e diretrizes. Considerada uma fonte de coleta de dados secundária, a pesquisa bibliográfica, pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado (LAKATOS e MARCONI, 2001). Assim, a revisão bibliográfica permite localizar o problema de pesquisa dentro da obra de outros autores com a finalidade de se encontrar parâmetros e critérios que fundamentem o estudo e ergam bases para a discussão e o alcance dos resultados propostos.

Portanto, o trabalho está estruturado em três seções, além desta introdução e das considerações finais.

2 O QUE É A DEMOCRACIA?

Antes de se adentrar especificamente no tema da gestão escolar, é necessário elucidar alguns conceitos acerca da democracia, já que ela é um termo importante para se compreender a gestão escolar democrática.

Etimologicamente a palavra democracia, explica Pereira (2007), deriva do grego (*demo* = povo) + (*kratos* = poder), logo então, resumidamente, a democracia seria o modo de governo onde o poder é exercido pelo povo. Pereira (2007) também afirma que a democracia, é o modo de governo mais comum nos Estados Modernos, principalmente porque ela é vista pelos filósofos e estudiosos como o modo mais pertinente de gerir um país.

Quanto às definições conceituais, Ferreira (2010, p. 653) elenca que a democracia possui os seguintes significados:

[...] 1. Governo do povo; soberania popular; democratismo. [...] 2. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa de poder, ou seja, regime de governo que se caracteriza, em essência, pela liberdade do ato eleitoral, pela divisão dos poderes e pelo controle da autoridade, i. e., dos poderes de decisão e de execução; democratismo.

Assim, a partir do que foi exposto, depreende-se que o regime democrático é a modalidade de governo onde a população é convidada a participar ativamente das

decisões políticas que lhes concernem, tanto através dos votos, quanto através da sua liberdade de expressão, expondo os seus pensamentos e ideias através de opiniões.

Não obstante os assuntos do governo não serem essencialmente importantes para o presente trabalho, eles são relevantes para se compreender o *modus operandi* da democracia. A liberdade de todo cidadão brasileiro foi garantida pela Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a democracia no país, o direito de escolher seus representantes tanto no Legislativo, quanto no Executivo, sem distinção de gênero, raça, religião, idade ou condição econômica, com a separação e independência dos poderes, respeitada soberanamente pela maioria dos brasileiros. (CF, 1988).

De acordo com Ferreira (2010), um regime democrático, é uma modalidade de governo em que as figuras do Estado são eleitas por escolha dos cidadãos de maneira indireta ou direta. Assim, um governo pode optar por uma série de modos de governo diferentes, aderindo à diferentes sistemas para basear suas leis, podendo ser estas de cunho religioso, militarista, filosófico ou na vontade pública da população, que é o caso da democracia.

Dessa forma, a República Federativa do Brasil, se utiliza da democracia como modalidade de governança, onde as pessoas podem escolher seus próprios representantes de acordo com o seu assentimento e convicções pessoais. Esta escolha é baseada principalmente no princípio da liberdade de expressão que as pessoas possuem. Mas para isto, os cidadãos devem participar ativamente nas decisões governamentais, fato que precisa ser melhor estudado para se compreender como os estudantes, professores e todos que compõem o ambiente escolar são peças importantes para uma gestão democrática.

2.1 Aspectos acerca da Gestão Escolar Democrática

Essencialmente, é possível afirmar que o objetivo primário da gestão escolar democrática é a descentralização das práticas administrativas e pedagógicas, convidando todos os indivíduos que compõem a comunidade acadêmica e escolar a participarem na formulação das políticas que irão reger a escola. Assim, o resultado inevitável da adoção destas políticas é o crescimento progressivo da autonomia no ambiente escolar, já que todas as figuras participantes irão estar democraticamente

empenhadas na construção do ambiente de ensino, atuando como protagonistas.

Assim, transportando a democracia para o ambiente escolar, a partir do momento em que a gestão adota um modelo democrático de gerência, ela automaticamente abre portas para que os estudantes e demais setores da escola possam expor as suas opiniões e ideias acerca das tomadas de decisões que formalizarão o projeto político pedagógico, elemento essencial para o gerenciamento escolar.

De acordo com Abreu et al. (2016), a democracia no ambiente escolar possui diferentes nuances por conta do *modus operandi* pedagógico que foi adotado no Brasil. Explicando de uma maneira mais direta, os autores afirmam que o processo de colonização fez com que a educação sempre fosse algo relegado às elites, dificultando o acesso à educação pelas camadas socialmente vulneráveis da população. Assim, nota-se que desde as origens, o sistema escolar brasileiro possuiu um aspecto elitista e centralizador.

Logo então, levando-se em consideração o que foi afirmado, nota-se que a implantação de um sistema democrático, embora seja útil e conveniente para o contexto atual, se trata de uma tarefa árdua e de difícil execução, que necessita da boa vontade dos gestores, dos alunos e de uma série de debates e discussões para se avaliar como o poder pode ser descentralizado em uma comunidade escolar.

Junto a isto, Abreu et al. (2016) também afirmam que no contexto escolar, esses debates foram ainda mais privilegiados devido as discussões acerca da autonomia escolar administrativa e pedagógica, que ganhou força com o objetivo de mitigar os problemas relacionados ao abandono escolar e os índices de evasão.

Coadunando com Abreu et al. (2016), Luck (2000) afirmam que a gestão democrática já existia embrionariamente mesmo antes da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), já que antes disso, haviam debates acerca da desburocratização administrativa das escolas.

Todavia, a gestão democrática, inevitavelmente, pressupõe uma série de procedimentos operacionais que são necessários para a exposição de opiniões e fatos por parte dos alunos, como por exemplo: a realização de mesas redondas, assembleias, gestão participativa, dentre outros fatores.

Entretanto, também é possível afirmar que as quantidades de debates existentes acerca da gestão democrática escolar, só existem atualmente por conta do pensamento democrático ter invadido todos os principais debates no contexto

brasileiro, fator que se deve principalmente por conta da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu como pilares de base a cidadania, bem como a dignidade da pessoa humana e a liberdade de expressão, como elenca o artigo 1º, da Constituição Federal da República de 1988:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I - a soberania;

II - a cidadania;

III - a dignidade da pessoa humana;

IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V - o pluralismo político

A concretização desses direitos nem sempre é algo fácil de ser atingido, já que isso envolve fatores diversos e uma rede de componentes como os professores, os gestores do ambiente escolar e os próprios alunos. Portanto, malgrado todos os desafios, é possível afirmar que eles precisam ser transpostos para que a gestão escolar democrática possa ser efetivamente implementada no ambiente de ensino.

Para isso, é necessário se levar em consideração que a gestão democrática não diz respeito apenas aos alunos, mas também aos professores. A partir do momento onde há a centralização das decisões administrativas e pedagógicas, à equipe pedagógica são reduzidas as possibilidades de realizar um trabalho que preze pela liberdade de expressão, por exemplo. (Abreu et al. (2016).

Assim, Gadotti (1998) afirma que a instauração de uma gestão democrática necessita de algumas mudanças no pensamento cultural do ambiente escolar, como por exemplo: a mudança de mentalidade que vê apenas como um ambiente burocrático de ensino, e não um ambiente onde as partes envolvidas possuem direitos.

Dessa forma, é necessário elencar que o ambiente escolar não deve ser um local onde o aluno e os professores se mantenham como se estivesse lutando para sobreviver ou permanecer naquele ambiente. Ao contrário disto, o ambiente escolar deve ser um espaço acolhedor onde os envolvidos se sintam acolhidos.

Conceitualmente, Abreu et al. (2016) desenvolve esta ideia a partir do estabelecimento do tripé conceitual denominado como aluno-sociedade-conhecimento. Segundo os autores, estas três esferas de conceitos devem se relacionar mutuamente para atender as necessidades da comunidade de alunos. De

outra maneira, o que Abreu et al. (2016) quer afirmar é que o aluno adquire conhecimento de acordo com o meio em que ele está inserido (sociedade). Assim, a comunidade de alunos está diretamente interligada com o contexto social ao qual eles estão inseridos.

Deste modo, nota-se que há um desafio por parte da gestão em balancear esses três polos para que a educação seja eficiente. Nesta relação tripolar (aluno-conhecimento-sociedade), Abreu et al. (2016) afirma que é comum que as instituições geralmente prezem pelo polo conhecimento, esquecendo-se do aluno-sociedade, sendo justamente neste ponto em que a gestão democrática se faz pertinente.

Para saber o contexto social no qual os alunos estão inseridos, a abertura para debates e para a liberdade de expressão é essencial, já que somente o aluno pode expressar de forma fidedigna o contexto de vida sob o qual ele está inserido.

O desafio do ambiente escolar é garantir um padrão de qualidade integral ao mesmo tempo em que há um cuidado com a diversidade cultural que compõe a vida dos alunos. De acordo com Gadotti (1998), para que isto seja possível, a equipe de gestão deve procurar balancear aspectos como a hierarquia, ordem, adaptação, mudança, conflito, contradição, dentre outros fatores envolvidos no ambiente de ensino. Em um sistema de gestão não-democrático, figuras “externas” à escola, como colaboradores, servidores, pais e outros funcionários acabam por se esquivar da responsabilidade daquilo que acontece lá dentro, e estas ausências na participação causam ineficiência na gestão democrática.

Destarte, além do desafio apontado anteriormente, nota-se que a escola também possui o desafio de educar continuamente os próprios profissionais de educação para fomentar a percepção de que o ensino não é a mera transmissão de conhecimentos, ao contrário disso, uma gestão democrática também exige uma dinamização das aulas de modo em que os alunos também possam interferir no modo em que o conhecimento é transmitido.

Além disto, a gestão democrática procura evitar o tecnicismo do ensino, sempre valorizando os debates e diálogos sociais e culturais, formando os alunos para que eles possuam pensamento crítico e reflexivo acerca do ambiente que eles estão inseridos, demonstrando que eles também possuem direito de escolha. Entretanto, Abreu et al. (2016) aponta que a realidade parece ser um pouco mais distante disto. Segundo os autores, o Brasil parece estar longe de outros países que

apresentam uma maior “dialeiticidade” e flexibilidade no modo de ensino. Isto se deve principalmente, pelo fato de o ensino no Brasil, ao longo dos séculos, privilegiar um aspecto elitista de educação. Assim, para que este cenário apresente alguma mudança, torna-se necessário que haja uma reflexão acerca deste processo histórico e sobre os meios de atuar sobre ele.

Assim, apesar de todos os desafios e entraves apresentados, alguns avanços normativos no que se refere à gestão escolar democrática, seguiram a tendência do processo de democratização do país, conforme demonstrado a seguir.

2.2 Normas e Diretrizes no Ordenamento Jurídico acerca da Gestão Escolar

Para iniciar o presente tópico, é necessário abordar sobre o direito à Educação, que está determinado na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, como uma garantia para todos e um dever do Estado e da família, conforme se observa.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, pág. 123).

Observando-se a Constituição Federal, percebe-se que há uma definição explícita de que a educação é um direito universal e integral, sendo dever do Estado prover a educação para o desenvolvimento do indivíduo, com vistas a assegurar o preparo para exercício da cidadania.

Levando-se em consideração aquilo que foi exposto acima, a Constituição Federal também estabelece uma série de condições e princípios responsáveis por nortear o sistema de ensino brasileiro de modo a desenvolver o aluno para ser um cidadão, conforme apontado o dispositivo na citação a seguir:

(...)

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público e estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade; VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal (BRASIL, 1988, pág. 123).

Junto ao que é estabelecido na Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, também é uma das responsáveis por estabelecer as diretrizes e princípios norteadores para a educação brasileira. Dentro do estabelecido, o referido dispositivo procura ressaltar a importância da democratização da gestão, afirmando no Título II, art. 3º, àquilo que já está presente na Constituição Federal de 1988. Posteriormente, o item VIII do art. 3 também frisa que a educação deve ser disposta de uma maneira democrática para aos alunos, conferindo liberdade às instituições de se organizarem do modo que melhor convém. Os artigos 12 e 14, também enfatizam o seguinte:

Art. 12 - Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
 I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
 II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
 [...] IV - velar pelo cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas.
 (...)

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
 I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 II - participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, pág. 6).

As diretrizes impostas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), principalmente aquelas presentes no Art. 12 e Art. 14, demonstram como é importante que a gestão aconteça de uma maneira democratizada, conferindo liberdade às instituições de elaborarem e executarem suas propostas pedagógicas com a finalidade do desenvolvimento social, cognitivo e intelectual do aluno para exercer a sua cidadania.

Assim, a gestão escolar é um dos meios pelo qual a manifestação deste direito se concretiza na realidade. Entretanto, mais do que gerir, a gestão deve garantir e ampliar aquilo que já está estabelecido constitucionalmente. Um modo disto acontecer, conforme Gadotti (1998) afirma, é através da democratização da gestão. A partir da liberdade dos professores e dos alunos, há evidentemente uma maior interação no ambiente de ensino, já que a liberdade permite e amplia a participação do sujeito, por expressar suas opiniões, dentre outras coisas.

Junto a isto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), também ressalta a importância da articulação entre a família e a escola em prol da formação de cidadãos, afirmando que a responsabilidade é dividida entre os dois. A partir desta articulação, afirma-se que a criança possui maiores chances de lograr êxito no processo de aprendizagem. Entretanto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) também é racional: algumas escolhas são exclusivas dos gestores, que possuem autonomia coletiva. Decisões na gestão financeira, por exemplo, são de prelado exclusivo da equipe de gestão, conforme elencado pelo art. 15:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos grau de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p. 6).

Abreu et al. (2016) também apontam que outras providências legais foram tomadas para o aumento da democratização da gestão. Dentre os dispositivos ressaltados pelos autores, elenca-se o Plano Nacional de Educação (PNE), dispositivo que entrou em vigor através da Lei n. 13.005 em 25 de junho de 2014. A meta 19 do referido documento estabelece algumas estratégias para a educação brasileira:

Assegura condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de métodos e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014, p. 83).

Embora já existam prerrogativas da democratização da gestão em dispositivos legais, a lei necessita de instituições físicas e concretas que intermetiam aquilo que está na lei para que os direitos possam se tornar algo prático e concreto na realidade. Assim, ressalta-se que a legislação ainda possui pontos de melhora que devem ser ajustados.

3 A GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO GESTOR

Inicialmente é importante destacar que as diretrizes de uma gestão democrática devem estar presentes no Projeto Político Pedagógico de cada instituição. Nesse sentido, cumpre esclarecer que a palavra “projeto” possui um significado de algo que pode ser “lançado para diante”. Logo então, nota-se que a

palavra tem estreita relação com o futuro, já que o projeto, dentro de sua origem semântica, se refere sobre algo que será realizado. A palavra projeto possui uma conotação futurista, referindo-se a um esforço que deve ser realizado para a consecução de uma determinada empreitada ou resultado. Os projetos, de maneira generalizada, são executados e planejados de maneira estratégica. Após uma breve explanação do termo “projeto”, é necessário agora trazer uma acepção do que se trata o termo “político” dentro do contexto educacional.

Antes de tudo, o termo “político”, dentro do contexto tratado, não se trata de algo que ocorre na esfera governamental nacional. Tratando-se do campo educacional, é necessária a compreensão de que toda ação realizada em uma instituição de ensino possui conotações políticas. A palavra política é etimologicamente originária do grego antigo πολιτεία (politeía), que se trata das ações que eram desenvolvidas na polis. A polis, embora possua um significado dentro do contexto grego, é um termo que pode ser transportado para qualquer lugar que seja composto por uma coletividade de pessoas.

Feitas estas considerações introdutórias acerca das acepções de projeto e de política, considera-se que a solidificação de tudo o que foi afirmado se dá através do Projeto Político-Pedagógico da Instituição, que se trata de um documento acadêmico ou escolar, com a finalidade de expor tanto o currículo escolar quanto as suas práticas, propondo o desenvolvimento do aluno dentro de uma visão cidadã (FACÓ et al., 2021).

Assim, além das questões conteudistas do currículo escolar, o desenvolvimento do aluno como cidadão, é essencial e deve ser levado em consideração na composição deste mecanismo de gestão, que é o Projeto Político-Pedagógico da Instituição. Dessa forma, ao tratar sobre a gestão democrática, é necessário se ressaltar que a escola, enquanto uma instituição de ensino, não é um ambiente apenas de transmissão de conhecimentos. Mais do que isso, ela é responsável por garantir a participação do aluno, transformando as suas convicções e o tornando um cidadão.

Para isto, conforme afirmado por Abreu et al. (2016), é necessário que a escola siga um eixo de atuação para que isto possa ser possível. Segundo Facó et al. (2021), existem quatro eixos que devem nortear a gestão escolar, a saber: organização, planejamento, avaliação e a própria gestão em si. Esses eixos devem ser planejados e estabelecidos junto ao diretor, que é o responsável pela liderança

da instituição e da gestão compartilhada com as demais figuras envolvidas indiretamente no processo de ensino-aprendizagem: o estado, a família, os colaboradores, etc. As práticas pedagógicas devem ser desenvolvidas com base nestes critérios.

Além disto, Abreu et al. (2016) ressaltam a importância de se valorizar a independência dos profissionais de educação. De maneira resumida, a escola deve estimular os professores e pedagogos a se manterem atualizados com as mudanças que acontecem no meio social. Em uma sala de aula, é muito comum se encontrar professores que, embora transmitam o conteúdo da maneira mais adequada, se encontram culturalmente desatualizados, fazendo com que isto estabeleça uma barreira comunicativa e empática com os alunos. Destarte, torna-se necessário a promoção de uma formação continuada para a comunidade escolar, aperfeiçoando os elementos necessários para uma aprendizagem de mais qualidade.

Para isto, também é necessário se compreender qual o papel do gestor na aplicação prática da gestão escolar. A gestão é fundamental e deve acontecer de maneira democrática, toda democracia possui um líder responsável por mediar aquilo que acontece no processo decisório. O líder é uma figura que, embora deva exercer a sua liderança de maneira autônoma, deve exercê-la de modo a não se desvincular das figuras envolvidas nos objetivos perseguidos.

Assim, uma gestão, evidentemente, tem o líder como figura imprescindível, no caso da escola, a figura do diretor. Beber (2013) afirma que, mais do que os professores e demais integrantes do corpo pedagógico/gestor, o diretor deve ser alguém que esteja atualizado culturalmente e socialmente daquilo que está acontecendo na sociedade, possuindo uma visão ampla não apenas de tudo o que acontece, mas também dos objetivos educacionais, conhecendo os meios necessários para a persecução desses fins.

Junto a isto, Beber (2013) também aponta que é de extrema importância que o gestor procure meios de qualificar aqueles que também trabalham em cargos de gestão na instituição, sempre apoiando, elogiado, e aconselhando quando necessário. Philippe (2001, p. 55), acerca da figura do diretor, afirma o seguinte:

Para assumir a direção de um estabelecimento de ensino, é preciso apresentar uma imagem de coerência, de competência, de segurança que tranquilize os inquietos, crie um consenso, estimule os indecisos, acalme os extremistas, dê sentido a coexistência, etc. Para isso, é preciso ter certa solidez, uma correspondência entre a pessoa e o papel, entre o que deve ser feito e o que se sabe ou se gosta de fazer.

Estas características são essencialmente imprescindíveis para a figura de um gestor-diretor que atua na instituição escolar, principalmente quando o alvo principal da instituição é a democratização da gestão, onde todas as partes envolvidas devem ser motivadas a trabalhar na consecução do objetivo maior:

É do gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do Sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os recursos para tal (LUCK, 2000, pág. 16).

Assim, malgrado a democracia, a figura do líder é algo de suma importância para o processo.

Portanto, a gestão escolar é um meio para que os alunos apresentem melhores resultados e se tornem verdadeiros cidadãos, pois conforme já foi afirmado exaustivamente no presente trabalho, a escola não é apenas um ambiente de transmissão de conhecimentos, é um ambiente formador de cidadãos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresenta uma abordagem acerca da gestão escolar na linha democrática, na qual preza pela renovação organizacional escolar, que busca se adaptar às inúmeras mudanças da sociedade moderna, através da reformulação e da prática de gestão participativa e dinâmica da escola.

Assim, a gestão democrática se baseia na condução de comportamentos e práticas que incentivam a participação social, ou seja, da comunidade escolar, (direção, alunos, professores, pais, equipe pedagógica e demais funcionários), o corpo social é considerado sujeito ativo, participando de todas as decisões da escola, em que o gerenciamento é fundamental.

Em um ambiente de ensino onde se possui a gestão democrática como meio e alvo, é necessário que todas as partes envolvidas no processo, reflitam acerca da importância das ações que mitiguem a centralização do poder dentro do âmbito escolar. A partir do momento onde os envolvidos entendem a sua importância no processo escolar, a cidadania é exercida.

A concretização desses direitos nem sempre é algo fácil de ser atingido, já

que isso envolve fatores diversos e uma rede de componentes como os professores, os gestores do ambiente escolar e os próprios alunos. Portanto, malgrado todos os desafios, é possível afirmar que eles precisam ser transpostos para que a gestão escolar democrática possa ser efetivamente instaurada no ambiente de ensino.

Observou-se que a escola deve motivar a participação ativa da comunidade no âmbito escolar, assim como, registrar, divulgar e ouvir o que aluno e a comunidade pensam e falam, sobre as suas opiniões acerca da escola e das suas demandas enquanto sociedade.

Portanto, para que a gestão aconteça de uma maneira democrática, o presente trabalho conclui e apresenta que a capacitação do corpo docente é algo de essencial importância, devendo haver um esforço associado por parte dos gestores, que devem oferecer oportunidades de qualificação para os professores, melhorando o desempenho destes profissionais e ampliando os resultados. Além disso, também foi observado que a implementação de um projeto democrático, é algo que acontece com a participação de todos, isto é, não adianta a equipe de gestão trabalhar para um projeto democrático, enquanto os alunos e demais partes não estão envolvidos ou animados para fazerem parte deste processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Dayse Lúcida de Freitas; BOSCHETTI, Vania Regina; MOTA, Assislene Barros Da. Gestão Escolar Democrática: Desafios e Perspectivas. Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria v. 5 n. 10. p. 103-111. 2016.

BEBER, Bianca Ligabue da Fonseca Cosa. O papel do Gestor na Construção de uma escola de qualidade. Curso de Pós-graduação à distância, Universidade Federal de Santa Catarina. 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Imprensa Oficial, 1998.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação (PNE). Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 2014.

FACÓ, Lucileide Germano Bezerra; et al. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.1, p.3651-3671- jan.

2021.

FERREIRA, A. B. de H. Dicionário Aurélio de língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. Escola cidadã: a hora da sociedade. In: MEC. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC, p. 22-29.1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCK, Heloísa. Gestão escolar e formação de gestores. Em aberto, Brasília: Inep, v. 17, n. 72, p. 11-34. 2000.

PEREIRA, S. M. Políticas educacionais no contexto do estado neoliberal: a descentralização de poder em questão. Políticas Educativas, Campinas: Associação de Universidades Grupo Montevideu (AUGM), v. 1, n. 1, p. 16-28, out. 2007.

PHILIPPE, Perrenoud. Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.