

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT  
CURSO DE PEDAGOGIA**

**CLAUDIA ZACARIAS CARDOSO**

**GESTÃO PARTICIPATIVA EM ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO  
FUNDAMENTAL**

**ATIBAIA/SP**

**2020**

**CLAUDIA ZACARIAS CARDOSO**

**GESTÃO PARTICIPATIVA EM ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO  
FUNDAMENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia no Centro Universitário UNIFAAT, sob a orientação Prof. Dr. Gilvan Elias Pereira.

**ATIBAIA/SP**

**2020**

## **CURSO DE PEDAGOGIA**

### **TERMO DE APROVAÇÃO**

CLAUDIA ZACARIAS CARDOSO

**Título: “Gestão participativa em escola pública de ensino fundamental”.**

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação de Pedagogia, para apreciação do Professor Orientador Dr. Gilvan Elias Pereira, que após sua análise considerou o Trabalho \_\_\_\_\_, com Conceito \_\_\_\_\_.

Atibaia, SP, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2020.

---

Prof. Orientador Dr. Gilvan Elias Pereira

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por sempre ter guiado meus passos na trajetória de minha formação acadêmica. Aos professores e amigos que fizeram parte da minha formação como futura pedagoga. Agradeço ao meu professor e orientador Dr. Gilvan Elias Pereira, pelas orientações, me orientando com dedicação e carinho. De modo geral agradeço a todos que foram fundamentais nessa minha trajetória, inclusive aqueles que aqui não foram citados.

“Tudo que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente”.

(Paulo Freire)

## RESUMO

O presente trabalho aborda o papel do diretor enquanto líder na gestão democrática da escola, tendo como objetivo refletir como ocorre o exercício da liderança. Compreender o papel do diretor perante o fortalecimento do trabalho coletivo, bem como reconhecer as competências do diretor para a construção da Gestão Democrática. A análise está baseada em pesquisa bibliográfica acerca da gestão democrática e seu papel na melhora da qualidade no ensino-aprendizagem tomando-se como principal referência Hora (1994), Libânio (2012), Lück (2010: 2009: 2011:2013:2015), Paro (2007), Veiga (1995), entre outros. É enfatizada a importância da elaboração do projeto político pedagógico como um dos meios de viabilizar a escola democrática, participativa, ocorrendo de forma coletiva para que o documento se torne um importante alicerce de sustentação do processo que promove a reflexão diária sobre a responsabilidade da instituição na formação de cidadãos participativos na sociedade em que vivem, assim como a questão da liderança do gestor em ações que estimulam o corpo integral da escola, sendo este constituído por professores, alunos, pais e comunidade, destacando a importância da participação efetiva dos conselhos e colegiados. Desta forma, o trabalho procurou contribuir para mostrar o quanto o gestor enquanto líder tem forte influência no modo de ser e fazer da escola e assim como no sucesso e alcance dos objetivos educacionais de aprendizagem estabelecidos pela escola.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mobilização, Liderança, Gestão Democrática

## **ABSTRACT**

This paper discusses the role of the principal as a leader in the democratic management of the school, aiming to reflect how the exercise of leadership occurs. To understand the role of the director in the face of the strengthening of collective work, as well as to recognize the competences of the director for the construction of Democratic Management. The analysis is based on bibliographic research on democratic management and its role in improving quality in teaching-learning, taking as main reference Hora (1994), Libânio (2012), Lück (2010: 2009: 2011:2013:2015), Paro (2007), Veiga (1995), among others. The importance of the elaboration of the pedagogical political project is emphasized as one of the means of enabling the democratic, participatory school, taking place collectively so that the document becomes an important foundation of support of the process that promotes daily reflection on the responsibility of the institution in the formation of participatory citizens in the society in which they live, as well as the issue of the leadership of the manager in actions that stimulate the integral body of the school, which consists of teachers, students, parents and the community, highlighting the importance of effective participation of councils and collegiates. Thus, the work sought to contribute to show how much the manager as a leader has a strong influence on the way of being and making of the school and as well as on the success and achievement of the educational learning objectives established by the school.

**KEYWORDS:** Mobilization, Leadership, Democratic Management

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>1 A GESTÃO DA ESCOLA NUMA PERSPECTIVA EM QUE A CONCEPÇÃO DE GESTÃO SUPERA A DE ADMINISTRAÇÃO EM SEU SENTIDO TRADICIONAL.....</b>	<b>10</b>
1.1 Um breve histórico da democratização da gestão da escola.....	12
1.2 Participação e autonomia.....	14
<b>2 CARACTERÍSTICAS E BENEFÍCIOS DA GESTÃO PARTICIPATIVA.....</b>	<b>22</b>
2.1 A importância da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico.....	24
2.2 Conselhos e Colegiados, participação democrática na escola.....	28
2.3 O exercício da liderança.....	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>

## INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 institucionalizou a gestão democrática do ensino público em seguida a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394, de 1996, vem reforçando a necessidade de assegurar o princípio da gestão democrática do ensino público. A partir de então a organização escolar ganha um novo perfil, agora não mais embasada na administração em seu sentido tradicional, mas sim, nos princípios da gestão democrática, participativa, com compartilhamento de ideias e tomadas de decisões conjuntas.

O que impulsionou a realização deste trabalho foi entender os processos de mudanças que devem ocorrer no interior da escola para implantar a gestão participativa com sucesso, sob o domínio da liderança do gestor e assim compreender a dinâmica da gestão compartilhada, com base nos princípios das relações interpessoais. Com o objetivo de compreender os processos da gestão da escola, refletir sobre o (os) papel (is) do gestor escolar e a dinâmica interativa entre administração, gestão e liderança, compreender a importância no âmbito público o projeto político pedagógico na própria organização do trabalho escolar. O presente trabalho está dividido em dois capítulos, além da introdução e considerações finais.

O capítulo I, aborda quanto a gestão da escola numa perspectiva em que a concepção de gestão supera a de administração em seu sentido tradicional, ou seja, a gestão não é a substituição da administração pelo gestor, a gestão supera a concepção de administração, de modo que o gestor também é um administrador, mas sua função não se resume apenas as atividades administrativas e burocráticas, pelo contrário, as suas responsabilidades e sua importância vai além disso.

Capítulo II - Características e benefícios da gestão participativa. A autonomia é um dos princípios da gestão escolar, assim como a participação, esta autonomia está na participação das tomadas de decisão da escola e na elaboração do projeto político pedagógico da escola sendo elaborado e construído coletivamente onde a inclusão dos conselhos e colegiados ao projeto político pedagógico faz-se necessário para uma efetiva participação e uma educação de qualidade, onde projeto político pedagógico é vivenciado dia a dia na escola, e toda essa dinâmica de mobilização para a participação envolve a liderança do gestor, sendo um facilitador para que essa participação ocorra.

Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico para fins descritivo e informativos, baseando-se em livros de autores renomados na área da gestão de escola, além de utilizar artigos sobre gestão democrática no ensino público, para fins exploratórios. Os principais autores que embasaram a pesquisa foram: Dinair Leal da Hora, Heloisa Lück, José Carlos Libâneo, Moacir Gadotti, Vitor Henrique Paro, Ilma. Passos Veiga, entre outros. Autores estes renomados na área da gestão escolar, trazendo discussões sobre o conceito de qualidade de ensino e sua relação com a democracia na organização da escola, discorrem sobre a importância do projeto político pedagógica para as instituições, assim como a importância dos conselhos e colegiados, a questão da liderança do gestor em ações que estimulam o corpo integral da escola, sendo este constituído por professores, alunos, pais e comunidade. O êxito de uma organização depende da ação conjunta, assim, deve se pensar na realidade educacional e quais são os principais desafios de se implantar a gestão participativa. Nesta perspectiva a liderança se torna algo fundamental e um desafio para os gestores escolares.

## **CAPÍTULO I**

### **A GESTÃO DA ESCOLA NUMA PERSPECTIVA EM QUE A CONCEPÇÃO DE GESTÃO SUPERA A DE ADMINISTRAÇÃO.**

A escola enquanto espaço de socialização organiza-se a partir dos seguintes objetivos; pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, conforme expressa o art. 205 da Constituição Federal de 1988: “ A educação , direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Desta forma, torna-se relevante fazer uma análise da organização escolar para compreender seus pressupostos a fim de poder transformá-la, servindo de reflexão para possibilitar uma compreensão mais ampla do contexto no qual a escola está inserida e de qual função ela desempenhará na sociedade.

A gestão escolar consiste num sistema de organização interno da escola, envolvendo todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares.

Desta forma, a gestão escolar visa garantir um desenvolvimento socioeducacional eficaz na instituição de ensino sendo um termo mais ligado ao relacionamento com pessoas.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários a efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p. 23).

Não se pode perder de vista a importância das ações e os aspectos administrativos, porem como elementos de base sobre os quais devem conter orientações e ações mais amplas, visando à interação com a realidade, uma vez que não sendo possível fazer uma boa gestão se não houver uma boa administração, a gestão supera as concepções de administração a respeito da realidade e do modo de compreendê-la, pois não se trata de administrar as pessoas e sim administrar com as pessoas.

Algumas mudanças fundamentais implícitas na gestão envolvem, por exemplo, o entendimento de que problemas globais demandam ação conjunta; que ação conjunta, vale dizer, participativa, se associa a autonomia competente; que a concepção de gestão supera a de administração, e não a substitui (LÜCK, 2015. p. 38/39).

A autora destaca a importância da mudança de concepção da realidade e de significados de ações, com postura e atuação diferentes. Uma vez que o termo gestão não é uma simples substituição ao termo administração. Os aspectos administrativos são importantes, mas a gestão supera a visão da administração dando uma nova concepção, com uma significação transformadora.

Cabe ressaltar ainda, que a gestão não se propõe a depreciar ou invalidar a importância da administração, mas, sim, a superar as limitações do enfoque fragmentado, simplificado e reduzido. Para ser efetiva, a gestão baseia-se na administração e a propõe como uma dimensão e área da gestão que possibilita o bom funcionamento das demais dimensões, a redimensiona-la, no contexto de uma concepção de mundo e de realidade construída a partir de uma visão da sua complexidade dinamicidade, pela qual as diferentes dimensões e dinâmicas são concebidas como forças na construção da realidade e sua superação, sem precisar reinventar a roda (LÜCK, 2015, p. 53/54).

Para Lück (2015) a gestão, em vista disso, se assenta sobre bons procedimentos de administração bem resolvidos e os supera mediante ações de sentido mais amplo, maior compromisso de pessoas com processos sociais.

O ato de administrar isoladamente configura-se em controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros, logo que administrar gestando tem como princípio fundamental incentivar a participação e evolver a todos no processo educativo.

Essa mudança de paradigma superou o ponto de vista mecânico, fragmentador, linear e formal sobre a escola e orientou uma visão com perspectiva psicossocial e reveladora de importantes e significativas dimensões sobre seu trabalho, de natureza humana e social e de forte caráter interativo (LÜCK, 2010, p. 83/84).

Compreende-se desta forma quanto a gestão da escola, a organização da escola, sendo um meio para criar melhores condições para que os professores possam realizar melhor o seu trabalho e realizar seu objetivo principal, que é a aprendizagem plena dos alunos.

O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2010, p. 21/22).

Desta forma a organização do trabalho pedagógico representa a autonomia das escolas. A atual LDB faz esta afirmação ao explicitar a responsabilidade de cada estabelecimento de ensino ao construir sua proposta pedagógica, de forma que o modo como a escola se organiza está diretamente relacionado a sua concepção de educação e de sociedade.

Lück (2010) A formação dos alunos e sua aprendizagem são consideradas e assumidas como a razão de ser da escola, de seus profissionais, e o foco de todas as suas decisões e ações.

Libâneo et al (2012, p. 419), destaca quanto:

O objetivo primordial da escola é, portanto, o ensino e a aprendizagem dos alunos, ou seja, a gestão escolar deve se organizar para que esta aprendizagem se torne efetiva e com qualidade.

### 1.1 Um breve histórico da democratização da gestão da escola.

Gadotti (1992, p. 28/29), O movimento pela democratização da educação brasileira ocorreu a partir dos anos 80, acompanhado dos movimentos de redemocratização do país, movimentos reivindicatórios de participação, expressando resistência ao modelo instituído pelo golpe militar de 1964, que representava o centralismo administrativo.

A partir de 1980, durante o governo do General Figueredo, tendo à frente do Ministério da Educação e Cultura o Ministro Eduardo Portella, o discurso da “administração participativa” e do “planejamento participativo” foi adotado pelo próprio governo. O III Plano Setorial da Educação, Cultura e Desportos (1980-1985) foi elaborado através de consultas regionais, ao contrário da forma autoritária que caracterizava o comportamento do regime militar até então. A participação chegava com a “distensão” política e a democracia “relativa” (GADOTTI, 1992, p. 28).

Em linhas gerais o modelo de administração adotado, no nível de regime e de educação era entendida como uma atividade racional e burocrática, levando-se em conta o que ocorria na prática fabril, a separação entre o planejamento e execução

das atividades educacionais e a exclusão dos agentes das atividades educacionais dos processos decisórios, não levava em conta o lado social e humano.

Com as primeiras eleições diretas para governador de Estados, em 1982, e a posse dos novos governadores em 1983, várias experiências de participação democrática tiveram lugar em diversas partes do Brasil. Citamos, entre outras, os projetos desenvolvidos entre 1983 e 1984, com o Fórum de Educação do Estado de São Paulo e o Congresso Mineiro de Educação. As sessões públicas do Fórum de Educação do Estado de São Paulo desenvolviam uma experiência inédita de participação dos educadores na elaboração das políticas públicas de educação (GADOTTI, 1992, p. 29)

Conforme ainda o autor, partir da década de 80 fortaleceu-se o movimento pela democratização no país, trazendo discussões sobre os processos de gestão na escola. Nessa perspectiva a Constituição Federal do Brasil de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9394/96, determinaram a gestão democrática como princípio para o ensino público.

Neste contexto, Lück (2015) deixa claro que atenção efetiva tem sido dedicada para a gestão como um novo conceito, na década de 90, onde está se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, ou seja, uma nova forma de gerir a escola de maneira que possibilite a participação, superando o enfoque limitado de administração tradicional, mecanicista.

No contexto da educação brasileira, a partir de meados da década de 1990, grande atenção passou a ser dada às questões de gestão educacional, lideradas, sobretudo, pelo Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, que estabeleceu e mantém, desde então a gestão educacional como uma de suas políticas prioritárias. Atenção efetiva tem sido dedicada para a gestão que, como um conceito relativamente novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira. Estes sistemas, no entanto, [...], são ainda marcados, em muitos casos, pela falta de liderança clara e competente, [...] pela falta de uma perspectiva abrangente e proativa de superação efetiva das dificuldades cotidianas e promoção de avanços estratégicos, dentre outros aspectos (LÜCK, 2015.p. 26/27).

A partir de então a organização escolar ganha um novo modelo, agora não mais centralizado na administração burocrática, ações centralizadas, isoladas e relacionamento impessoal, mas sim nos princípios da gestão participativa, colaborativa, pois, a gestão supera a concepção de administração a respeito da realidade e o modo de compreendê-la, nessa nova perspectiva a gestão da escola

tem uma nova visão; através do trabalho colaborativo e participativo que se pode atingir uma educação de qualidade.

Na década de 90, esse princípio foi reforçado com a promulgação da nova LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96, que estabelece em seu art. 3º, inciso VIII, que um dos princípios que deve reger o ensino é a gestão democrática.

Desde então, para se adequar à legislação, as escolas vêm passando por um processo de redefinição de espaços e de organização interna e externa. Esse processo tem sido longo, pois as mudanças não ocorrem repentinamente, nem de maneira tão simples. Exigem tempo, esforço coletivo e predisposição de todos os envolvidos no processo.

No âmbito da educação, essa modalidade de gestão é caracterizada pelo envolvimento da comunidade.

## 1.2 Participação e autonomia

A autonomia da escola e a democratização de sua gestão constituem hoje a reconstrução e o sentido de educar, por conta da nova forma de gestar, de conduzir a escola, a autonomia passa a ser um princípio de gestão escolar, assim como a participação, havendo a necessidade de ampliar a autonomia da escola e a da democratização de sua gestão. No ambiente escolar, a concretização da autonomia pedagógica, administrativa e financeira viabiliza que a comunidade escolar direcione seus caminhos e projetos e tenha condições favoráveis para vivenciar o projeto de educação elaborado por todos através da participação.

Deve haver transparência nas tomadas de decisões, tendo um caráter político, um coletivo que se comprometa em lutar por mudanças.

Gadotti et al (2002, pg. 35). A autonomia e a gestão democrática fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico.

Ela exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores e não apenas fiscalizadores ou, menos ainda, os meros

receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI et al, 2002, p. 35).

Ainda por Gadotti et al (2002), a ideia de autonomia está relacionada à liberdade de elaborar o próprio projeto pedagógico, flexibilizando conteúdos e abordagens de acordo com a realidade da unidade escolar.

A preocupação com a qualidade do ensino fundamental, com uma visão de educação para formar para cidadania, formação de pessoas conscientes, críticas, engajadas e com potencial de transformação de si mesmas e da sociedade, precisa levar em conta o exemplo que ela propicia, conforme aponta Gadotti:

A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também a comunidade que a mantém (GADOTTI et al, 2002, p. 35).

A vista disso cabe a gestão escolar um novo entendimento, sendo está orientada por princípios democráticos sendo caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas. Cabendo ao gestor liderar com espírito de equipe, autonomia e responsabilidade com o processo educacional.

Assim como os gestores escolares devem assumir o desenvolvimento de tais pessoais, dentre outras, cabe a eles promover condições, na escola, no sentido de que todos que participam da comunidade escolar possam também desenvolver essas competências, que se expressam num continuum de possibilidades, de acordo com as demandas contextuais e as possibilidades de desenvolvimento dos envolvidos (LÜCK, 2011, p. 131).

Assim sendo a gestão da escola trabalha a lógica da integração, interação e associação entre suas dimensões, deve ter foco em resultados, pois sendo fundamental refletir quais serão os resultados do que se pretende fazer, quais são os objetivos, pois todo objetivo educacional tem que traduzir em uma mudança, uma melhora, vista disto os resultados são fundamentais e importantes.

De forma geral, refletir sobre o modo de ser e fazer da escola faz-se necessário, pois certas ações podem refletir de modo positivo ou negativo na aprendizagem dos alunos.

Conforme afirma Gadotti et al, (2002) a gestão escolar participativa é aquela na qual se prioriza a participação do coletivo em todas as ações tomadas no âmbito da escola.

Assim, gestores, professores, funcionários, familiares, alunos e instâncias colegiadas, ou seja, todos os envolvidos na comunidade escolar, podem dialogar e opinar de maneira ativa nas ações e nas tomadas de decisões da escola, sempre pensando na melhoria e na qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos.

Paro (1997) Uma gestão descentralizada faz da escola um espaço mais aberto ao diálogo e busca por uma relação horizontal, ou seja, sem focar o poder de comando em hierarquias.

Para a legislação brasileira, a gestão democrática é um dos princípios para uma educação de qualidade, onde essa participação torna-se essencial para o processo da democratização da gestão escolar e assim atingindo o objetivo da escola, que é a aprendizagem plena do aluno.

Segundo Libâneo et al (2012), é importante que as escolas e professores tenham autonomia em suas decisões, mas está sempre será relativa.

A palavra “autonomia” vem do grego e significa capacidade de autodeterminar-se, de auto-realizar-se, de “autos” (si esmo) e “nomos” (lei). Autonomia significa autoconstrução, autogoverno. A escola autônoma seria aquela que se autogoverna. Mas não existe uma absoluta. Ela sempre está condicionada pelas circunstâncias, portanto a autonomia será sempre relativa e determinada historicamente (GADOTTI, 1992, p. 10).

Conforme cita o autor a relatividade está ligada com a relação de dependência que as escolas têm com os sistemas de ensino.

É desejável que a escola tenha autonomia para fazer suas escolhas, elaborar seus projetos pedagógicos, porém, esta autonomia irá sempre estar na dependência dos órgãos que estão acima da unidade escolar.

Dessa forma só será possível a autonomia em consonância com a prática da gestão democrática, se houver a compreensão dos órgãos centrais de que a escola precisa ter espaço para fazer suas escolhas com base no que é melhor para a comunidade, considerando os seus limites e possibilidades.

Gadotti (1992), “para ter autonomia administrativa completa a escola pública teria que ser organizada à semelhança das escolas privadas”.

Gadotti (1992), enfatiza quanto a completa autonomia, dificilmente ser alcançada:

Os “autonomistas” são pessoas insatisfeitas. Não porque se sintam frustrados, mas porque a autonomia, como a liberdade, é um processo sempre inacabado, um horizonte em direção do qual podemos caminhar sempre sem nunca o alcançar definitivamente (GADOTTI, 1992, p. 44).

Conforme Cury (2010, p. 129) a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade na qualidade de sociedade democrática. [...] O exercício de uma liderança implica alguém que deve se responsabilizar por atos de deliberação e de decisão. Mas, no espírito da Constituição e do movimento que a gerou, essa liderança é colegiada e é democrática. Trata-se, pois, da ponte entre o indivíduo e um colegiado, entre a tomada de decisão e a participação em bases encontra-se o diálogo como método e como fundamento. Esta é a provocação trazida pelos artigos 12 e 13 da LDB e a incitação a um trabalho coletivo, articulado com partilha (CURY, 2010, p. 129).

Dessa forma entende-se quanto a gestão educacional participativa consiste em um desafio a ser alcançado, superar este desafio envolve desenvolver um trabalho articulado, sendo organizado e construído coletivamente, deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, ela é vista como possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica e do processo educacional das escolas, na construção de um currículo dinâmico e fundamentado na integração entre os sujeitos envolvidos. Desta forma fortalece sua função social de formar cidadãos críticos, éticos e participativos.

A gestão democrática está amparada pela Constituição Federal de 1988 e é reforçado pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96), nos seguintes artigos:

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno

desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 3º O ensino será ministrado nos seguintes princípios:

- I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV- respeito à liberdade e apreço a tolerância;
- V- coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII- valorização do profissional da educação escolar;
- VIII- gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX- garantia de padrão de qualidade;
- X- valorização da experiência extraescolar;
- XI- vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
- XII- consideração com a diversidade étnico-racial; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2018).

Art. 14 define normas de gestão democrática ao sistema de ensino público na educação básica, 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.

Conforme aponta Lück (2010), a democratização efetiva da educação não é apenas promovida por existir atos normativos, definido pela Constituição e pela Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96), é preciso que haja uma mobilização de todos que buscam a educação de qualidade, que esses desenvolvam habilidades e competências necessárias, para que participem de modo efetivo na construção e formação para o exercício pleno da cidadania.

Nascem daí os desafios, nascem daí as perspectivas de uma democratização da escola brasileira, seja como desconstrução de desigualdades, de discriminações, de posturas autoritárias, seja como construção de um espaço de criação de igualdade de oportunidade e de tratamento igualitário de cidadãos entre si (CURY, 2010, p. 129).

Portanto a gestão democrática implica em um processo de mobilização do talento humano que ocorre na escola, e das condições de colocar esse talento humano em funcionamento, deve ter foco em resultados, pois todo objetivo educacional tem que traduzir em uma melhora na qualidade do ensino.

Logo, é importante compreender que a gestão democrática não um princípio fácil de implantar, cabe ao gestor ser um facilitador, um mediador para consolidar a gestão participativa, despidendo se da postura de chefe, adquirindo constantemente habilidades e competências para resolução de conflitos que irá surgir no cotidiano escolar. Nesse sentido, vamos exemplificar gestão democrática como Hora (1994),

quanto à gestão democrática no interior da escola não sendo um princípio fácil de ser consolidado, com a necessidade de um esforço coletivo permanente.

Lück (1998) ressalta quanto à responsabilidade do gestor da escola, cabendo a ele a execução de forma satisfatória da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, coordenando todos os esforços nesse sentido, e monitorando todos os recursos para tal.

Paro (1997), comenta quanto o diretor de escola sendo autoridade máxima, e por muitas das vezes é visto com uma imagem “distorcida”, ou seja, um cobrador, controlador, ou ainda que o seu trabalho está relacionado a questões burocráticas, voltado a questões administrativas e financeiras, desta forma é importante entender que o seu trabalho está articulado com a equipe pedagógica e tem por função a aprendizagem dos alunos, sendo esta atribuição a mais importante do gestor, ainda conforme o autor, a quebra de imagem negativa do gestor escolar ocorre com a reorganização da divisão das responsabilidades pelos setores da escola, pois deste modo a própria escola é quem ganha poder.

Paro (1997), salienta a importância da participação de todos nas tomadas de decisões, educadores, alunos, funcionário, comunidade e pais, sendo fundamental para a conquista de objetivos, exigindo recursos e a autonomia que a escola precisa para o seu funcionamento.

Nesse enfoque objetiva se contextualizar as transformações da gestão da escola sob uma nova forma de pensar a gestão participativa na construção do Projeto Político Pedagógico, pois é através do trabalho em conjunto e ações colaborativas que se podem atingir melhores resultados e uma educação de qualidade.

Para Hora (1994, p. 51) gestão participativa é algo contínuo:

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão, estabelecerão uma política para essa instituição, com a clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais.

Como se pode verificar nessa citação, gestão democrática aplicada no interior da escola é algo de constante reflexão e ação.

Em linhas gerais gestão participativa na escola pública requer o compartilhamento da liderança do gestor em depositar a confiança nas pessoas, isso não implica fazer cobranças desnecessárias, mas sim valorizar as trocas de experiências e as contribuições individuais, dando-se através da cooperação, conhecendo e compreendendo a cultura da escola, ao fato em que gestores líderes influenciam o clima organizacional e o comportamento das pessoas, de forma positiva ou negativa, dependendo da sua competência pessoal para lidar com as dificuldades; insegurança, resistência, frustração e conflito, toda mudança envolve esses fatores, e ser um facilitador requer atitude e habilidade de lidar com as pessoas, uma vez que as mudanças são produzidas por elas, tendo a participação como forma de conquista da autonomia da escola.

A efetivação do novo princípio da gestão democrática requer um processo instituinte de uma nova cultura de gestão escolar. Gestão que não se confunde mais com o gestor, com a centralização nas mãos do diretor, mas que passa a ser vista como um projeto coletivo, que institui uma organização colegiada. Trata-se da constituição de um novo paradigma de gestão escolar. E paradigmas não nascem da lei. Nascem das ideias, das concepções mais radicais de pensamento e das práticas que arruinam o velho para instituir o novo (BRASIL, 2004).

Em linhas gerais participar favorece o processo de desenvolvimento de uma consciência crítica. Inicia participando na escola e reproduz estas experiências em sua vida cotidiana. Essa nova cultura participativa, supera a cultura do individualismo.

A meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) trata da gestão democrática, de acordo com o texto da lei, o Brasil deve assegurar condições de gestão democrática, o PNE, traz estratégias para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros,

espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014)

Vale ressaltar que embora cada um tenha uma responsabilidade específica na implementação da gestão democrática, todos têm uma responsabilidade em comum, que é a formação dos alunos, e o desenvolvimento de competências sociais, cidadania e pessoais do aluno, sendo assim tem que fazer parte do perfil do profissional da educação, como algo que se cultiva em conjunto, o ideário comum em educação, ter um cuidado no sentido de ver que as responsabilidades são conjuntas, e neste fazer o que importa é as pessoas compreenderem que o poder da equipe da gestão, é um poder conjunto, um poder compartilhado. Nessa ótica é preciso desenvolver um conhecimento extremamente importante sobre o comportamento humano; como agem as pessoas, como reagem as diferentes intervenções, quais são os processos sociais que existem dentro da escola e as influências culturais no ambiente, enfim, o gestor escolar é um eterno aprendiz no fazer humano.

Uma gestão de qualidade se da no trabalho coletivo e participativo, construindo uma equipe de trabalho que atue buscando alcançar o objetivo com compromisso e seriedade, enfatizando a importância do processo de ensino e aprendizagem.

## CAPÍTULO II

### CARACTERÍSTICAS E BENEFÍCIOS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão participativa é algo previsto pela legislação educacional porém a necessidade de uma nova forma de administrar a escola pelos gestores, sendo algo a ser trabalhado não só com gestor, mas com toda equipe escolar, é preciso que haja uma mobilização de todos que buscam a educação de qualidade, que esses desenvolvam habilidades e competências necessárias, para que participem de modo efetivo na construção e formação para o exercício pleno da cidadania.

Com base nesse princípio mais geral, há que destacar o papel significativo do diretor da escola na gestão da organização do trabalho escolar. A participação o diálogo, a discussão coletiva a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência da responsabilidade. Uma vez tomadas às decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada (LIBÂNEO et al, 2012, p. 454).

A gestão democrática implica, dentre outras coisas, em um processo de mobilização, ou seja, todos que atuam na instituição escolar façam parte de uma ação coletiva para ocasionar mudanças e obter melhores resultados, que todos estejam engajados para um ideário em comum, que é a formação do aluno e sua aprendizagem.

A construção de uma escola autônoma, gerida com compartilhamento de ideias, exige novas competências de seus gestores.

A participação dos profissionais da educação e toda a comunidade escolar, tendo autonomia em participar das tomadas de decisões e ações da escola, recebendo voz e vez em sua participação.

Cury (2010) Quando a autonomia é vista como uma forma de inserir a comunidade no processo decisório da escola, a gestão participativa, passa a ser uma prática presente na escola que busca deixar de lado as práticas autoritárias que estão em vigor na sociedade, assumindo uma postura de participação e emancipação.

Lück (2010) portanto, quando o dirigente escolar atua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional, está efetivamente promovendo a gestão escolar.

Paro (1997) o apoio da comunidade, a participação dos pais é fundamental para uma escola de sucesso, porém esta participação deve ser conquistado.

[...] se estamos interessados na participação da comunidade na escola, é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam facilita/incentiva ou dificulta/impede a participação dos usuários (PARO 1997, p. 47).

Desta maneira pode de se afirmar, que através da mudança de comportamento ocorre a substituição do estilo tradicional de administração autoritário pelo da liderança, autonomia, cooperação e comprometimento.

Conforme apontado por Paro (1997), o autor deixa claro que tarefas muito centralizadas nas mãos dos gestores da escola costumam sustentar uma postura autoritária. Isso dificulta a iniciativa democrática.

Assim uma experiência negativa pode gerar, em um dado momento, um clima de insatisfação e falta de confiança no próprio trabalho. [...] O contrário também pode acontecer, diante de experiências bem-sucedidas. O gestor pode aproveitar o clima favorável para reforçar a autoimagem de todos os participantes da dinâmica escolar e levá-los a incorporar, como seu modo de ser e de fazer (sua cultura) as novas práticas e atitudes, os sentimentos e emoções favoráveis (LÜCK, 2010, p. 96).

Desta forma entende-se que para acontecer à gestão participativa dentro da escola, todos os participantes da comunidade escolar devem ter vez e voz, é estimulada a interação, tendo possibilidade de colaboração e participação coletiva, uma vez que as discussões são tomadas a partir do desejo coletivo, a educação tem que traduzir em uma atividade colaborativa.

O diretor assume na escola uma posição de influência máxima. Portanto, a maximização do potencial de cada elemento deve ser sua preocupação constante, a fim de que a escola promova os maiores benefícios possível aos educandos, com maior satisfação para os envolvidos no processo. Essa preocupação não se transforma em operacionalização por meio de análise e despacho de papéis, ou por meio de alocação de recursos materiais adequados, ou mesmo ainda pela distribuição de tarefas aos recursos humanos. Isso se faz, principalmente, por meio do envolvimento do diretor com o trabalho desses recursos humanos e por meio de sua participação inspiradora. Da capacidade de liderança do diretor em relação ao sentido da ação educativa depende a qualidade deste (LÜCK, 1998, p. 43/44).

Conforme aponta Lück (2009), a fim de realizar o seu papel, o gestor escolar assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica.

Lück (2009) Do ponto de vista administrativo: Das estruturas administrativas todos os elementos que têm uma forma material como, por exemplo, a arquitetura do edifício escolar e a maneira como ele se apresenta do ponto de vista de sua imagem: equipamentos e materiais didáticos, mobiliário, distribuição das dependências escolares e espaços livres, limpeza e saneamento básico, atualização e correção de documentos, coordena e orienta a administração de recursos financeiros, prestação de conta e sua transparência.

Lück (2009) Do ponto de vista pedagógico: As estruturas pedagógicas referem-se, fundamentalmente, às interações políticas, às questões de ensino-aprendizagem e às de currículo. Nas estruturas pedagógicas incluem-se todos os setores necessários ao desenvolvimento do trabalho pedagógico, sendo a dimensão mais importante da gestão escolar. Ela visa conseguir o engajamento tanto dos professores, que precisam estar motivados a ensinar, como as dos alunos para aprender, envolve o objetivo principal da instituição, que é o ensino aprendizagem.

Sob essa ótica, ganha particular relevância o papel que o gestor desempenha.

Neste sentido, é fácil entender que a consolidação de uma gestão democrática no interior da escola não é um processo fácil e espontâneo, cabendo ao gestor ser um facilitador da construção coletiva do projeto político pedagógico, pois este documento é que dará norte a toda a organização da escola, fazendo-se necessário incluir a todos nesse processo, bem como assegurando uma participação não meramente consultiva, mas sim, reconhecer que os conselho e colegiados constituem uma condição necessária para viabilizar a escola democrática e de qualidade para todos.

Assim sendo a gestão democrática no espaço escolar envolve compromisso e responsabilidade da instituição de ensino e dos profissionais que ali atuam, no desenvolvimento de uma prática pedagógica que resulta na formação plena dos alunos.

## 2.1 Projeto Político Pedagógico (PPP)

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais o Projeto Político Pedagógico (PPP) é um dos meios de viabilizar a escola democrática e de qualidade para todos, sendo assim a primeira ação fundamental para nortear a organização do trabalho da escola é a construção do PPP, ocorrendo de forma coletiva onde a

comunidade escolar e local ajude na construção e também na execução para que esse documento se torne vivo e cumpra a função que lhe cabe.

Brasil (2004) o princípio constitucional da gestão democrática da educação pública, a LDB remete a definição de normas à autonomia das unidades federadas, estabelecendo somente duas diretrizes essenciais e coerentes:

- a participação da comunidade (escolar e local) e dos profissionais da educação em Conselhos Escolares e na elaboração do projeto pedagógico; e
- a promoção de progressivos graus de autonomia das unidades escolares.

Assim, a LDB torna o Conselho Escolar e o projeto pedagógico instituintes da gestão democrática, remetendo aos sistemas de ensino, na sua diversidade, a tarefa da regulamentação, assegurando-se, para sua efetivação, “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira” às escolas públicas (BRASIL, 2004)

Brasil (2004), Esses instrumentos normativos objetivam garantir espaço para processos de deliberação coletiva sobre o fazer cotidiano da escola, [...].

Todas as questões que envolvem o fazer pedagógico e suas relações com o currículo, conhecimento e função social da escola, obrigam a uma reflexão contínua de todos que estão envolvidos neste processo, de que cidadão se pretende formar.

Dessa forma quando se tem em mente o desenvolvimento da democracia e a efetivação da cidadania, pensa-se em uma escola que forme alunos orientados para a participação social e respaldados por valores como tolerância, equidade, justiça social. Para que ocorra de forma coerente com a democracia, entende-se que a educação deve pautar-se em ações que traduzam o ideal desejado.

Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico escola também é político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola (GADOTTI et al, 2002, p. 34).

Bem como nos assegura Gadotti et al, (2002), A autonomia e a participação, o que se busca alcançar do projeto político pedagógico não se limita a mera declaração de princípios, sua presença precisa ser sentida no Conselho de Escola ou Colegiado.

A Lei de Diretrizes e Bases chama de gestão democrática a construção do projeto político-pedagógico, pois envolve, além dos professores, outros colaboradores da escola.

Gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógicas, administrativa e financeira. Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e de não permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. Esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político pedagógico ligado à educação das classes populares (VEIGA, 1995, p. 17).

Dessa forma conforme citados acima, a concretização dos ideais democráticos depende da educação como uma medida que visa a igualdade de oportunidade a escola, enquanto instituição social deve ser democrática, tanto em suas práticas quanto em seu acesso.

Assim, não pode haver democratização do ensino sem esforços sistemáticos para ao cesso e a permanência de todos na escola.

Nesse sentido o projeto político pedagógico tem como objetivo refletir e incorporar novas ideias e formas democráticas a prática educativa, numa perspectiva transformadora da educação, exigindo compromisso político pedagógico de todos os profissionais que atuam na unidade escolar.

Conforme apontado por Veiga (1995):

Projetar é pensar no futuro, projetar o futuro, se preparar para algo a ser feito.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente.

Entende-se desta forma como o projeto político-pedagógico sendo um documento individualizado para cada realidade, tendo a função como um guia de leitura, mas, não se restringe a isso.

Nessa perspectiva, o projeto político pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversas. O projeto não é algo que é construído em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova de cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 1995, p. 12/13).

Veiga (2005), A abordagem do projeto político-pedagógico, como organização do trabalho da escola como um todo, está fundada nos princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita partindo dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. Nessa perspectiva, a construção do projeto político-pedagógico é um instrumento de luta, é

uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central.

O projeto político-pedagógico é entendido nesse estudo como a própria organização do trabalho pedagógico da escola, assim “devemos analisar e compreender a organização do trabalho pedagógico no sentido de se gerar uma nova organização que reduza os efeitos de sua visão do trabalho, de sua fragmentação e de controle hierárquico” (VEIGA, 1995, p. 22)

Veiga, (1995) O projeto pedagógico é político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas.

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA, 1995, p. 13/14).

Portanto, acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico é avaliar os resultados da própria organização do trabalho pedagógico.

Para Veiga (1995) Fica evidente que a elaboração projeto político- pedagógico não é apenas um simples “documento” para ser entregue na secretaria, ele revela a característica da escola, sua missão, seu plano e sua ação dialogando com o dia a dia da escola, elevando a qualidade de ensino da escola, mostrando quais são os principais objetivos da escola, e as soluções para os problemas diagnosticados.

Assim sendo, conforme aponta à autora o projeto busca um rumo, uma direção, sendo uma ação intencional com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente, definindo as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade, a elaboração e o acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa.

O sentimento de pertença da escola a todos os cidadãos a quem ela diz respeito requer a identificação ao seu projeto educacional. Se a participação requer compromisso com o projeto educacional coletivo, o compromisso advém dessa identificação, desse sentimento de pertença. As pessoas

somente se comprometem com aquilo em que acreditam, com aquilo que lhes diz respeito, que faz sentido para suas vidas. Se é assim, então passam a querer exercer seu poder, participar das decisões, porque adquiriram a consciência de que estas afetam suas vidas. Só há efetiva participação e compromisso quando se estabelece a cultura do querer fazer – no lugar do dever fazer – para exercer o poder sobre o que nos pertence, o que diz respeito às nossas vidas, ao nosso futuro, que está vinculado ao futuro do coletivo social (BRASIL, 2004).

Gadotti et al (2002), enfatiza quanto algumas limitações e obstáculos a instauração de um processo democrático como parte do projeto político- pedagógico da escola;

“nossa pouca experiência democrática; a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planejar e governar e que considera o povo incapaz de exercer o governo ou de participar de um planejamento coletivo em todas as suas fases; a própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical; o autoritarismo que impregnou nossa prática educacional; o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional” (GADOTTI et al, 2002, p. 36).

Desta forma entende-se que envolver a comunidade nesse trabalho e compartilhar a responsabilidade de definir os rumos da escola, ainda é um desafio a ser cumprido.

## 2.2. Conselho e Colegiados, participação democrática na escola.

O conselho escolar tem por missão ajudar a escola na conquista de sua autonomia, tomando como foco as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras sem perder de vista o objetivo primordial da escola que é a aprendizagem dos alunos.

Os Conselhos Escolares na educação básica, concebidos pela LDB, como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública, tem como pressuposto o exercício de poder, pela participação, das “comunidades escolar e local” (LDB, art. 14). Sua atribuição é deliberar nos casos de sua competência, e “aconselhar” os dirigentes, no que julgar prudente, sobre as ações a empreender e os meios a utilizar para o alcance dos fins da escola. O conselho existe para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escola e, no âmbito de sua competência, o que deve ser feito (BRASIL, 2004).

O conselho escolar configura-se, como órgão de representação da comunidade escolar e, desse modo, visa à construção de uma cultura de participação, constituindo-se em espaço de aprendizado, nessa perspectiva, precisa observar que para o

conselho ser realmente espaço de decisão da comunidade local e escolar, ele precisa ser um órgão que tenha caráter deliberativo, ou seja, que discuta, defina e delibere sobre as questões referentes à instituição escolar, voltado para que haja melhorias no processo educacional dos alunos. Nesse sentido, os conselhos e colegiados está voltado para a descentralização do poder, integrando e envolvendo a todos no processo educativo, social e fiscalizador dos recursos da escola, visando à democratização do espaço escolar com apoio de todos, a fim de assegurar a qualidade do ensino.

Estas instâncias são organizações compostas por representantes da comunidade escolar e local. São denominados por; Grêmio Estudantil; Conselho de escola; Associação de Pais e Mestres (APM) e Conselho de classe.

O conselho de escola é um colegiado normalmente formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Através dele, todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, tornando este colegiado não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola (GADOTTI et al, 2002, p. 70).

Dessa forma entende-se que a participação desses deve ser pautada no sentido de responsabilidade social e na realização dos objetivos da escola, para isso é preciso promover o acolhimento das diferentes pessoas nas decisões da escola.

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. (LÜCK, 2013, p. 66).

Gadotti et al (2002), em relação ao Conselhos de Escola podem ser consultivos, deliberativos, normativos e fiscais.

O Conselho de Natureza Consultiva, como o próprio nome diz, não toma decisões, apenas é consultado em relação aos problemas da escola. Sua função é a de sugerir soluções que poderão, ou não, ser encaminhadas pela direção. Nos próprios documentos, a descrição de suas atribuições geralmente vem marcada por verbos como acompanhar, analisar, apreciar, assessorar, avaliar, discutir, opinar e propor. Já nos Conselhos de Natureza Deliberativa, a redação de suas atribuições apresenta, além daqueles, outros verbos como definir (diretrizes), elaborar, aprovar, decidir, indicar, garantir, arbitrar, eleger, deliberar etc., que revelam como estes Conselhos, os

deliberativos, com maior força de atuação e de poder na escola ( GADOTTI et al, 2002, p. 71).

Podemos entender dessa forma quanto ao conselho deliberativo sendo importante o papel que exerce, pois este, não somente irá opinar sobre os procedimentos relativos ao estabelecimento de prioridades na aplicação de verbas, ele vai além de apresentar propostas, irá decidir e determinar onde e como aplicar tais recursos.

As práticas dos Conselhos Escolares refletem no cotidiano das escolas, nesse contexto, ser membro do Conselho Escolar é fazer parte de uma construção democrática da cidadania participativa, que promove conscientização voltada para processos ativos de decisões.

Brasil (2004), O conselho será a voz e o voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico.

É preciso ter como ponto de partida a reciprocidade, o diálogo, surgindo assim à oportunidade de trabalho conjunto, cada um na sua possibilidade, fazendo da escola um ambiente em que os alunos saibam que pais e escola se conversam.

Brasil (2004), A valorização dos conselhos como estratégia de gestão democrática da educação traz implícita a relevância de sua função mobilizadora.

Veiga (1995, p. 50), Nessa perspectiva, papel importante desempenharão as instituições escolares, atuando em sintonia por integrarem o projeto político pedagógico: Associação de Pais e Mestres, clubes diversos, grêmio estudantil, conselho de classe, representação de turmas etc.

Dessa forma entende-se que a partir desses colegiados participando ativamente é que se tem de fato uma gestão participativa, democrática, colaborando assim para a melhoria da qualidade do ensino.

A gestão democrática deve envolver todos os membros da escola e da comunidade (gestores, docentes, discentes, pais e demais funcionários), devido às novas perspectivas que as escolas enfrentam gerir a educação torna-se um desafio.

Mobilizar a todos para participar não é uma tarefa fácil, porém com essa participação é possível que a escola se torne em um ambiente mais democrático e transparente, haja vista que ainda temos gestores que não estão preparados para abdicar das suas decisões.

### 2.3 O exercício da liderança

A presença do diretor na escola é muito importante, não como um cobrador, controlador, mas sim, como um mentor, um inspirador, o diretor da escola como líder presente, olhando, estimulando, orientando e fazendo da escola um espaço vivo e ativo.

Paro (1997), À escola não faz falta um chefe, ou um burocrata, à escola faz falta um colaborador [...].

Se a escola, em seu dia-a-dia, está permeada pelo autoritarismo nas relações que envolvem direção, professores, demais funcionários e alunos, como podemos esperar que ela permita, sem maiores problemas, entrar aí a comunidade para, pelo menos, exercitar relações democráticas (PARO, 1997, p. 25).

Saber escutar é algo necessário na gestão, um diretor focado na qualidade educacional, na melhoria da sua escola é um diretor que sabe ouvir os mais diferentes públicos e nas suas mais diferentes linguagens, manter o bom relacionamento entre todos os envolvidos na instituição escolar, valorizando sua equipe, motivando os colaboradores, estabelecendo entrosamento entre a equipe e ao mesmo tempo fazer com que todos se mantenham engajados com os objetivos educacionais da escola por meio de ações e incentivos.

As efetivas interações participativas, para além do discurso, do conhecimento de como as pessoas pensam e da oportunidade de se fazerem ouvir, pressupõe a interação de pontos de vista, de ideias e de concepções. Só se torna efetiva essa discussão quando associada a um esforço de diálogo efetivo que permite a compreensão abrangente da realidade e das pessoas em sua construção (LÜCK, 2010, p. 41).

Hora (1994, p. 20), A dinâmica das relações do poder poderá entravar o avanço do processo, sendo necessário que o permanente esforço humano seja coletivo encaminhado em função de decisões de grupos e não de "indivíduos".

Como bem nos assegura Libâneo et al (2012, p. 414) As escolas são, pois, ambientes formativos, o que significa que as práticas de organização e gestão educam, isto é, podem criar ou modificar os modos de pensar e agir das pessoas.

Uma gestão de qualidade se dá no trabalho coletivo e participativo, construindo uma equipe de trabalho que atue buscando alcançar o objetivo com compromisso e seriedade enfatizando a importância do processo de ensino e aprendizagem.

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo ( fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar (LÜCK, 2011, p. 31).

Lück (2010, p. 47). Tem especial importância nesse processo o olhar, o tom de voz, o gesto, a postura e a escolha do momento para a ação, o estilo da gestão e da tomada de decisão, assim como a perspectiva empregada nesse estilo.

Entende-se a partir dessa perspectiva, que o maior desafio do gestor é o de promover essa mobilização sem rotular, sem ofender, procurando conquistar as pessoas, precisa ser continuamente educado, pois ele sempre negociará entre o social educacional e o pessoal.

Gadotti et al (2002), Na escola não existe só o aprender e ensinar, existe convívio e amizade, todos que atuam na escola tem forte poder educativo, ou seja, todos os funcionários na escola desempenham papéis educativos.

Nesta perspectiva cabe ao gestor ser um intermediário no ambiente escolar, articulando essas relações sociais que nela vigoram, pensando também na função social da escola, sendo a formação de pessoas conscientes, críticas, engajadas e com potencial de transformação de si mesma e da sociedade.

Evidentemente que a escola é um ambiente vivo cheio de conflitos dentro dela e no contexto dela, cabendo ao gestor intervir na comunicação entre as partes conflitantes, expressando-se com segurança e clareza, sendo ele o exemplo que reflete o respeito e assim podendo ser vivenciado pela comunidade escolar o respeito mútuo, diálogo, motivação, organização e um bom relacionamento interpessoal.

Uma das questões a serem enfrentadas na gestão democrática é a respeito à abertura do espaço para o pluralismo de ideias que se consolida no interior da escola, através do debate e do conflito de ideias, pois a escola não é um lugar separado da sociedade, as relações sociais e muitos de seus problemas aparecem também dentro da escola, afetando as pessoas e fazendo-as se sentirem pertencentes ou não a ela.

Portanto, a ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar, na construção da escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes e aceitando

diversidade de posicionamento e características pessoais (LÜCK, 2010, p. 51).

O desafio consiste em adotar um modelo de gestão que viabiliza a participação ativa de diferentes grupos que integram a comunidade escolar nos processos decisórios.

Lück (2011), exemplifica quanto a gestão sendo o exercício de liderança, sem a qual não se realiza, pois não se pode fazer uma boa gestão sem exercer a liderança.

Conforme a autora, liderança implica uma relação de influência sobre as pessoas, organizações, seus processos sociais e os resultados de sua atuação, porem líder é aquele que consegue ser respeitado e aceito.

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção do conhecimento, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais (LÜCK, 2011, p. 23).

Libâneo et al (2012), entende-se a escola, como um espaço em construção social com a plena participação de professores, pais, alunos e demais membros da comunidade, todos envolvidos com a gestão escolar.

Nessa perspectiva pode-se dizer que o processo se torna democrático quando a participação dos membros que fazem parte da escola em conjunto com a direção, lutam pela mesma causa, não havendo resistência entre a instituição escolar e os demais participantes, dialogando para a superação do autoritarismo, a favor de um ensino de qualidade.

Os gestores escolares [...], são profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que se devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhe promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional (LÜCK, 2009, p. 22).

Vencer desafios criando formas de gerir e motivar pessoas para atingir as metas da organização, onde o clima é variável e depende, principalmente, do

comportamento de cada grupo de pessoas, onde a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados.

O entendimento de que a principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar sua criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola. Nesse sentido, gestão democrática permite a tomada de consciência da comunidade escolar para participação consciente de todos os segmentos da escola (HORA, 1994, p. 53).

Assim entende-se quanto a gestão educacional participativa consiste em um desafio a ser alcançado, superar este desafio envolve desenvolver um trabalho articulado, sendo organizado e construído coletivamente, onde o papel do gestor da escola deve ser o de liderança, liderar para a mobilização da participação, pois a participação traz benefícios importantes para a instituição escolar.

Pois, a ideia de liderança que se tinha no passado, não se aplica mais hoje, o desafio da liderança para se implantar a gestão participativa na escola pública no sentido de fazer-la funcionar bem, escola que funciona bem é aquela em que o aluno aprende, e para que o aluno aprenda não basta ter bons professores em sala de aula, também o importante é ter uma boa gestão que saiba liderar sua equipe de forma que estes participem das tomadas de decisão de forma livre e espontânea.

Por fim, convém estarmos atentos à forma de construção das leis de gestão democrática, como disposto tanto na meta 19 quanto no art. 9º do plano, pois nos parece urgente o início da discussão e o compromisso de todos, destacadamente dos gestores públicos, em se garantir a mais ampla participação possível neste processo, uma vez que a qualidade desta legislação emergirá do processo que proceder de maneira mais democrática (BRASIL, 2004).

É preciso que se quebre gradualmente a lógica da verticalidade, havendo mais interlocução, integração, para que haja sucesso onde ele é traduzido por uma escola em que todos da comunidade escolar se saiam e se sintam valorizados.

Em uma democracia a decisão passa a ser descentralizada, o mesmo acontece quando se trata da gestão escolar, as ações são sempre realizadas levando-se em consideração o coletivo e suas necessidades, ou seja, nenhuma decisão é tomada

sem que todos tenham consciência das suas consequências. Por isso, uma escola democrática delega as tarefas e as divide entre os participantes ativos das ações escolares.

A escola tradicionalmente burocrática entra em contradição e conflito com a legislação vigente, pois, a Constituição e Lei de Diretrizes e Bases da Educação, garantem a autonomia, participação, pluralismo de ideias, ou seja, garante a democracia para a escola pública.

Paro (1997), afirma que “Uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulados com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à democracia”.

Entende-se que se buscarmos a democracia dentro da escola, não podemos ficar somente adesão às decisões tomadas pela direção da escola. Faz se necessário a abertura para o diálogo, espaços de encontros, discussão e trocas, pois é no debate das ideias que há o fortalecimento das ações.

Logo, é importante compreender que a gestão democrática não sendo um princípio fácil de se implantar, cabe ao gestor ser um facilitador, um mediador para consolidar a gestão participativa, adquirindo constantemente habilidades e competências para resolução de conflitos que irá surgir no cotidiano escolar, somente, assim, o trabalho do diretor se constituirá numa grande contribuição profissional à educação de todos através da organização e autonomia da escola pública.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da escola vista como a própria organização escolar é, acima de tudo, um meio para criar melhores condições para que os professores possam realizar melhor o seu trabalho e atingir seu objetivo principal, que é a aprendizagem plena dos alunos.

Trata-se de um trabalho que em sua essência tem a intencionalidade de transformação no sentido de romper com os mecanismos de dominação e autoritarismo que eventualmente se manifestam no espaço escolar. Sendo assim, um bom modelo de gestão é aquele que viabiliza a participação ativa de diferentes grupos que integram a comunidade escolar e seus processos decisórios.

Para Libâneo et al (2012) a organização e a gestão da escola, ao mesmo tempo em que se põem a serviço dos objetivos educacionais e das práticas formativas dos alunos, são meios imprescindíveis para atingir tais objetivos.

Compreende-se então que a organização escolar deve valorizar um “novo” modelo de gestão, não mais embasado na administração burocrática, marcada por ações centralizadas e isoladas assim como pela predominância do relacionamento impessoal, mas sim nos princípios da gestão participativa e colaborativa. Dessa forma, entende-se que somente esse modelo de gestão é capaz de promover a superação da concepção de administração burocrática promovendo, assim, um tipo de gestão da escola com base em uma nova visão. Acrescenta-se que o trabalho de liderança, realizado pelo gestor, é de fundamental importância para se atingir uma educação de qualidade, uma educação que supere a lógica da verticalidade em favor da uma lógica de interlocução, integração e valorização dos sujeitos e da comunidade escolar como um todo.

Entende-se, desta forma, que as instâncias colegiadas possuem um importante papel na gestão democrática da escola, devendo estas serem utilizadas como instrumentos comprometidos com a construção de uma escola de qualidade ao colocarem a aprendizagem do aluno em primeiro plano como ao valorizarem o trabalho coletivo em contraposição ao trabalho fragmentado e individualista.

Nessa perspectiva, a democratização da gestão passa inevitavelmente pelo fortalecimento das ações compartilhadas e pela valorização das instâncias colegiadas, aspectos imprescindíveis na articulação do projeto político pedagógico com as práticas cotidianas realizadas na escola.

Não é demais ressaltar que nas inúmeras possibilidades de exercício da democracia, a gestão democrática deve sempre ser vista como um processo que, apesar de inacabado, produz importantes possibilidades de atuações coletivas e participativas em contraposição às práticas de resistências.

Dessa forma a gestão democrática não pode ser interpretada como uma conquista se não houver um processo contínuo, pois a essência da participação só é sustentada e legitimada se for construída coletivamente, de modo que pais, alunos, professores e outros segmentos da escola e da comunidade tenham sempre oportunidades de se manifestarem.

É pela utilização desses espaços, fruto da conquista da própria comunidade, que a gestão democrática ganha força e pode transformar a realidade escolar.

Cabe, por fim, enfatizar a ideia constante desse trabalho, de que ao gestor escolar compete promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação dentro do ambiente escolar, organizando e mobilizando todas as condições materiais e humanas necessárias, entendendo essa postura como condição indispensável para que o professor ensine e o aluno aprenda.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

\_\_\_\_\_. Plano Nacional de Educação 2014-2024 Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério Da Educação. Secretaria de Educação Básica/ **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares**: conselhos escolares uma estratégia de gestão democrática da educação pública / elaboração Genuíno Bordignon. – Brasília: MEC, SEB, 2004.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Intelectual e educador** / organização e introdução Cynthia Greive Veiga. – Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2010. – (Coleção Perfis da Educação; 1).

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1992. (Coleção polemica do nosso tempo; v. 50).

GADOTTI, Moacir e ROMÃO José E. **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 5. Ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002. – (Guia da escola cidadã; v. 1)

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: Artes e ofícios de participação coletiva. Campinas, SP: Papirus, 1994. (coleção magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: Políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012. (coleção docência em formação: saberes pedagógicos/ coordenação, Selma Garrido Pimenta).

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada**: Administração, supervisão e Orientação Educacional, 14° ed. Ed- Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed-Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática.** RJ: Vozes, 2015. (Série Cadernos de Gestão).

PARO Vitor Henrique – **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo, 1997.

VEIGA, Ilma. Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola: Uma construção possível** – Campinas, SP: Papyrus, 1995.