



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I  
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**CÁTIA VIEIRA SEPÚLVEDA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E  
PARTICIPATIVA PARA A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS:  
UMA REVISÃO DA LITERATURA**

Salvador  
2021

**CÁTIA VIEIRA SEPÚLVEDA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E  
PARTICIPATIVA PARA A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS:  
UMA REVISÃO DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Departamento de Educação Campus I, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Msc. Claudia Dias Silva

Salvador  
2021

FICHA CATALOGRÁFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB

S479i

Sepúlveda, Cátia Vieira

A importância da gestão escolar democrática e participativa para aprendizagem dos alunos: uma revisão de literatura / Cátia Vieira Sepúlveda. - Salvador, 2021.

53 fls.

Orientador(a): Msc. Cláudia Dias Silva.

Inclui Referências

TCC (Graduação - Pedagogia) - Universidade do Estado da Bahia.

Departamento de Educação. Campus I. 2021.

1.Gestão democrática da escola. 2.Descentralização da gestão escolar. 3.Modelo de gestão escolar. 4.Alunos - Estudo e ensino. 5.Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

CDD: 371

# **CÁTIA VIEIRA SEPÚLVEDA**

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA PARA A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS: UMA REVISÃO DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Departamento de Educação Campus I, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Msc. Claudia Dias Silva

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Msc Claudia Dias Silva  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

---

Msc. Cristiane de Almeida Vieira da Silva  
Instituto Federal da Bahia – IFBA Campus Salvador

---

Dra. Helaine da Silva Souza  
Secretaria da Educação do Estado da Bahia – SECBa

Salvador

2021

Dedico este trabalho a minha família pelo amor, apoio e compreensão, em especial a minha sobrinha Ana Laura, uma inspiração ao longo desta minha caminhada.

## AGRADECIMENTOS

Ao longo da minha caminhada de vida, eu não imaginei fazer outra graduação, mas uma necessidade e oportunidade de trabalho me fizeram pensar na Pedagogia. Então me inscrevi no vestibular da UNEB do ano de 2015, passei para cursar o semestre de pedagogia 2016.1, foi uma felicidade, poder fazer uma Universidade Pública, passando num vestibular como outros concorrentes recém-saídos do ensino médio, após 16 anos que concluir o segundo grau, percebi que os meus conhecimentos adquiridos ainda estavam lá.

Agradeço primeiramente a Deus, por seu amor incondicional sempre presente em minha vida, o que fortalecia a caminhada de todos os dias para UNEB, após um dia cansativo de trabalho para percorrer essa trajetória cheia de obstáculos, mas que eram superados a cada dia, pois tive a oportunidade de conhecer e conviver com pessoas singulares.

Foi uma grata surpresa ser inserida numa turma tão diversa, onde as pessoas se ajudavam o tempo todo, onde as histórias de vida eram inspirações diárias, e só fez confirmar a escolha pela pedagogia, mesmo que no inicialmente ela tenha sido feita por outros motivos. O sentimento é de mais pura gratidão, de poder conviver e aprender diariamente com tantas pessoas. Foram risos, foram lágrimas, grandes lições de vida. Obrigada a Turma 2016.1.

Quero agradecer em especial aos amigos que a UNEB me presenteou que levarei para toda uma vida: Genilson Marcos, Wladimir Valentim, Washington Mateus, Renata Araújo, Lara Oliveira e Raiana Santos, vocês são muito especiais, a compaixão, amizade, respeito e carinho são indescritíveis.

As amigas que fiz nesta jornada, por todos os trabalhos realizados do primeiro semestre ao oitavo e o compartilhamento de vidas, sem vocês essa caminhada não teria sido a mesma: Andréia Santos, Taís Santana, Tárlica Chaves, Tonilma Silva, Larissa Santos e Tailane França, minha eterna gratidão pelo acolhimento e amizade.

Aos meus pais, irmãos e minha tia Rute que sempre foi uma incentivadora dos estudos.

Aos meus gerentes Crystiane Matos e Carlos Alberto, e todos os colegas do SENAC-BA pelo incentivo, ajuda e colaboração para que eu pudesse realizar esse sonho de ser pedagoga.

A professora e colega de trabalho Ana Cristina Almeida pela ajuda e colaboração na conclusão deste trabalho.

Aos professores e todo o departamento de educação (DEDCI) por contribuírem para minha formação.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Msc Claudia Dias Silva, por sua disponibilidade, acolhimento, dedicação e gentileza disponibilizados a construção deste trabalho, foram momentos de reflexão e muito aprendizado.

Educação não transforma o mundo.  
Educação muda às pessoas. Pessoas  
mudam o mundo.

Paulo Freire

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
GD	Gestão Democrática
GE	Gestão Escolar
GP	Gestão Participativa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo discutir à luz de estudos teóricos, a importância da gestão escolar democrática e participativa para o fortalecimento da relação família-escola-comunidade para a aprendizagem dos alunos, além de (a) analisar historicamente o desenvolvimento da gestão escolar, (b) discutir a importância do gestor escolar e (c) refletir sobre as contribuições da gestão escolar democrática e participativa para a aprendizagem dos alunos, visto que, para enfrentar os desafios e mudanças que as escolas têm passado na contemporaneidade e conseguir fazer com que toda comunidade escolar esteja envolvida, é necessário que essa gestão seja formada por diretores, corpo docente, alunos e comunidade escolar. Uma das formas de conhecer a realidade é pela investigação científica, norteada por critérios estabelecidos pela própria ciência, que, por si só, se refere a uma prática sistematizada e reflexiva acerca do pensamento a fim de construir conhecimento. A escola precisa vivenciar novas perspectivas para que possa se transformar num ambiente social. Para Vilela (2003), a busca pela melhor adequação da escola no papel formador dos sujeitos sociais nos contextos atuais da pós-modernidade estão, portanto, exigindo novos olhares sobre os seus resultados e sobre o que quê se passa dentro delas. Para a autora, a pesquisa qualitativa recebe novo impulso, pois, as instituições escolares podem cumprir tarefas importantes para atender às novas demandas de ordem cultural, política e econômica. A pesquisa é descritiva e qualitativa, pois, baseia-se em observar, registrar e analisar fenômenos que acontecem ocorrem dentro do no cotidiano da gestão escolar

**Palavras-chaves:** Comunidade Escolar. Educação. Gestão Escolar. Gestão Democrática e Participativa. Diretor Escolar.

## ABSTRACT

This research aims to discuss in the light of theoretical studies, the importance of democratic and participatory school management to strengthen the family-school-community relationship for student learning, in addition to (a) historically analyze the development of school management, (b) discuss the importance of the school manager, and (c) reflect on the contributions of democratic and participatory school management to student learning, since, in order to face the challenges and changes that schools have been going through in the contemporary world and to get the whole school community involved, it is necessary that this management be formed by principals, teachers, students, and the school community. One of the ways to get to know reality is through scientific research, guided by criteria established by science itself, which, in itself, refers to a systematized and reflective practice of thinking in order to build knowledge. The school needs to experience new perspectives so that it can become a social environment. For Vilela (2003), the search for a better adequacy of the school in the role of forming social subjects in the current post-modern contexts is, therefore, demanding new looks at its results and on what goes on inside them. For the author, qualitative research receives a new impulse, since school institutions can fulfill important tasks to meet the new cultural, political, and economic demands. The research is descriptive and qualitative, because it is based on observing, recording, and analyzing phenomena that happen within the daily life of school management.

**Key-words:** School Community. Education. School Management. Democratic and Participatory Management. School Director.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. PERCURSO METODOLÓGICO .....	15
3. DISCUSSÕES INICIAIS SOBRE GESTÃO ESCOLAR.....	18
3.1. GESTÃO OU ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: O QUE DIZEM OS AUTORES .....	18
3.2. MODELOS DE GESTÃO QUE ORIENTAM O TRABALHO ESCOLAR.....	22
3.3. GESTÃO ESCOLAR E A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS .....	24
4. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: A VOZ E A VEZ DA COMUNIDADE ESCOLAR .....	27
4.1. O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESTUDOS DOS ARTIGOS 205, 206 E 208 .....	27
4.2. DISCUSSÃO DA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL E DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO .....	29
4.3. MECANISMOS DE EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	35
4.3.1. DIRETOR DA ESCOLA .....	36
4.3.2. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) .....	38
4.3.3. PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS .....	39
4.3.4. AUTONOMIA PEDAGÓGICA .....	39
4.3.5. DESCENTRALIZAÇÃO FINANCEIRA .....	40
4.3.6. CONSELHOS ESCOLARES.....	41
4.4. A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO FUNCIONAMENTO DA ESCOLA .....	41
5. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA E A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS: POSSIBILIDADES E DESAFIOS .....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	48
7. REFERÊNCIAS .....	51

## 1. INTRODUÇÃO

Diante dos novos cenários educacionais que despontaram com o século XXI, as escolas devem ser reestruturadas para abranger a formação do educando para vida, cuja vivência inspire a democracia, tomando por base a cidadania e o respeito ao próximo. Cabe a escola a função de emancipar pessoas com políticas consistentes e definidas, tornando-as conscientes do mundo, de seus direitos e deveres, conscientes de que podem lutar por uma vida mais digna.

Segundo Chiavenato (2004, p.12), “De certo modo todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais e o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas adequadas para a situação”. Algumas teorias de administração fizeram muito sucesso e são utilizadas até o presente momento em alguns ramos da indústria, comércio e serviços. Todas as teorias contribuíram para o desenvolvimento de todos os ramos de atividade, principalmente as escolas, que se encaixam no ramo de serviços. A Teoria Clássica e Administração Científica foram muito utilizadas por teóricos que foram os precursores da Administração Escolar.

O desejo por uma a gestão educacional requer a formação de parceria entre família, escola e comunidade para que gestão escolar seja de fato inclusiva e democrática. Nesta perspectiva, a figura do gestor deve ser pautada na construção de relacionamentos de troca e atitudes em que se possa saber ouvir pessoas, aceitar sugestões, articular com a equipe as decisões e saber compreender situações diversas e adversas para que ganhe um dinamismo de seriedade, assiduidade e compromisso com os alunos, família e comunidade escolar.

A escolha do objeto da pesquisa se deu a partir dos componentes curriculares estudados como: Gestão Escolar e Educacional e Organização Escolar e Educacional I e II e da vivência e observações nos estágios supervisionados nas escolas Maximiliano da Encarnação e no Centro Educacional Infantil São Geraldo que aconteceram durante o processo de formação enquanto futura educadora.

Em virtude do que foi estudado, esta pesquisa busca compreender a contribuição da gestão escolar participativa para as famílias, escola e comunidade. Analisando a importância, as vantagens desta interação, os princípios norteadores deste tipo de gestão e o papel do gestor escolar, pois este influencia profundamente

à prática do gestor escolar, além do entorno em que a escola está inserida, ou seja, sua comunidade, sua relação com a escola, família e alunos.

De acordo com documentos oficiais federais, tais como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/1996 e o Plano Nacional de Educação nº 13005/2014, que auxiliam na relevância do estudo e gestão do processo educacional, cuja importância é abranger 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. Este é um dos assuntos essenciais para formação do pedagogo e dos dirigentes de escolas em todo o Brasil, conforme será aprofundado no decorrer da pesquisa.

Segundo Köche (1997), o que leva o homem a produzir ciência é a busca por respostas dos problemas que levam à compreensão de si e do mundo em que ele vive. A partir desta afirmação a presente pesquisa busca responder os questionamentos feitos durante os estudos, a fim de contribuir, entender e explicar os fenômenos já existentes, com o objetivo de melhorar o próprio conhecimento. Por meio dos objetivos da pesquisa gradativamente foram alcançadas as respostas necessárias e, por conseguinte a importância de estudar a gestão escolar participativa para todos aqueles envolvidos no processo: gestores, corpo docente, alunos, pais e a comunidade como um todo.

O percurso metodológico utilizado auxiliou na busca de êxitos por meio de um cronograma, leituras e destaque de textos importantes no assunto por meio de levantamento bibliográfico de livros, artigos científicos e documentos oficiais (Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 e o Plano Nacional de Educação de 2014), alguns autores são de extrema relevância para esta pesquisa: Lück (2006, 2008, 2010, 2011, 2013), Libâneo (2001, 2003, 2004, 2007) e Paro (2007), entre outros pensadores que elaboraram trabalhos pertinentes ao assunto.

Esta pesquisa faz também um breve relato do surgimento do olhar mais apurado sobre a gestão escolar e como seus pesquisadores utilizaram de teorias da administração clássica, administração científica e o estudo do modelo Toyota de Produção para fundamentar suas teorias e chegar futuramente no estudo da gestão escolar participativa e democrática, além de reafirmar o que os autores dizem sobre gestão ou administração escolar.

O objetivo geral desta pesquisa é discutir, a luz de estudos teóricos, as contribuições da gestão escolar democrática e participativa para a aprendizagem dos alunos, visa ainda analisar historicamente o desenvolvimento da gestão escolar, discutir qual a importância da gestão escolar para o fortalecimento das relações família, escola e comunidade escolar e refletir sobre os mecanismos de exercício da gestão escolar democrática e participativa.

Portanto, a pesquisa visa relatar e reafirmar o poder da gestão escolar democrática e participativa sobre a dinâmica escolar, contribuindo nos processos decisórios, com ampla liberdade para opinar e sugerir diferentes formas de se resolver determinado problema, pode-se citar alguns benefícios destas parcerias: estimular o engajamento dos pais, o que melhora o desempenho escolar; dividir a responsabilidade pelos resultados do processo de decisão; atender melhor às demandas da comunidade e formar cidadãos conscientes da importância da democracia para garantir que suas necessidades sejam atendidas.

Visando alcançar os objetivos desta pesquisa, este trabalho de conclusão de curso está subdividido da seguinte maneira: na primeira seção é apresentada a introdução do trabalho. Na seção seguinte, o percurso metodológico apresentando as temáticas do estudo e os encaminhamentos metodológicos desta pesquisa. Em seguida, são apresentadas algumas discussões iniciais sobre a Gestão Escolar. Na seção 4 são apresentadas discussões sobre a Gestão Escolar Democrática e Participativa, priorizando o papel da comunidade escolar nesse processo. Na seção 5 é discutida a relação entre Gestão Escolar, Comunidade Escolar e Aprendizagem dos Alunos, destacando as possibilidades e os desafios dessa relação, e, por fim, são apontadas as considerações finais com ênfase nos principais saberes apresentados e originados da pesquisa.

## 2. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa é uma atividade básica das ciências em seus questionamentos a respeito da realidade humana, pois busca responder perguntas para ampliar o conhecimento que temos do mundo e de tudo o que o forma. Segundo Gil (2002), a pesquisa científica básica deve ser motivada pela curiosidade e suas descobertas e devem ser divulgadas para toda a comunidade, possibilitando assim a transmissão e o debate do conhecimento. Portanto, a pesquisa tem por finalidade analisar as contribuições de uma gestão escolar democrática e participativa para escolas, famílias e comunidade através de um estudo profundo dos desafios que é a gestão escolar.

Neste sentido Severino (2008) descreve que dois são os motivos pelos quais o professor precisa manter-se envolvido com a pesquisa: inicialmente, para acompanhar o desenvolvimento histórico do conhecimento, posteriormente, porque o conhecimento somente se realiza como construção de objetos.

A fim de alcançar os objetivos do trabalho, quais sejam discutir, a luz de estudos teóricos, as contribuições da gestão escolar democrática e participativa para a aprendizagem dos alunos, visa ainda analisar historicamente o desenvolvimento da gestão escolar, discutir qual a importância da gestão escolar para o fortalecimento das relações família, escola e comunidade escolar e refletir sobre os mecanismos de exercício da gestão escolar democrática e participativa.

A pesquisa é uma revisão de literatura, pois se baseia em observar, registrar e analisar fenômenos que acontecem dentro do cotidiano da gestão escolar. Este tipo de processo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo, neste caso verificar como se organiza uma gestão escolar democrática e participativa, como a comunidade está inserida nos processos decisórios ou quais os desafios a gestão escolar, família, comunidade e alunos enfrentam para conquistar uma gestão democrática e participativa.

Para isso, a pesquisa baseia-se estudos de autores, como Lück (2006, 2008, 2010, 2011, 2013), Libâneo (2001, 2003, 2004, 2007) e Paro (2007), entre outros pensadores que elaboraram trabalhos pertinentes ao assunto, como também a

consulta dos Marcos Legais pertinente à Educação Básica, tais como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 e o Plano Nacional de Educação de 2014 Partindo dos conceitos apresentados pelos autores sobre a gestão escolar, a importância de ser uma gestão democrática e participativa, o trabalho analisa como esse processo de gestão se desenvolve e contribui para o fortalecimento da relação família, comunidade e escola. Para esta pesquisa foram utilizados artigos acadêmicos, dissertações, Google acadêmico, Scielo, monografias, dentre outros. Além dos descritores como: administração escolar, gestão escolar, LDB, gestão escolar democrática e participativa.

Desse modo, o estudo teve caráter essencialmente qualitativo, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, conforme afirma Minayo (2001). Visando também fazer novas descobertas, encontrando novos significados a respeito do tema estudado, discutindo, avaliando e confirmando o que já é conhecido.

A escola precisa vivenciar novas perspectivas para que possa se transformar num progresso social. Para Vilela (2003), a busca pela melhor adequação da escola no papel formador dos sujeitos sociais nos contextos atuais da pós-modernidade estão, portanto, exigindo novos olhares sobre os seus resultados e sobre o que se passa dentro delas. Para a autora, a pesquisa qualitativa recebe novo impulso, pois as instituições escolares podem cumprir tarefas importantes para atender as novas demandas de ordem cultural, políticas e econômicas.

Ao mesmo tempo em que será necessário o conhecimento de toda bibliografia relacionada ao tema, partindo de uma revisão composta pelos principais autores e estudiosos da área por meio de livros, artigos científicos, monografias, teses, revistas científicas com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa, devido ao seu cunho bibliográfico para coleta das informações.

Segundo Lima e Mito (2007), a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de buscas por soluções, atento ao objeto de estudo, e que por isso não pode ser aleatório, portanto assume um caráter de suma importância, através da delimitação dos critérios e dos procedimentos que permitem definir um estudo como sendo bibliográfico. Atualmente qualquer pesquisa bibliográfica pode ser feita com muita facilidade. Conhecer recursos e manter

organizados os resultados gerenciadores de referência é fundamental para o sucesso de qualquer atividade científica, porém é preciso ter cuidado com excesso de informações. É preciso encarar a pesquisa bibliográfica com um objetivo bem definido e com uma metodologia adequada.

A pesquisa bibliográfica tem como alvo apoiar a redação de um projeto, um artigo ou um relatório, mas para ser bem sucedida é importante ter bem claro seu objetivo, corresponde a uma modalidade de estudo e de análise de documentos de domínio científico, sendo sua principal finalidade o contato direto com documentos relativos ao tema em estudo, Oliveira (2007).

Os livros, revistas científicas, teses, relatórios científicos e bibliotecas digitais nos possibilitam uma variedade de conhecimentos e informações. Propiciam o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, reunindo conhecimentos teóricos a respeito do tema estudado, que contribuíram para descoberta ou consciência das possíveis mudanças ou ações necessárias para que ocorram as transformações desejadas por aqueles profissionais que trabalham em prol da educação (TRAINA; JR, 2009).

Portanto, a coleta de dados para esta pesquisa deu-se de setembro de 2019 a agosto de 2021, e os estudos literários foram realizados a partir dos autores já supracitados e estes foram os percursos metodológicos que nortearam a pesquisa bibliográfica, na qual foram formados vínculos com o referencial teórico e o estudo das informações do mesmo, com o objetivo de problematizar a importância da gestão escolar democrática e participativa para o fortalecimento da relação família, escola e comunidade escolar e local para a aprendizagem dos alunos.

Durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2019, foram feitos os levantamentos bibliográficos, nos meses de fevereiro, março e abril de 2020, depois da separação dos textos, iniciou-se a leitura e fichamento do material. Já no segundo semestre do ano de 2020, foi feito projeto e no ano de 2021, foi todo dedicado a construção da monografia com algumas pausas e retomadas no mesmo período.

### **3. DISCUSSÕES INICIAIS SOBRE GESTÃO ESCOLAR**

#### **3.1. GESTÃO OU ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: O QUE DIZEM OS AUTORES**

Os estudos sobre administração escolar foram acentuados no ano de 1920 e os conhecimentos recebidos pelos pedagogos formados na época em relação à administração escolar eram vinculados à administração empresarial, ou seja, administração escolar era tratada como empresa e com princípios de uma organização, como divisão do trabalho, funções, processo de departamentalização e as adequações necessárias ao mercado, neste caso as escolas. Segundo Paro (2010), administração é a utilização racional de recursos para realização de fins determinados.

De acordo com este conceito mais abrangente de administração, a mediação a que se refere não se restringe às atividades – meio, porém perpassa todo o processo de busca de objetivos. Isso significa que não apenas a direção, serviços de secretaria e demais atividades dão subsídios e sustentação à atividade pedagógica da escola é de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si que busca o essencial que é processo de ensino aprendizagem, Paro (2010).

No decorrer do século XIX e início do século XX ocorreram no Brasil inúmeras transformações políticas, econômicas e sociais que influenciaram as políticas educacionais e a gestão escolar, nesta perspectiva as instituições escolares com uma concepção da gestão escolar democrático-participativa visa tomar decisões em coletividade, por meio da busca de objetivos comuns assumidos por todos, como dirigentes e dirigidos, todos avaliam o trabalho e são avaliados, havendo a participação ativa do todo, portanto podemos perceber o quanto a gestão está centrada no indivíduo ou na coletividade, que está caracterizada pela relação entre a direção e a totalidade da escola, defendendo a tomada coletiva das decisões a partir da discussão pública delas.

Para Sander (2007) os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930, em que a trajetória da administração da educação toma novos rumos, imerso nos ideais progressistas de educação, em contraposição à educação tradicional da época, a qual não mais favorecia os ideais de desenvolvimento do país naquele período, que se voltava para o avanço da industrialização. Este cenário

educacional transformador se dá devido as influências do movimento pedagógico da Escola Nova, protagonizada por John Dewey, teórico americano.

No Brasil, surgiu o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova em 1932, e com ele os principais intelectuais brasileiros que defendiam a Escola Nova, são eles: Antônio de Arruda Carneiro Leão, José Querino Ribeiro, Manoel Bergstrom Lourenço Filho e Anísio Spinola Teixeira, estes autores e suas obras constituíram os primeiros materiais histórico-bibliográficos sobre os contornos teóricos do campo da administração escolar.

Estes autores são considerados pioneiros nos escritos teóricos sobre a temática da administração escolar no Brasil, que se baseavam também nos princípios das Teorias de Administração, como a Escola Clássica de Administração, Administração Científica e o modelo Toyota de Produção (toyotismo).

Estes consideravam importantes e essenciais à utilização dos conceitos, princípios e processos administrativos das técnicas utilizadas por Frederick Taylor e Henry Ford, como por exemplo: planejar, organizar, comandar, avaliar. Vale ressaltar que todos apuraram essas técnicas e aplicaram conforme as necessidades da época, respeitando a situação política, econômica e social do país. Aplicando os elementos da administração científica Ribeiro defendia o seguinte ponto:

A Administração Escolar é uma das aplicações da Administração Geral; ambas têm aspectos, tipos, processos, meios e objetivos semelhantes. A Administração Escolar deve levar em consideração os estudos que se fazem nos outros campos da Administração e, por sua vez, pode oferecer contribuições próprias utilizáveis pelos demais. (RIBEIRO, 1986, p. 95).

O ensino é de suma importância, portanto deve ser realizado de forma racional, eficiente e eficaz, por isso, o modo como a instituição escolar é administrada é fundamental para que o processo de ensino aprendizagem dos alunos alcance seus objetivos. Desta maneira, a reflexão de Drabach e Mousquer (2009) citando Lourenço Filho (2007), diz que a escola é composta por atividades complexas que envolvem muitos agentes. Por isso, impõe a necessidade de distribuir tarefas, envolvendo a divisão do trabalho, levando assim a noção metódica de Organização e Administração, chegando ao objetivo final que é aprendizagem dos alunos.

O que diferencia a escola dos outros tipos de matéria prima (produtos nas fábricas), por assim dizer é que a mesma é um serviço (serviço de ensino), e as atividades administrativas devem levar em conta as relações humanas, que são a matéria-prima da produção de ensino (DABRACH; MOUSQUER, 1999). Neste sentido, as autoras refletem sob a perspectiva de Lourenço Filho (2007) que defende as seguintes ideias como um processo administrativo dentro da escola:

A estrutura hierárquica é definida em quatro níveis: aluno, mestres, diretores de escola e chefes de órgãos administrativos. Dentre os elementos do comportamento administrativo do diretor, vamos encontrar as atividades planejar e programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar, em função de ambos partirem da mesma fonte, proposta por Henry Fayol (LOURENÇO FILHO, 2007, p.88)

Refletindo sobre o exposto, vimos que Lourenço Filho adapta as abordagens de Henry Fayol para o universo escolar a fim de atingir os objetivos das escolas que é a aprendizagem dos alunos de qualidade a partir de atividades planejadas, coordenadas e organizadas, mesmo que essas estejam estruturas de forma hierárquica. Portanto, Chiavenato (2004, p.12), diz que: “De certo modo todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais e o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas adequadas para a situação”.

De acordo com Paro (2010) a administração e gestão são sinônimos, por isso uma teoria e prática de Administração Escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. Ele ainda diz que a gestão consiste na coordenação do esforço humano coletivo.

O autor supramencionado considera que a luta pela democratização da escola, situa-se assim, no bojo da própria luta pela democratização da sociedade, que no limite coincide com a transformação social. Em decorrência de um processo histórico que envolve fatores econômicos, políticos, econômicos, sociais e culturais, surgem à necessidade de conhecer a trajetória da administração escolar até atual conjuntura, gestão escolar, a fim de conhecer as bases que se assenta.

É possível, mesmo com tantos entraves desenvolver uma Administração Escolar voltada para transformação social, através da participação social, divergindo

ao caráter conservador de uma Administração Escolar baseada na racionalidade capitalista (Paro, 2000). Partindo dessas críticas deste e outros autores ao conceito e prática da Administração Escolar que começam a aparecer literaturas com o conceito de Gestão Escolar.

Diante das literaturas estudadas é possível fazer uma diferenciação entre Administração Escolar e Gestão Escolar, a primeira consiste no planejamento, organização e aplicação dos recursos essenciais para o funcionamento da instituição, garantindo o alinhamento dos diversos setores de modo que tenham as condições necessárias para alcançar os objetivos da escola. Assim, por meio da administração escolar, o diretor consegue mobilizar pais, alunos, professores, equipe pedagógica e membros da comunidade escolar para aprimorar cada vez mais o processo de ensino e aprendizagem.

Heloisa Lück e José Carlos Libâneo que partem do princípio da Gestão Escolar acreditam que para gerir a escola deve se partir dos aspectos humanos da escola, motivando as pessoas e incentivando a liderança para garantir a qualidade do ensino. Nesse sentido, faz parte das suas atividades orientar os colaboradores sobre sua atuação, mantê-los motivados e promover o aprimoramento e a qualificação de cada um. Algumas funções são primordiais para um bom funcionamento de uma gestão escolar, como por exemplo: manter uma comunicação eficaz entre a escola e os responsáveis pelos alunos, comunidade e corpo docente; atuar de maneira ativa para garantir o acesso do aluno à escola; realizar a adequação do conteúdo pedagógico de acordo com a realidade da comunidade; dentre outros.

Desta maneira, novos caminhos se abrem para uma nova forma de gestão escolar, não mais hierarquizada e centralizada, com modos de produção e submissa. Para Lück (2006) administração escolar e gestão escolar são diferentes. Para o primeiro conceito, a autora diz que devido à necessidade de reordenação do sistema educacional, não se concebe mais no ambiente escolar uma ação partidária, unilateral e autocrática por parte do gestor. Já para o conceito de gestão, buscam-se a descentralização do trabalho e uma redefinição dos papéis com o objetivo de proporcionar resultados satisfatórios as pessoas que o praticam para consolidar uma ação progressiva no desenvolvimento de todas as atividades do universo escolar.

Para Lück (2006), a Gestão da educação vem justamente para alertar que a escola não é composta apenas por um gestor. Todos os agentes diretos ou indiretos são autores e principalmente gestores da educação. Ou seja, passados mais de 20 anos, os conceitos que eram utilizados pelos métodos tradicionalistas de administração com uma visão técnica e histórica, darão lugar a uma gestão mais participativa, preocupada com o pedagógico e de caráter essencialmente político.

Segundo Libâneo (2008), a atuação dos profissionais de educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola é uma forma de participação. Para o autor, a inclusão dos familiares é uma grande conquista da autonomia da escola constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular.

A escola pertence à comunidade e cabe a ela definir as melhores decisões sobre o seu destino. Ela tem oportunidade de exercer este poder de várias formas, contribuindo cada vez mais para que espaço escolar seja eficiente para construção da democracia e cidadania. Este processo de transformação que o ambiente escolar vem passando, tem contribuído para que o avanço na democratização da Gestão Escolar ocorra, mesmo que seja de formas diferentes em vários ambientes educacionais.

### 3.2 MODELOS DE GESTÃO QUE ORIENTAM O TRABALHO ESCOLAR

Com o aparecimento da Revolução Industrial no século XVIII, as teorias de administração também começaram a se desenvolver, de acordo com a necessidade de cada estudioso de sua época. De fato, podemos afirmar que cada conceito surgiu como uma resposta para os problemas industriais e corporativos da época e foram bem-sucedidos apresentando as soluções específicas para cada problema enfrentado. Esse fenômeno da Revolução Industrial trouxe rápidas e profundas mudanças no âmbito econômico, social e político.

A Gestão não deprecia a Administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica (LÜCK, 2002). A Gestão Escolar é um tema muito importante e relevante para os dias atuais e que pauta muitas

discussões no âmbito político e acadêmico, principalmente quando a vertente da Gestão Escolar Democrática está em evidência que significa compartilhar com a família, alunos e comunidade escolar as tomadas de decisões dentro da escola.

Para Libâneo (2007), a organização da escola, e, conseqüentemente, as formas de conceber a gestão e a administração escolar podem ser agrupadas em dois grandes enfoques: o enfoque científico-racional e o enfoque crítico. No enfoque científico-racional, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. Ênfase à estrutura organizacional (cargos e funções, hierarquia, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos feitos de cima para baixo). Se expressa em modelos de administração científica, qualidade total, etc.

No enfoque crítico, de cunho sociopolítico, a organização escolar é entendida como um sistema que agrega pessoas, havendo ênfase na intencionalidade, nas interações sociais entre elas e no contexto sociopolítico. A organização escolar não é uma coisa totalmente objetiva, funcional, neutra, mas sim uma construção social levada a efeito por professores, alunos, pais e comunidade. Tal visão crítica se expressa em diferentes formas de gestão democrática.

Seguindo a tipologia proposta por Libâneo (2007), dos dois enfoques acima derivam três concepções distintas de gestão escolar: a concepção técnico-científica, expressão do enfoque científico-racional, a concepção autogestionária e a concepção democrático-participativa. Estas duas últimas tributárias do enfoque crítico. Abaixo, sintetizei com o autor descreve cada uma destas concepções:

A concepção técnico-científica – que se expressa, por exemplo, no modelo de gestão da qualidade total, de caráter piramidal, com ênfase no poder centralizado, na divisão técnica do trabalho escolar, visando à racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares e dando e maior importância às tarefas do que às pessoas;

A concepção auto gestionária – baseia-se na responsabilidade coletiva e recusa qualquer tipo de norma e sistema de controle, priorizando as inter-relações

mais do que as tarefas, a ausência de direção centralizada e a acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição;

A concepção democrático-participativa – envolve uma relação orgânica entre direção e todos os outros segmentos da escola primando por objetivos e decisões construídas coletivamente que posteriormente serão assumidas por cada membro em sua especificidade de forma organizada e flexível.

Libâneo (2013) destaca a importância dos pressupostos da gestão democrática participativa que não exige os participantes de terem responsabilidades definidas, porém, compartilhadas. Essa gestão é um dos caminhos para alcançar as finalidades da Educação e, ao mesmo tempo, a melhoria das relações. A participação é necessária e implica nos processos de organização e gestão, para que esses sejam viabilizados com procedimentos administrativos adequados, com acompanhamento, avaliação coletiva e cobrança mútua das responsabilidades.

A participação, então, seria a chave para o trabalho coletivo participativo. Vale acrescentar não somente o investimento dessa participação, mas o que a antecede, que seria o investimento nas relações interpessoais promotoras do desenvolvimento, fundamentais para o estabelecimento de vínculos afetivos.

Ressaltar-se que as ações com predominância na concepção democrático participativa, que dão ênfase, tanto nas tarefas, como nas relações entre as pessoas, possibilitam maior diálogo e compreensão do papel do outro, que poderão favorecer o desenvolvimento de vínculos afetivos, a serem cultivadas na Escola. Faz-se necessário desencadear processos reflexivos para que gestores, professores e formadores possam repensar as suas práticas.

### 3.3 GESTÃO ESCOLAR E A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

Para que exista uma Gestão Escolar Democrática e Participativa, são necessários muitos processos de mudanças que se iniciam com o Gestor da escola, mas sabemos também que o caminhar é de todos. Pois a escola não pode mais ser vista como uma estrutura estática, com vários níveis hierárquicos, em que se prioriza o controle e a centralização de poder.

De acordo com Lück (2020, p.91), a flexibilidade, a criatividade e ação crítica e construtiva são componentes fundamentais no processo educacional, que demanda, para isso, apenas uma burocracia mínima para sua organização. Desta forma, é possível afirmar que para a Gestão Escolar Democrática e Participativa seja uma prática, todo o corpo docente e gestores devem se transformar para o bem estar e a aprendizagem dos alunos. A prática individualista já não cabe na modernização e realização dos objetivos organizacionais e sociais da educação.

O objetivo fundamental e primordial da educação é aprendizagem dos alunos, por isso o foco é pensar no conjunto das ações em âmbito macro, aprimorando o exercício da democracia ativa e da socialização como forma de desenvolvimento ao mesmo tempo individual e social, de pessoas individualmente e coletivamente, de pessoas e das instituições que fazem parte (Lück, 2020).

Portanto, para que a aprendizagem do aluno seja eficaz é necessária à consciência de valores de alguns pressupostos que apresento, conforme Lück (2020):

- i) O ser humano é um ser social e só se desenvolve plenamente, a partir de sua interação produtiva com outras pessoas;
- ii) A educação é um processo interativo-social orientado para formação de pessoas como seres sociais;
- iii) A educação é um processo marcado pela complexidade, por envolver inúmeras dimensões, demandando ação conjunta e articulada;
- iv) A complexidade educacional demanda organizações escolares bem articuladas mediante ação conjunta e colaborativa;
- v) Pessoas atuam de maneira mais feliz e produtiva, e realizam seu potencial, quando o fazem de maneira colaborativa, pela troca e compartilhamento;
- vi) O acolhimento e aproveitamento da pluralidade e diversidade são condições de desenvolvimento pessoal e das organizações;
- vii) Uma sociedade democrática se realiza a partir de responsabilidade e práticas de construção conjunta;

viii) Problemas globais e complexos demandam ação conjunta e articulada de pessoas com pluralidade de perspectivas.

A escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas às crianças que estão na escola. Ela cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a mesma passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil. (WEFFORT, 1995, p.99)

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola, diretor-professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviço, no apoio efetivo da comunidade, às escolas como participante ativo e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar. (Dourado,2006 p.79)

A tomada de decisões através da democracia escolar possibilita o envolvimento de professores, equipe pedagógica, pais, alunos e comunidade, além de fortalecer o papel da escola como formadora de cidadãos críticos e reflexivos. O grande articulador da gestão pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso é o gestor (Fanti, 2010), e é por isso que ele deve desenvolver um trabalho competente, habilidoso e democrático, descentralizando o poder para que haja cada vez mais envolvimento por parte dos outros participantes da educação escolar

Desta maneira, vimos que os alunos são as pessoas para quem as escolas existem e para quem devem voltar suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal, social e futuramente profissional. Este público deve ser envolvido em ambientes e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de qualidade, centrada no aluno como ponto de partida e de chegada para formação e aprendizagem na determinação de todos os planos de ação e avaliação.

## **4. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: A VOZ E A VEZ DA COMUNIDADE ESCOLAR**

### **4.1 O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESTUDOS DOS ARTIGOS 205, 206 E 208**

Apesar de um longo período adormecido o Brasil despertou para um assunto extremamente necessário em nossas vidas que é da temática da educação. Ao lado da atuação do governo orientada pelos objetivos de expansão de todos os níveis de ensino e implementação de políticas de avaliação e controle de qualidade, junto a sociedade civil demonstrando interesse e participando do processo de reconhecimento da necessidade de melhoria dos índices de escolaridade, como requisito para real possibilidade de desenvolvimento do País.

Segundo Oliveira (2001), o direito a educação é hoje reconhecido como um dos direitos fundamentais do homem e é consagrado na legislação de praticamente todos os países. Consiste na compulsoriedade e na gratuidade da educação, tendo várias formas de manifestação, dependendo do tipo do sistema legal existente em cada país. Além de estar presente na Declaração Universal dos Direitos Humanos, artigo 26º:

1. Toda a pessoa tem direito à educação. A educação deve ser gratuita, pelo menos a correspondente ao ensino elementar fundamental. O ensino elementar é obrigatório. O ensino técnico e profissional deve ser generalizado; o acesso aos estudos superiores deve estar aberto a todos em plena igualdade, em função do seu mérito. 2. A educação deve visar à plena expansão da personalidade humana e ao reforço dos direitos do Homem e das liberdades fundamentais e deve favorecer a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e todos os grupos raciais ou religiosos, bem como o desenvolvimento das atividades das Nações Unidas para a manutenção da paz. 3. Aos pais pertence à prioridade do direito de escolher o gênero de educação a dar aos filhos.

O marco do processo de consolidação da democracia no Brasil iniciou-se em 1988, quando foi promulgada a Constituição Federal em cinco de outubro de mil novecentos e oitenta e oito, após mais de duas décadas de regime militar em nosso país. A educação vai ser referenciada nesta carta magna no capítulo III, seção I, artigos 205, 206 e 208. Assim, a educação escolar é assumida pelo Estado enquanto dever, conforme a norma constitucional a seguir:

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.

Deste acordo com a constituição é um dever do Estado promover a educação no país, porém com a contribuição da família e colaboração da sociedade civil. Cabe a família zelar e priorizar a educação de seus filhos e cobrar dos governantes melhores condições e qualificação do ensino. Além disso, o artigo 206 especifica-se que: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

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 em 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; IX - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.

Desta forma o acesso à escola torna-se oficialmente gratuito em todos os níveis do ensino: creche, anos iniciais, fundamental, ensino médio e ensino superior. É uma obrigatoriedade e prioridade do governo para com os cidadãos brasileiros para que tanto professores e gestores da escola possam fornecer uma educação de qualidade, visando aprendizagem dos alunos com liberdade de expressão, formação de opinião, criatividade e valorização dos profissionais de educação, garantindo autonomia para gerir dentro dos espaços escolares.

De acordo com o artigo 208 da CF/1988, o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de:

I - educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezesete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria; II - progressiva universalização do ensino médio gratuito; III - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino; IV - educação infantil, em creche e pré-escola, às crianças até 5 (cinco)

anos de idade; V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um; VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando; VII - atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.

Nos parágrafos do artigo 208, ainda estão registradas algumas prerrogativas que implicam em obrigatoriedade do poder no cumprimento desse direito constitucional:

§ 1º O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo; § 2º O não-oferecimento do ensino obrigatório pelo Poder Público, ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente; § 3º Compete ao Poder Público recensear os educandos no ensino fundamental, fazer-lhes a chamada e zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola.

Portanto, a Constituição Federal, propõe o exercício da cidadania e fomentam a gestão participativa dos usuários nas escolas, haja vista que a educação é uma atividade complexa e exige empenho de todos os envolvidos nela. A busca por uma gestão democrática participativa baseia-se na autoridade compartilhada, por meio do poder dividido com os representantes das comunidades escolares (família) e as responsabilidades são assumidas em conjunto, ou seja, o governo federal, estadual ou municipal, gestores escolares, professores, pais e alunos, são diretamente responsáveis pelo aumento da produtividade e qualidade do ensino gerando um clima de satisfação e motivação.

#### 4.2. DISCUSSÃO DA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL E DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

A proposta de uma lei de diretrizes e bases da educação é antiga, surgiu antes mesmo da nossa carta magna de 1988, com a Lei nº 4.024 /1961, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação, promulgada em 20 de dezembro de 1961, pelo então Presidente da República João Goulart. Neste período a educação já tinha sua relevância, como consta no artigo 6º:

O Ministério da Educação e do Desporto exerce as atribuições do poder público federal em matéria de educação, cabendo-lhe formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino e velar pelo cumprimento das leis que o regem.

A Lei nº 4.024/61 foi uma lei que antecedeu ao golpe militar e educação não era prevista para a minoria das classes sociais e os colégios militares tinham suas próprias leis e regras. Ou seja, a lei tinha muitas restrições, porém tinha em sua essência o zelo pela qualidade de ensino. Porém, somente em 20 de dezembro de 1996, pelo número 9.394, a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, promulgada pelo presidente da República na época, Fernando Henrique Cardoso, sendo a lei mais importante do ordenamento jurídico educacional brasileiro, que representaria e lutaria pelos direitos e deveres da educação em nosso país.

No que diz respeito às responsabilidades da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/1996), seus princípios e finalidades estão dispostos nos seguintes artigos:

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.

Embora sua finalidade seja de suma importância para a educação, pois preza pelo desenvolvimento do aluno, sua formação como cidadão brasileiro e preocupação com seu futuro, o artigo 3º nos dirá que:

Art. 3º O ensino será ministrado com base 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 à 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;  
XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida

O ideal é que, todos os docentes e toda a organização escolar sirvam a este propósito, que é a educação. Neste sentido, a escola deve constituir-se num espaço democrático no qual, professores, alunos, pais, comunidade e gestores exercitem a gestão escolar democrática e participativa.

Esta estratégia de participação tem como objetivo a obtenção de bons resultados e o sentido da prática da democracia de construir formas não autoritárias, intervindo nas decisões de poder e definindo coletivamente os rumos dos trabalhos. Por sua vez, a LDB 9.394/96, em seu artigo:

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 das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Dessa forma, a descentralização acontece dentro das escolas, aumentando a responsabilidade das equipes diretivas e da comunidade escolar. Assim, é responsabilidade da comunidade escolar incorporar a gestão democrática e participativa, com autonomia para construção de uma excelente qualidade de ensino com propostas significativas e reflexivas no âmbito da educação.

Para tanto, existem mecanismos que auxiliam o exercício da gestão escolar democrática participativa, que são eles: o gestor escolar; o coordenador pedagógico, os professores, o apoio administrativo (funcionários), alunos, comunidade escolar e conselhos escolares. Todos estes indivíduos são fundamentais para edificação da escola, ou seja, todos conseguem ter vez e voz para contribuir com a opinião, a sugestão e as críticas para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Os artigos 12 e 13 da LBD 9.394/96 tratam de como as instituições escolares devem administrar de maneira democrática e participativa seus estabelecimentos de ensino, seus professores, comunidade e família:

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;  
III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;  
IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 30% (trinta por cento) do percentual permitido em lei;
- IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (bullying), no âmbito das escolas;
- X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas.
- XI - promover ambiente escolar seguro, adotando estratégias de prevenção e enfrentamento ao uso ou dependência de drogas.

O trabalho em equipe, neste caso, são professores, gestores, pais e alunos, pois eles são a principal fonte de superação e valorização do trabalho profissional em grupo. Todos precisam estar muito atentos ao cenário interior da escola, valorizando sua equipe e acompanhando resultados, favorecendo a integração e orientação do processo educacional. As normas estabelecidas no artigo 12º, somente serão praticadas se todos contribuírem para que o processo de ensino aprendizagem funcione e seja de qualidade.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Uma autêntica gestão escolar democrática e participativa requer a colaboração dos docentes na administração da mesma e como nos faz refletir o inciso VI da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/1996), que estes tenham consciência da importância da colaboração dos pais e do restante da comunidade para o sucesso do seu trabalho.

As normatizações que assegurarão a democracia na gestão da escola devem estar de acordo com os princípios citados acima. Aos sistemas de ensino cabe a definição de tais normas. O artigo 15 também trata da gestão democrática da escola ao relatar os níveis de autonomia que devem ser garantidos pelos sistemas de ensino:

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Esse instrumento confere à escola autonomia pedagógica, financeira e administrativa. A autonomia pedagógica e administrativa garantida pela normatização legal é importante para que a escola dedique-se a missão de ensinar conforme as convicções e metodologias das teorias pedagógicas e não de acordo com os interesses do Estado, pois o mesmo não está ligado diretamente a Educação ou ao Ensino. Sendo que é responsabilidade da escola gerir os seus recursos financeiros baseando se nas normais de Direito Financeiro Público.

Como parte de um princípio constitucional, por fim, temos o PNE nº 13.005/2014 que deve ser elaborado pela União em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios conforme consta no art. 9º da LDB (Lei 9.394/1996), inciso I. O objetivo do plano é definir metas, traçar objetivos, estratégias e articulações, visando garantir o contínuo desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e modalidades.

Conforme consta no artigo 2º do supracitado plano, nos seguintes incisos: III - superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação; V - formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade; VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.

Percebe-se que o PNE também vai exaltar a importância e necessidade de gerenciamento de uma gestão escolar democrática e participativa, fornecendo autonomia para os estados e municípios da Republica Federativa do Brasil que

possam praticar suas gestões dentro dos seus espaços geográficos, de acordo com suas normatizações financeiras, sociais e administrativas.

Em suas metas, como por exemplo, a meta 7 - fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir médias nacionais para o IDEB<sup>1</sup>.

Para que as escolas alcance essas metas, 36 estratégias foram traçadas, duas delas e não menos importante, principalmente para o gerenciamento escolar democrático e participativo, segundo PNE é: (7.16) apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática; e (7.28) mobilizar as famílias e setores da sociedade civil, articulando a educação formal com experiências de educação popular e cidadã, com os propósitos de que a educação seja assumida como responsabilidade de todos e de ampliar o controle social sobre o cumprimento das políticas públicas educacionais;

Vemos que as estratégias prever promover uma efetiva gestão democrática, enfatizando uma gestão descentralizada e autônoma. A participação da comunidade escolar garante um desenvolvimento eficaz para todos os usuários no que diz respeito a todos os aspectos financeiro, administrativo e social da escola. No PNE encontram-se ainda considerações acerca da gestão democrática da escola:

Gestão Democrática: referente aos sistemas de ensino e das instituições educativas, constitui uma das dimensões fundamentais que possibilitam o acesso à educação de qualidade como direito universal. A gestão democrática como princípio da educação nacional, sintoniza-se com a luta pela qualidade 11 da educação e as diversas formas e mecanismos de participação encontrados pelas comunidades local e escolar na elaboração de planos de desenvolvimento educacional e projetos político-pedagógicos, ao mesmo tempo em que objetiva contribuir para a formação de cidadãos/ãs críticos/as e compromissados/as com a transformação social. Nesse sentido, deve contribuir para a consolidação de política direcionada a um projeto político pedagógico participativo, que tenha como fundamento: a autonomia, a qualidade social, a gestão

---

IDEB é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

democrática e participativa e a diversidade cultural, étnico-racial, de gênero, do campo.

O termo gestão democrática da escola é visto como uma transformação de uma gestão tradicionalista para possibilidade de uma educação de qualidade que garante o direito de todos. Desse modo, tal como no artigo 206, inciso XVIII da Constituição Federal a gestão democrática está em harmonia com a luta por qualidade na Educação que, no Brasil, tem acontecido há décadas, com forte dedicação e empenho desde a década de 1970 caracterizada pela mobilização dos movimentos sociais, algumas igrejas e partidos políticos em prol da redemocratização do país.

Solidificando com o que vimos na análise de trechos da Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, a gestão democrática tem como objetivos formar cidadãos críticos e compromissados com a transformação social. Assim, rompe com a tradicional concepção de educação, que restringe o processo educativo ao aprendizado de disciplinas imersas em conteúdos que não dialogam com formação de indivíduos comprometidos com a mudança social. A gestão democrática deve contribuir para encorajar a produção de um projeto político pedagógico participativo cujos fundamentos correspondam com a sociedade democrática e com a prática cidadã no ambiente escolar.

#### 4.3 MECANISMOS DE EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A sociedade atual é orientada por uma economia baseada no conhecimento e pela tecnologia da informação e comunicação, em que apresenta uma dinâmica intensa nas relações sociais, influenciadas pela globalização. Neste contexto, a educação se torna imprescindível como ação continuada e permanente, demandando das instituições que as promovem, a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências constantemente.

O objetivo essencial da comunidade escolar consiste em estabelecer um ambiente de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se uma

comunidade de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e gestores.

O aluno sempre será o centro de toda atuação da escola, portanto, é necessário que o projeto político-pedagógico (PPP) e o seu currículo, além do desempenho dos profissionais da educação, estejam integrados para que todos se tornem corresponsáveis pelo sucesso do aluno e, conseqüentemente do funcionamento da instituição escolar.

Portanto, falarei a seguir de alguns mecanismos necessários para o exercício da Gestão Escolar Democrática e Participativa, que chamarei de (GEDP). São eles o diretor da escola, o PPP, professores e funcionários, autonomia pedagógica, a descentralização financeira e os conselhos escolares.

#### 4.3.1 DIRETOR DA ESCOLA

O diretor da escola é o profissional a quem compete à liderança, organização e delegação do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação de alunos, nos mais elevados níveis, de modo que estejam capacitados enfrentar os desafios do dia a dia de uma gestão escolar.

De acordo com Lück (2009), uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional (LDB), que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação.

O diretor escolar deve desenvolver e atualizar, rever seus conhecimentos diariamente, como se fosse um processo de capacitação dos seus serviços. É necessário conhecer, compreender e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, ou seja, essas devem ser suas primeiras preocupações na busca por realizar um trabalho de qualidade, desempenhando seu papel social e realizando os objetivos educacionais.

O diretor deve também conhecer a fundo a comunidade escolar que faz parte, seus funcionários, professores e alunos, saber quais suas necessidades e juntos desenvolver um trabalho colaborativo. Para Lück (2009), compete ao diretor escolar também, o exercício pleno de seu trabalho, construir um repertório conceitual próprio em sua escola, sobre a educação e o seu trabalho de liderança educacional, de modo, a saber, traduzir esse repertório em ações efetivas:

- i) Políticas educacionais definidas legalmente e a partir de normas de governo;
- ii) Os desafios e demandas educacionais apresentados pela dinâmica da sociedade globalizada, tecnológica e do conhecimento;
- iii) Os desafios de orientação e formação da criança, jovens e adultos vivendo em um mundo dinâmico, pleno de estimulações mesmo têm instigantes, desafiantes e contraditórias.

Por fim, cabe ao diretor da escola 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).

A escolha do Diretor da escola pode ser feita duas formas: a primeira por uma nomeação, através de critérios políticos e partidários, e ou através de uma votação democrática pelos membros do corpo educacional. Na primeira pode haver muitas interferências do poder público ou privado e este diretor, pode esquecer-se de suas competências escolares que visam o aluno e favoreça apenas aos objetivos daqueles que lhe concederam o cargo. Em relação à escolha realizada mediante uma eleição, a comunidade escolar, muitas vezes não participa. O ideal seria um mecanismo de esquema misto que combine duas ou mais fases do processo na escolha do diretor escolar. Essas fases podem se constituir em provas que aferem a competência técnica e a formação do candidato, e eleições que verifiquem sua experiência administrativa, capacidade de liderança, nesse mecanismo a comunidade escolar tem a possibilidade de participar de uma ou mais fases do processo de seleção, resultando em um maior vínculo e compromisso com o diretor escolhido por eles (Silva, 2006).

#### 4.3.2. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

Conforme o consta no artigo 12º da Lei 9.394/96, todos os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica, que também é referenciado em outro artigo da mesma lei, artigo 14º, inciso I já supracitado, que consiste num conjunto de processos pedagógicos promovidos pela escola, mediante contribuição de seus professores e demais membros da comunidade escolar.

Segundo Lück (2009) citando Gadotti e Romão (1994), o PPP é um instrumento balizador para o fazer educacional e, por consequência, expressa a prática pedagógica das escolas, dando direção à gestão e às atividades educacionais, pela explicitação de seu marco referencial, da educação que se deseja promover, do tipo de cidadão que se pretende formar. Constitui-se em um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma refletida, sistematizada e orgânica.

O PPP é um projeto construído de forma colaborativa e participativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional. Conforme Lück (2009) citando Veiga (2001), o projeto político pedagógico deve:

Ser construído a partir da realidade, explicitando seus desafios e problemas; ser elaborado de forma participativa; corresponder a uma articulação e organização plena e ampla de todos os aspectos educacionais; explicitar o compromisso com a formação do cidadão e os meios e condições para promovê-la; ser continuamente revisado mediante processo contínuo de planejamento; e corresponder a uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade escolar (LUCK apud VEIGA, p. 38, 2009).

Toda a construção desse projeto político pedagógico (PPP) tem como foco o aluno, a sua formação e aprendizagem e a organização do processo pedagógico para descentralizar e democratizar as tomadas de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais da escola, em vista em engloba o planejamento curricular, isto é, o conjunto das experiências a serem promovidas pela escola para promover o processo de ensino aprendizagem dos alunos.

#### 4.3.3. PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS

Ser professor, além de ensinar, é saber viver, conviver, respeitar o próximo e aprender com ele. É um compromisso consigo mesmo. É na generosidade, poder disseminar conhecimento. Ser professor é legado e também uma missão cotidiana. Portanto, este profissional tão respeitado tem uma capacidade gigantesca em influenciar pessoas, neste caso, os alunos, principalmente em sua formação educacional, a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e, sobretudo, por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais. Sua atuação junto a seus alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso Lück (2009).

Conforme define a (LDB, Art.13º) já citado anteriormente neste mesmo trabalho, seu papel é primordial na formação dos alunos e no processo de ensino aprendizagem destes. Além da função professor, é também um funcionário da instituição escolar e como tal, um colaborador direto da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais.

Sua atuação contribui de forma significativa para o trabalho educativo, tendo em vista a infraestrutura que oferecem e sua presença nos vários segmentos da escola. Os funcionários, em geral, devem estar envolvidos no processo de gestão escolar, participando das decisões e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola.

Uma instituição de ensino eficaz é aquela que envolve seus funcionários em todos os processos, desde o delineamento do seu projeto político pedagógico, até a discussão de projetos especiais utilizando leituras e ideias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola.

#### 4.3.4. AUTONOMIA PEDAGOGICA

A autonomia pedagógica é um importante princípio da gestão para a concretização do planejamento consolidado pela equipe pedagógica, administrativa e financeira. Sua concretização viabiliza a vivência de um trabalho favorável a todos, mediante uma gestão escolar em uma perspectiva democrática.

Sua principal característica é a vivência de práticas estabelecidas por todos os segmentos, assim como a conscientização dos princípios estabelecidos no projeto político pedagógico, a fim de que os segmentos saibam dos ideais e das posturas da unidade escolar em meio à sociedade.

A autonomia, nesse contexto, possibilita que cada sistema de ensino consiga articular-se com os diferentes atores e setores sociais efetivando políticas educacionais para as escolas, numa perspectiva democrática e participativa. No âmbito da escola, 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 na construção do PPP (Lück, 2009).

A autonomia vivenciada no espaço escolar contribui para que todos os atores envolvidos (professores, profissionais da educação, gestores, coordenadores e estudantes) tenham condições de dialogar, aprender e construir coletivamente uma escola favorável a todos.

#### 4.3.5. DESCENTRALIZAÇÃO FINANCEIRA

Com o intuito de democratizar a educação e por consequência descentralizar a gestão financeira da escola, muitos programas do Governo Federal foram criados para que as escolas, principalmente as públicas pudessem ter autonomia, favorecendo a resolução de muitos problemas, como por exemplo: consumo, manutenção, reparos, capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação.

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é uma autarquia, responsável pela execução da maioria das ações e programas da Educação Básica do nosso País, como a alimentação e o transporte escolar, além de atuar também na Educação Profissional e Tecnológica e no Ensino Superior. Surgiu aos poucos, com a fusão de vários órgãos do governo, e existe há mais de 40 anos. Foi criado, oficialmente, pela lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968. Este órgão tem vários programas que visam beneficiar a qualidade do ensino dos alunos e capacitação de professores, além de fortalecer a educação a partir das benfeitorias realizadas na instituição escolar.

#### 4.3.6. CONSELHOS ESCOLARES

Os conselhos escolares são constituídos por pais, representantes de alunos, professores, funcionários, membros da comunidade e diretores de escola. Cada instituição escolar deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros do conselho. É dever do conselho zelar pela manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática e participativa das escolas.

A partir de uma gestão escolar democrática e participativa, as famílias podem se envolver ativamente nas tomadas de decisões no que se refere aos seus filhos. Candidatar-se a uma vaga no conselho escolar é uma boa maneira de acompanhar e auxiliar o trabalho desenvolvido pelo corpo docente e gestores escolares.

Entre as atividades dos conselheiros estão, por exemplo, fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à escola e discutir o projeto pedagógico com a direção e os professores. Cada escola estabelece as regras, de forma transparente e democrática, para a eleição dos membros do conselho. Eles têm funções deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras, que visam garantir a gestão democrática e a qualidade da educação nas escolas públicas.

De acordo com Libâneo (2002 apud Paro (1998); Cizeski e Romão (1997)) essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Em vários Estados o Conselho é eleito no início do ano letivo. Sua composição tem certa proporcionalidade de participação dos docentes, dos especialistas em educação, dos funcionários, dos pais e alunos, observando-se, em princípio, a paridade dos integrantes da escola (50%) e usuários (50%). Em alguns lugares o Conselho de Escola é chamado de “colegiado” e sua função básica é democratizar as relações de poder.

#### 4.4. A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

De acordo com Libâneo (2004), a educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola. A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, formação da cidadania participativa e na formação ética.

Deste modo, as formas tradicionais e conservadoras de gestão escolar devem ser superadas, dando oportunidade para o surgimento de formas alternativas, criativas, democráticas e participativas. A conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular as práticas populares, possibilitando à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada da vida escolar.

A participação dos professores e comunidade escolar influencia na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino, conforme afirma Gadotti e Romão:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (1997, p.16)

Deste modo, algumas modalidades de participação surgem no Brasil, como o conselho escolar e o conselho de classe, significando uma atuação mais consistente dos profissionais de educação e dos usuários diretos deste serviço que são os alunos, pais e toda a comunidade.

Para que o funcionamento da escola se dê de forma democrática e participativa, segundo Libâneo (2004), existem dois tipos de participação: a primeira consiste na conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular, portanto a escola deixa de ter um gerenciamento fechado e rígido, longe da realidade que o cerca, para conquistar o status de uma comunidade educativa que interage com sociedade civil. Compartilhando da prática nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores, os alunos vão aprendendo a

sentirem-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade.

Já segunda participação é vista como um processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, de alguns processos de tomada de decisão, sentindo-se pertencentes dos próprios objetivos da escola e da educação. A escola é um lugar de compartilhamento de valores e de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas e estéticas, além de ser também um lugar de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural.

Para Libâneo (2004), a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação, ou seja, a gestão democrática escolar não pode apenas se restringir ao discurso da participação, ele precisa ser atuante, estar a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem.

## **5. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA E A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS: POSSIBILIDADES E DESAFIOS**

A escola é o lugar em que, através da ação mediadora dos professores e a gestão escolar, se promovem os saberes, as atitudes e valores tendo os alunos como elemento central das práticas pedagógicas. A educação escolar tem a tarefa de desenvolver capacidades cognitivas, sociais e morais, dinamizar o currículo na cidadania participativa, para que os objetivos correspondam às expectativas de organização e gestão.

Para a efetivação dessas capacidades, a participação influencia na democratização e na melhoria da qualidade de ensino. Assim, os profissionais participam do processo de tomada de decisão devem se engajar em atuar seja no campo administrativo da escola como em docência em sala de aula atuando seguindo o pilar da gestão democrática.

Conforme Luck (2019), ao se referir as escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico. O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, a ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Partindo, destes pressupostos existem grandes possibilidades para o desenvolvimento de um trabalho participativo nas escolas, porém com muitos desafios pela frente. Cabe refletir sobre a função dos sujeitos da ação democrática e participativa para que possam assumir seu papel e atuar de forma prática para a transformação da escola e de seus sujeitos. Isso expressa a necessidade da organização escolar, a busca pelo total envolvimento da equipe em prol dos objetivos comuns, demonstrando a importância da responsabilidade conjunta e a forma de comunicação e organização da comunidade educativa.

Uma gestão compartilhada, a forma participativa demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações da gestão. O envolvimento da comunidade no processo escolar, especialmente dos pais que

participam do conselho contribui na preparação do plano pedagógico e acompanhar os serviços prestados.

A participação das comunidades dá respaldo aos governos para encaminhar aos órgãos responsáveis projetos de lei que atendem as necessidades da educação. A presença direta da comunidade na vida escolar também faz com que participem das decisões civis, bem como na organização do bairro, movimentos de educação ambiental, contribuindo na intensificação do acompanhamento da política educacional.

A presença da comunidade na escola torna mais ativa a ação conjunta dos professores na construção de instâncias epistemológicas que envolvem o conjunto das disciplinas. Para além da especialização e fragmentação dos saberes, as escolas são desafiadas a construir espaços teóricos que envolvem várias disciplinas integradas num sistema mais amplo de saber. O trabalho conjunto dos profissionais da educação resulta na interdisciplinaridade caracterizada como uma lógica de interdependência entre as disciplinas

A Secretaria de Educação de Salvador adotou em 2019, ano em que ocorreu a eleição de gestores escolares, o instrumento memorial como elemento de transição em caso de possível mudança do quadro de gestores. A justificativa para a utilização do memorial se dá, pois este é:

Um importante instrumento de planejamento e avaliação da gestão escolar, o qual contribui, para uma transição democrática entre dirigentes escolares. A educação segue os princípios da democracia e da república, os quais afastam a ideia de se ter governos soberanos e donos das instituições do estado. As unidades educativas da Rede Pública Municipal de Ensino do Salvador seguem estes mesmos princípios, onde o bem público é de todos, e o que é de todos deve ser decidido por todos e jamais ser propriedade de alguns. (GONZAGA, DANTAS, 2019. p. 05)

Contudo em pesquisa realizada no site institucional da secretaria municipal de educação de Salvador foi encontrado o arquivo *GESTÃO ESCOLAR ORIENTAÇÕES BÁSICAS* que é datado de 2003, sendo assim um hiato de 18 anos em que não se tem um marco referencial para a implementação de uma gestão democrática nas comunidades escolar tendo como parâmetro as revoluções em todos os aspectos sociais que vivenciamos e que impacta nas condutas escolares.

Se outrora as comunicações eram realizadas via telefone fixo e cartas com uma temporalidade demarcada estas se perderam na liquidez temporal demarcada pelos avanços significativos da cibercultura tendo o ciberespaço como campo de relacionamento amplo e dinâmico em que a multiplicidade de hipertextos permite uma interação franca entre todos os entes da comunidade escolar, todavia pondera os limites dessa relação virtual seja um dos grandes desafios contemporâneos para o equilíbrio racional e emocional das relações interpessoais com vistas ao desenvolvimento de uma política de gestão virtual da escola. Corroborando com as reflexões propostas utilizo a argumentação de Peres (2020) que analisa o quadro da gestão escolar no pós-pandemia elucidando os desafios do trabalho de um gestor escolar frente ao cenário atual da educação brasileira:

O desafio que ora se impõe aos gestores de escola, além da obtenção de melhorias nos índices educacionais da sua unidade escolar, passou a ser o de inovar-se para liderar com eficácia e eficiência esse novo contexto educacional, mantendo a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades. Para isso, o gestor deverá agregar, aos já existentes, valores essenciais que fazem a diferença tanto na individualidade como na coletividade. Dentre eles a sensibilização para que os objetivos comuns da instituição de ensino não sejam esquecidos, sendo retomados a partir de uma nova realidade, considerando também a ampliação da construção de ambientes cooperativos, de respeito, de senso de pertencimento, de autodesenvolvimento. (2020, p. 24)

A transposição das ações escolares para além dos muros escolares é o desafio a ser encarado para compreender como a tríade escola-família-comunidade é relevante para o processo de ensino-aprendizagem uma vez que são fatores que constituem a singularidade de cada discente no desenvolvimento da aprendizagem.

A gestão democrática e participativa dentro da sala de aula deve se pautar nos valores de gestão que Libâneo (2015) defende, pois “as práticas de organização da escola são práticas educativas, ou seja, não educamos e ensinamos nossos alunos apenas na sala de aula, também as formas de organização e gestão educam, o contexto institucional educa, o ambiente educa” (2015, p.2). A equação entre a volúpia de conteúdos curriculares com os efusivos que surgem a todo o momento na sociedade é quase um processo de alquimia para o corpo docente tendo a missão de racionalizar todas essas informações para gerar significantes para tudo que propor como ação pedagógica.

Uma visão descentralizada do espaço da sala de aula pensando o educador como um mediador, transformador ou investigador das angústias de aprendizagem oriunda dos alunos fazendo com que estes por meio da reflexão teórico-prática compreendam o objeto que está sendo estudado dando aplicabilidade para suas ações em sociedade. Pensar a gestão democrática é se conscientizar de que o processo de gestão da aprendizagem não é espontâneo, mas perene e que exige um planejamento curricular e metodológico que respeite a diversidade de aprendizes que uma sala de aula, cada vez mais massificadas, possui.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo discutir, a luz de estudos teóricos, as contribuições da gestão escolar democrática e participativa para a aprendizagem dos alunos, analisando historicamente o desenvolvimento da gestão escolar, discutindo a importância da gestão escolar para o fortalecimento das relações família, escola e comunidade escolar e refletindo sobre os mecanismos de exercício da gestão escolar democrática e participativa.

Para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir da exploração de textos, livros e artigos publicados e disponibilizados na internet, localizados nos sites do Google acadêmico e bases de dados da biblioteca scielo e a partir da utilização de alguns descritores termos e palavras chaves como: comunidade escolar, educação, gestão escolar, gestão democrática e participativa, diretor escolar, além de documentos regulatórios que relatam sobre o assunto como LDB 9394/96, Constituição Federal de 1988 e Plano Nacional de Educação 13005/2014.

A pesquisa bibliográfica proporcionou uma melhor compreensão sobre a importância da gestão escolar democrática participativa e como todos os envolvidos podem contribuir para uma melhor gestão da escola e conseqüentemente o processo de ensino aprendizagem dos alunos.

Através deste estudo podemos compreender que a gestão escolar participativa é fundamental para: melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas; garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade; aumentar o profissionalismo dos professores; combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores; motivar o apoio das comunidades escolares e desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar (Luck 2019).

A manutenção de múltiplas formas de participação dos profissionais da educação na escola deve ser o principal objetivo da Gestão Escolar. A escola é um lugar de formação de competências para a participação na vida social, e, por meio dela, ela interage com a sociedade, trazendo as opiniões dos pais, professores e alunos para sentirem-se responsáveis pelas decisões tomadas, para o melhor funcionamento da escola. Portanto, de acordo com Libâneo (2007), o conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das

peças e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas de autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação.

Portanto, uma escola que se rege pela “gestão democrática e participativa” é uma instituição em que, dentro do possível, todos envolvidos no processo educacional, professores, direção, pais, alunos, funcionários, equipe pedagógica e comunidade, de forma coletiva estão inseridos em um processo pedagógico, visando de certa forma o bem comum em relação a sua missão. Uma gestão que queira ser democrática precisa ter claro que a tomada de decisões, sua execução e sua avaliação devem envolver um número cada vez maior de pessoas.

Levando em consideração os estudos dos autores apresentados, foi possível confirmar que a gestão escolar democrática e participativa, a partir de seus conceitos balizadores, reside no fato dos gestores escolares serem profissionais capazes e trabalhem para construir a escola com o auxílio de um trabalho colaborativo de todos que fazem parte da comunidade escolar, corpo docente, apoio administrativo e alunos.

Constatou-se através das revisões de literatura que a relação da família no processo de aprendizagem na vida do aluno é de suma importância, tanto na visão família, da escola, como também da gestão escolar. A relação entre a família e a escola busca, de várias maneiras, construir uma interação a cada dia com os pais, que, por sua vez, têm buscado cumprir seu papel no acompanhamento escolar e no processo educacional de ensino e aprendizagem, pois tem sido decisivo para um bom resultado escolar, ou seja, para o sucesso da vida do estudante em todos os setores de sua vida.

É recomendável que todas as autoridades públicas legais, possam fazer cumprir tudo que vem previsto na nossa Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96 e no Plano Nacional de Educação nº 13.005/14, além dos Projetos Políticos Pedagógicos e nos Regimentos Escolares, a gestão democrática e participativa que garanta a parceria da família com a escola. Que a família e a escola, como instituições sociais, possam preocupar-se em manter essa parceria legalmente, pois é visto que esse envolvimento é fundamental e

necessário para promover o sucesso do processo da aprendizagem dos estudantes e a construção de uma gestão democrática. Que toda comunidade escolar se envolva e proporcione meios para que ocorra tal parceria entre as instituições, para que se possa obter o verdadeiro sucesso escolar, que é a realização do processo da aprendizagem de boa qualidade para formação e desenvolvimento do ser humano.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional n. 53 de 19 de dezembro de 2006 art. 7o XXV. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc53.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc53.htm)

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional n. 59 de 11 de novembro de 2009. Disponível em: BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 06 mai. 2021.

Disponível: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32663> acesso em: 11 nov.2021

Disponível: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde> - acesso: em 10 nov. 21

DOURADO, Luiz Fernandes, **Gestão da Educação Escolar**, Brasília: Centro de Educação a Distância. 2006.

FANTI, Luís Henrique, **Gestão Escolar e Organização do Trabalho Pedagógico na Educação Básica**, Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2010

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 2002. 175p.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc59.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc59.htm)

KOTCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis. RJ: Vozes, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2007. 259p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos**. Secretaria Municipal de Educação de Cascavel–PR, 2015.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo 1 (2009).

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série Cadernos de Gestão. 124p.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, ROMUALDO P. de, ADRIÃO Thereza (orgs). **Gestão, financiamento e Direito a Educação** . 2 ed, São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007. 120p.

PERES, Maria Regina. **Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia**. Revista de Administração Educacional, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

VILELA, R. A.T. **O lugar da abordagem qualitativa na pesquisa educacional: retrospectivas e tendências atuais**. Perspectiva. Florianópolis, v.21, n.02, p.431-466, 2003

SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR. **MEMORIAL DA GESTÃO NAS UNIDADES EDUCATIVAS: Por uma transição democrática**. Salvador, 2019. 16p.

SILVA, Cláudia Dias. **Eleição de diretores escolares: avanços e retrocessos no exercício da gestão democrática da educação**. Gest. Ação. Salvador, v.9, n.3, p.289-301. 2006

WEFFORT, F. **Escola, participação e representação formal**. Petrópolis: Vozes, 1995. Disponível em: . Acesso em: 03 set.2014.