

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: o papel do gestor na escola e sua contribuição para a participação da comunidade escolar**

**DEMOCRATIC MANAGEMENT AT PUBLIC SCHOOL: the role of the manager in the school and his contribution to the participation of the school community**

**Hanna Rodrigues Lopes de Oliveira\***

**Luana de Sousa Teixeira\***

**Edvaldo Rogério Santos Teixeira\*\***

**RESUMO**

O presente artigo buscou analisar algumas questões e reflexões referentes ao novo modelo de gestão, a Gestão Democrática Escolar. Para isso entender os limites e as possibilidades de mudanças é necessário conhecer o sistema, as políticas educacionais e a realidade escolar no seu contexto concreto. A Gestão Escolar Democrática foi concebida na expectativa da participação de todos os envolvidos no processo educacional, desenvolvimento de novos métodos de trabalho por meio da formação dos seus gestores, preocupação com as políticas pedagógicas, e uma maior inclusão da comunidade na gestão educativa. A metodologia utilizada foi baseada na taxionomia de Vergara (2014) sendo a mesma descritiva, explicativa e bibliográfica onde realizou-se a pesquisa sobre o tema, investigando os conceitos, princípios, limites e possibilidades dessa nova organização escolar. Tais elementos organizados em uma perspectiva de estudo que inicialmente explicita a nova postura que deve ser adotada pelo Gestor, a mudança de comportamento da comunidade escolar e os benefícios oriundos da implantação dos princípios da Gestão Democrática. Tendo como fundamentação teórica os autores Veiga (2003), Libâneo (2004) e Luck (2009) demonstrando de tal forma que a qualidade educacional perpetua pela exigência de uma proposta democrática no ambiente escolar.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Escola Pública. Comunidade Escolar.

**ABSTRACT**

This article sought to analyze some questions and reflections regarding the new management model, School Democratic Management. For this to understand the limits and the possibilities of changes, it is necessary to know the system, the educational policies and the school reality in its concrete context. Democratic School Management was conceived with the expectation of the participation of all those involved in the educational process, the development of new working methods through the training of their managers, concern with pedagogical policies, and a greater inclusion of the community in educational management. The methodology used was based on Vergara's taxonomy (2014) being the same descriptive, explanatory and bibliographic where the research on the theme was carried out, investigating the concepts, principles, limits and possibilities of this new school organization. Such elements organized in a study perspective that initially explains the new attitude that should be adopted by the Manager, the change in behavior of the school community and the benefits arising from the implementation of the principles of Democratic Management. Having as theoretical basis the authors Veiga (2003), Libâneo (2004) and Luck (2009) demonstrating in such a way that the educational quality perpetuates by the requirement of a democratic proposal in the school environment.

Keywords: Democratic management. Public school. School Community.

---

\* Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional (IESF). Graduada em Pedagogia (UEMA). Email: hannarodrigues@hotmail.com;

\* Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional (IESF). Graduação em Pedagogia (UEMA).Email: luanyha37@hotmail.com.

\*\* Orientador do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão, Supervisão e Planejamento Educacional do IESF/Paço do Lumiar – MA. Mestre em Comunicação Social (UMSP); Especialista em Ética e Filosofia Política (UNYLEYA), Catequética (IESMA), Docência (CBM). Graduado em Filosofia (FPSJ); Teologia (IESMA); Jornalismo (FSL). Email: santeixeira10@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do atual contexto de grandes transformações econômicas, social, política, científica, cultural e, principalmente tecnológica, a educação tem como dever acompanhar essas mudanças, não ficando à margem, pois ela é a responsável por todas as mudanças ao longo do tempo. Assim, ela começa a caminhar em um sentido de um ensino mais significativo e interdisciplinar sempre tendo como visão a qualidade deste ensino. Criar uma nova filosofia de gestão implica na mudança de paradigmas tradicionais e nos leva a questionar aspectos relacionados à gestão democrática que vem sendo adotada em algumas escolas da rede pública de ensino no país. Para a efetiva realização de um trabalho participativo, autônomo e democrático, é preciso envolver todos os segmentos sociais que compõe a escola; desta forma, podemos contribuir para acabar com o autoritarismo existente no interior das escolas e fazer uma análise do papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade.

Visto isso, parte-se o seguinte problema científico que é *como o Gestor deve atuar para a construção efetiva da Gestão Democrática na escola pública?*

Diante dessa reflexão busca-se analisar a prática e contribuições da Gestão Escolar Democrática na escolas da rede pública. Entendendo que o desenvolvimento de uma pesquisa sobre gestão implica em uma ruptura com modelos tradicionais de direção de Escola, além de indicar e propor mudanças necessárias.

E para que esta nova proposta ocorra, a gestão democrática exige a compreensão dos problemas encontrados nas práticas pedagógicas já realizadas na escola. Nesse sentido ela une as concepções e a execução. Visando o resgate do controle do processo e do produto dos/pelos educadores. Essa nova gestão implica na mudança de paradigmas e nos leva a questionar aspectos relacionados à gestão que vem sendo adotada em algumas escolas da rede pública de ensino no país.

Tendo em vista a taxionomia de Vergara (2014), o presente estudo se classifica metodologicamente da seguinte maneira: quanto aos fins é descritiva, pois visa a descrição da atuação prática das metodologias referentes a Gestão Democrática. Também é considerada explicativa porque busca a relação de causa e efeito diante da aplicação da Gestão Democrática. Quanto aos meios é considerada bibliográfica, devido à necessidade de explorar e fundamentar diversas literaturas, livros, periódicos, dentre outros, para a elaboração do marco teórico do estudo, confrontando as informações com a realidade educacional.

A democratização da escola se dá com a participação de toda a comunidade, através dos projetos pedagógicos desenvolvidos na escola e em todas as decisões tomadas pelo gestor para melhoria do ensino, buscando uma interação, a fim de que todos tenham conhecimento da problemática vivida no ambiente escolar. Diante disso, os sujeitos envolvidos no processo de pesquisa são os alunos, professores, supervisores pedagógicos, diretores e os núcleos familiares dos alunos. E suma, toda a comunidade escolar.

Sendo assim, objetiva-se compreender a atuação do gestor diante das novas práticas da Gestão Escolar Democrática, abordando os desafios da inclusão de todos os integrantes da comunidade escolar nas instâncias colegiadas e o reconhecimento da contribuição da Gestão Escolar Democrática nas escolas de rede pública.

Portanto, para melhor compreensão da temática a pesquisa foi elaborada em tópicos, a saber: o primeiro tópico aborda sobre o papel do gestor escolar. O segundo tópico apresenta o papel da comunidade escolar E, por fim, o terceiro tópico destaca a contribuição da gestão democrática escolar.

## 2 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

A atuação da Gestão Escolar abrange um vasto campo na área escolar, compreendida em organização, gerência, planejamento, liderança, coordenação, mediação, orientação, dentre outros. Como decorrência, as definições acerca do tema também serão de caráter amplo. O termo gestão está cada vez mais incorporado à educação brasileira. Para Sander (2007, p. 127) é importante destacar que:

No âmbito dessa definição compreensiva, desenvolvem-se as chamadas funções pedagógicas específicas nas instituições de ensino, previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em outros estatutos legais, como planejamento, e administração escolar, supervisão escolar, coordenação pedagógica e orientação educacional. O significado das habilitações pedagógicas no cotidiano da escola está em função da relevância política e cultural da gestão, que abarca a totalidade das relações que ocorrem no interior das instituições de ensino e entre estas a sociedade.

Nesse sentido o autor nos mostra uma gestão concebida em várias habilitações pedagógicas na escola, tal discussão encontra-se respaldada na legislação educacional, que são de obrigatoriedade para gestão escolar. É oportuno destacar que essa gestão precisa estabelecer nessas diversas funções o caráter: político, cultural e ético no interior das atividades propostas.

No entanto, transformar uma realidade de gestões que praticam a organização empresarial de forma autoritária, sem nenhum cunho social nas suas relações é trabalhar em um grande desafio na gestão escolar brasileira. Faz-se necessário ressaltar, que é fundamental a harmonia entre o discurso e a prática. A gestão escolar não é algo transmitida, que permitisse fazer, e sim, algo a ser conquistado.

Dentre as diversas funções concebidas para gestão escolar estão em atender bem a toda a população (família, alunos, funcionários e professores), gerando o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas; respeitar e considerar as diferenças de todos os seus alunos; provê condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, além de dar sequência permanente aos seus estudos

Todas essas atividades que necessitam ser praticadas dentro do órgão educativo, são características do papel que deve desempenhar a Gestão da Educação no fomento da democracia. Precisam ser atuações naturais dentro da escola, e ao mesmo tempo possuindo um caráter obrigatório, que carece de ser cumprido.

A compreensão da Gestão nos concebe a importância dela na educação. Para Libâneo (2004, p. 101) “a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Neste sentido, é sinônimo de administração”.

Isto reforça a importância do comprometimento de todos no seu espaço de trabalho, a gestão é definida pelos seus aspectos gerenciais e técnico-administrativos, como aponta Libâneo (2004), baseados em princípios da cidadania com direito à participação efetiva em um contexto social, como a comunidade escolar. O ato de realizar ações coletivas favorece o bem comum e implica em estar comprometido com o contexto em que está inserido.

Um processo educacional deve ser distribuído primeiramente através de planejamento das funções já conhecidas aqui. Essa preparação é fundamental para aproximação e para chegar a resultados que contemple as ideias de todos. É um trabalho cauteloso, que estabelece planificação do ato ou efeito de planejar nas tarefas. Em seguida, a estrutura montada precisa ser organizada e composta das principais partes que constituem o processo educacional.

É necessário entender que a escola é considerada um ambiente de convívio social e

de aprendizagens, atualmente revela-se como um dos principais responsáveis pela formação integral do educando. Deste modo, a proposta pedagógica da escola, deve possuir princípios integradores para formação de sujeitos reflexivos, capazes de questionar, relacionar-se e participar efetivamente da sua educação.

Novas demandas sociais são implementadas na instituição escolar de acordo com a sociedade contemporânea e os novos estudos na área buscando melhorias na qualidade do ensino. Essas novas práticas contabilizam em uma Gestão mais flexível, democrática e acima de tudo participativa. Surgindo dessas novas perspectivas, Luck (2000, p. 12) propõe:

Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça. Assim é que a escola se encontra, hoje, no centro de atenções da sociedade. [...]. Embora esse enfoque não seja plenamente adotado e, quando levado em consideração, seja orientado, ainda, por um velho e já enfraquecido paradigma orientador da cobrança, em vez de participação, ele tem grande impacto sobre o que acontece na escola, que é hoje, mais do que nunca, bombardeada por demandas sociais das mais diversas ordens. Observa-se, também, o interesse de grupos e organizações, no sentido de colaborar com a escola, constituindo-se essa área, um campo fértil para a realização de parcerias em prol da educação, para o desenvolvimento da sociedade, e por conseguinte, um grande desafio para os gestores escolares, por exigirem deles novas atenções, conhecimentos e habilidades.

Atualmente a situação do ensino brasileiro protagoniza em sua grande maioria uma prática pedagógica antiquado presente nas escolas. Quando nos referimos a uma educação remota, refletimos na carência de princípios participativos e principalmente democráticos, que nem de longe teorizam a formação de cidadãos que pensam, e não contribuem para uma escola democrática participativa.

### **3 O PAPEL DA COMUNIDADE ESCOLAR**

A construção das ferramentas escolares é caracterizada por um momento em que todos os sujeitos da comunidade escolar designam a autonomia da instituição e discutem sobre questões que servirão como base dos projetos facilitadores, organizando uma postura participativa de todos os membros. Os instrumentos de uma Gestão Participativa além de fruto do trabalho coletivo daqueles que fazem a escola devem ser de fato norteadores de um cotidiano voltado para a qualidade da ação educativo-escolar.

Como um dos instrumentos que possibilitam a efetivação da Gestão Democrática temos as Instâncias Colegiadas. Para que todos da comunidade escolar participem das discussões e decisões da escola, sendo preciso que a equipe diretiva informe e divulgue as ideias e ações, com transparência.

As Instâncias Colegiadas são: Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e Currículo Escolar. Sendo organizações compostas por representantes de todos os segmentos da comunidade com o objetivo de ajudar o diretor na gestão democrática, discutindo as decisões e encaminhamentos para solucionar os problemas do cotidiano da escola, mas tendo como objetivo principal a busca pela melhoria da qualidade no processo ensino e aprendizagem.

Tais instâncias são constituídas no interior das escolas por todos os representantes da comunidade escolar, como professores, gestores, funcionários, alunos e pais.

[...] processo de mobilização de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LUCK, 2008, p. 21).

Na medida em que todos possuem a oportunidade de defender sua opinião ou decidir nos objetivos escolares de forma competente segundo Luck (2008), a realização e satisfação das metas obtidas serão comuns a todos que participaram do processo coletivo.

Para a prática dessa Gestão Participativa utiliza-se desses aparelhos que favorecem o exercício da cidadania consciente e comprometida com a comunidade. A abordagem desses instrumentos é importante para um olhar específico das atividades participativas desenvolvidas no âmbito escolar. Caracterizar e discutir a função social, responsabilidades e o papel de cada um na promoção da participação dentro da instituição escolar.

Vale ressaltar que não bastam elaborar os instrumentos de gestão, eles terão força e sentido se realizados coletivamente, tendo sempre como perspectiva um cotidiano pedagógico voltado para a qualidade da sua ação educativa.

### **3.1 Associação de Pais, Mestres e Funcionários.**

A meta desta associação é promover a integração entre família e escola, fazendo com que a participação da família no âmbito escolar seja mais significativa para o aluno e para a escola. É um órgão de representação dos pais e profissionais do estabelecimento, aprovado no Decreto nº 12.983 de 15 de dezembro de 1978, com as disposições do novo Código Civil Brasileiro, modificado pelo Decreto n.º 48.408 de 6 de janeiro de 2004, não tendo caráter político partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos. Seus Dirigentes e Conselheiros não são remunerados, a associação é constituída por prazo indeterminado dentro da escola, os objetivos da APMF são:

- I - colaborar com a Direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais colimados pela escola;
- II - representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos junto à escola;
- III - mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam:
  - a) - melhoria do ensino;
  - b) - o desenvolvimento de atividades de assistência ao escolar, nas áreas socioeconômica e de saúde;
  - c) - a conservação e manutenção do prédio, do equipamento e das instalações;
  - d) - a programação de atividades culturais e de lazer que envolvam a participação conjunta de pais, professores e alunos; [...]
- V - favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando:
  - a) - aos pais, informações relativas tanto aos objetivos educacionais, métodos e processos de ensino, quanto ao aproveitamento escolar de seus filhos;
  - b) - aos professores, maior visão das condições ambientais dos alunos e de sua vida no lar. (SÃO PAULO, 2008, Fundação Para Desenvolvimento da Educação).

Nessa perspectiva, os desígnios intitulados para APMF são importantes para o bom andamento da escola e demonstra um grande avanço em relação à descentralização do poder. Cabe ressaltar a composição dos membros da associação que segundo Libâneo (2006, p. 343), “A APM reúne os pais de alunos, o pessoal docente e técnico-administrativo e os alunos maiores de 18 anos. Costuma funcionar por meio de uma diretoria executiva e de um conselho deliberativo”.

A participação do segmento da comunidade escolar em discussões e decisões

sociais, éticas, financeiras, dentre outras, é uma importante dimensão da democratização na escola com ampla participação da comunidade, gestão e APMF são:

A garantia do avanço democrático passa pela igualdade e equidade nas condições de participação dos segmentos que formam a comunidade escolar, respeitando-se os seus diferentes saberes, responsabilidades. Inverter a lógica autoritária significa fortalecer o coletivo, democratizar as informações a cada segmento, a construção das suas falas, o seu conhecimento sobre o funcionamento e a gestão da escola. Isso possibilita a construção de poderes compartilhados [...] (OLIVEIRA, R., 2013 apud LIBÂNEO, 2000, p. 70)

A oportunidade deve ser dada a todos os participantes da escola de forma igual, respeitando os seus conhecimentos e cargos. Os autores consideram que a partir dessa prática democrática ocorre o fortalecimento do coletivo e autonomia escolar.

### 3.2 O Conselho Escolar

O Conselho Escolar é um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, trabalhando junto com a administração da escola, garantindo mecanismos e condições para que espaços de participação, socialização e descentralização do poder existam dentro da escola. Respalado de acordo com a LDBEN 9.394/96 que dispõe no seu artigo 14, inciso II, “participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes”. (BRASIL, 1996).

O Conselho vai expressar um olhar diferenciado e comprometido com o processo educacional. O papel deste mecanismo é o de contribuir para a efetivação do direito à educação no âmbito de suas atribuições, que são de ordem deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora. (MEC, 2004). A existência do CE não é garantia para a efetivação de uma Gestão Democrática nas escolas, no entanto, possui um papel importante na promoção da participação conduzindo para um início da prática democrática. Uma boa definição é dada por Santos e Nascimento (2014, p. 4) a seguir:

O Conselho Escolar (CE) constitui-se num órgão colegiado que compõe a gestão escolar por meio do qual é possível a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola. É importante sinalizar que esse Conselho deve reunir representantes de todos os segmentos da escola, de forma que todos sejam representados.

Sua atuação desta forma promove: planejamento, avaliação e aplicação das ações da escola. Quem participa do conselho? Santos e Nascimento (2014), destacam muito bem a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, docentes, profissionais da escola) nesse processo, a fim de promover a inclusão e representatividade na organização escolar.

Nesse processo, são discutidos assuntos que fazem parte do cotidiano de cada um, ou seja, todos podem contribuir na sua visão de determinado aspecto tornando-se um órgão que particulariza as opiniões e no final representa uma proposta com a contribuição de todos, visando uma educação emancipadora. A participação coletiva nos Conselhos delega direitos a serem efetivados por cada membro, entretanto, aponta deveres a serem cumpridos de forma organizada também.

Nesse sentido, os mesmos autores falam: “Entre as atividades dos conselheiros estão, por exemplo, definir e fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à escola e discutir o projeto pedagógico com a direção e os professores”. (SANTOS; NASCIMENTO, 2014, p. 5).

Com o objetivo de promover um acompanhamento integral, ético e responsável

para o processo educativo na escola, o CE vai ser um grande instrumento da democracia no contexto escolar para a emancipação dos sujeitos sociais e para o cumprimento de seu papel social, que, em última instância, visa à construção de uma sociedade justa, solidária e igualitária.

Avaliação e fiscalização das práticas contempladas no CE caracterizam-se como procedimentos administrativos que colaboram para organização e melhor planejamento da comunidade escolar, contribuindo na socialização do poder, que se constrói pela base, pela coordenação e mobilização dos seus sujeitos, professores, pais, alunos. As expectativas de organização escolar podem ser sintetizadas na contribuição de Libâneo (2006, p. 301-302):

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizadas, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens.

O autor reforça uma prática democrática dentro da escola que promove ao corpo docente e alunos condições para um melhor desempenho em suas atividades, a atuação do CE contempla também nesse aspecto de uma escola bem organizada como sugere Libâneo (2006), pois a mesma reforça práticas democráticas no espaço escolar e promove a atuação de todos dos segmentos escolares.

### 3.3 O Grêmio Estudantil

Outra representativa de democratização do poder presente na escola é caracterizada pela classe de estudantes denominados de discentes, onde inclui os alunos e, eventualmente, suas instâncias de representatividade constituídas no Grêmio Estudantil, além, de pertencerem ao principal público alvo do processo de ensino e aprendizagem da escola. Segundo Libâneo (2006):

O Grêmio Estudantil é uma entidade representativa dos alunos criada pela Lei federal 7.398/85, que lhes confere autonomia para se organizarem em torno de seus interesses, com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais. [...]. Todavia, é recomendável que tenham autonomia de organização e de funcionamento, evitando qualquer tutela da Secretaria da Educação ou da direção da escola. (LIBÂNEO, 2006, p. 343)

O Grêmio Estudantil é o órgão máximo representativo do estudante, a partir dele os alunos podem alcançar de forma organizada e responsável seus direitos e podem estabelecer da melhor maneira seus deveres na instituição escolar. A comunicação entre alunos e direção escolar ocorre de forma democrática, onde ambos os grupos podem colocar seu ponto de vista acerca de determinado assunto.

Libâneo (2006) contempla ao Grêmio Estudantil autonomia para se instituírem em torno de seus interesses, com intuídos educacionais, culturais, cívicas e sociais. A existência do Grêmio na escola direcionando foco para oportunidades aos alunos de socialização e ao mesmo tempo de liderança, ao lado dos diretores e coordenadores pedagógicos, colabora também para a gestão das escolas, auxiliando nos bons resultados de aprendizagem.

O direito de participação dos alunos está respaldado na Lei 7.398, de 04 de novembro de 1985 que dispõe sobre a organização de institutos representativos dos estudantes, assegurando: “Aos estudantes dos estabelecimentos de ensino de 1o e 2o graus fica assegurada a organização de Estudantes como entidades autônomas representativas dos interesses dos

estudantes secundaristas com finalidades educacionais, culturais, cívicas esportivas e sociais”. (BRASIL, 1985, Art. 1o).

A Lei Federal no 7398/85 representou um ganho democrático para o processo educativo do aluno, visto que criou a possibilidade por meio da organização estudantil de uma maior interação dos discentes com a escola. Como está respaldada por Lei, a formação de um Grêmio Estudantil não pode ser impedida em uma escola pública ou particular, pois é ele quem vai representar os interesses dos alunos e cobrar da direção da escola e de outros órgãos a solução de problemas existentes e tudo o que diz respeito aos interesses dos alunos.

Um Grêmio não pode apenas cuidar de atividades recreativas e culturais, mas também deve levar à frente as lutas dos estudantes pela melhoria do ensino, por um tratamento mais digno, por mais democracia na escola e participar das lutas mais gerais que os movimentos sociais realizam. Um órgão de estudantes que só pensa em promover festas e torneios não estará contribuindo para formar um estudante consciente e capaz de lutar pelos seus direitos.

### 3.4 O Currículo Escolar

O currículo também é um instrumento muito importante, pois norteia todo o trabalho desenvolvido na escola, tendo em vista as características do mundo e da sociedade atual. Dessa forma sua prática expressa a concretização das funções da própria escola, sempre numa relação de consonância com o Projeto Político Pedagógico. “Há muitas definições de currículo [...] No geral, compreende-se o currículo como um modo de seleção da cultura produzida pela sociedade, para a formação dos alunos; é tudo o que se espera seja aprendido e ensinado na escola”. (LIBÁNEO, 2006, p. 362)

Nesse sentido, o currículo é um elo entre uma ideologia e uma pedagogia, pois trata da realidade do aluno e do seu meio que, em função disso, gera a prática pedagógica do dia-a-dia, tornando-se possível avaliar a educação como um todo e em particular, partindo dos diversos testes educacionais, como por exemplo, a Prova Brasil. Sem ter um currículo claro e sem objetivos definidos, essas avaliações perdem o sentido.

O currículo escolar, parte integrante do PPP, representa uma caminhada que o aluno faz ao longo de seus estudos. A construção de um currículo crítico depende da existência de uma Gestão Democrática, a qual tenha por compromisso a aquisição do saber historicamente elaborado. Nesse sentido, o currículo contribui para a construção de identidades na escola que vai muito além da expressividade de um povo. A dimensão curricular deve atender e relacionar-se com o conceito de cultura, passando a ser visto pelo seu multiculturalismo. Sacristán (1998) reforça:

O currículo como projeto baseado num plano construído e ordenado, relaciona a conexão entre determinados princípios e uma realização dos mesmos, algo que se há de comprovar e que nessa expressão prática concretiza seu valor. É uma prática na qual se estabelece um diálogo, por assim dizer, entre agentes sociais, elementos técnicos, alunos que reagem frente a ele, professores que o modelam, etc. (SACRISTÁN, 1998, p. 16).

Nessa perspectiva, o currículo torna-se o grande mediador entre escola e comunidade, e ao realizar essa mediação, o currículo possibilita a construção da ação pedagógica através da articulação entre os conhecimentos construídos na prática social e organizados na prática escolar. De acordo com o autor, o currículo contribui na relação entre os agentes que compõe a escola de maneira participativa e ordenada.

Outra característica do currículo encontra-se respaldado na presença do currículo

oculto, ele é resultado das relações interpessoais desenvolvidas na escola, da hierarquização entre administradores, direção, professores e alunos e da forma como os alunos são levados a se relacionarem com o conhecimento, é uma crítica a reprodução não expressa no currículo oficial, mas manifestada pelas relações sociais na e da escola.

O currículo oculto subjaz a muitas manifestações curriculares. [...]. Ao optarem por modelos sistemáticos para a definição do que e do como ensinar, tais perspectivas assumem o fazer curricular como questão técnica, científica, ocultando a dimensão ideológica presente nessa seleção. É como se qualquer decisão sobre o que e o como ensinar não envolvesse disputas ideológicas. A hegemonia dessa visão de currículo elimina um importante aspecto do social: a contradição. (LOPES, 2013, p. 24-25).

A autora ressalta a ocultação das desigualdades sociais e das relações de poder presentes na escola, que acabam não sendo vistas ou não querendo ser vistas. Como exemplo, as salas de aula com a própria forma de organização da classe, geralmente as carteiras são dispostas em filas indianas em que cada aluno tem sua atenção voltada sempre para frente com o fim único de interromper toda e qualquer forma de comunicação com os outros alunos. Esse exemplo é reflexo de uma grande relação de poder em que o professor ocupa a posição central da sala e é detentor do conhecimento produzido e acabado.

Para a perspectiva crítica, o que se aprende no currículo oculto são fundamentalmente atitudes, comportamentos, valores e orientações que está presente no cotidiano escolar sob a forma de aprendizagens não planejadas para crianças e jovens. A escola deve acatar essas práticas implícitas no processo de ensino e aprendizagem dos alunos, de forma flexível e natural.

#### **4 CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

A instauração de uma Gestão Democrática nas redes públicas, implica buscar a funcionalidade de termos como transparência, impessoalidade, autonomia, participação, liderança, trabalho coletivo, representatividade e competência. A mesma refere-se em suma ao estabelecimento de uma ponte entre todos os membros da comunidade escolar (alunos, professores, colaboradores, supervisores, gestores e comunidade).

Diante disso surgem os grandes desafios da instauração da Gestão Democrática, onde tem-se por dever a desconstrução de desigualdades e de posturas autoritárias tornando assim a escola um ambiente de criação, igualdade de oportunidades e exemplo de equidade.

É notório a afirmativa do surgimento de várias iniciativas válidas para o fortalecimento da democratização e autonomia da gestão escola pública no Brasil. Em suma, elas buscam implementar a autonomia administrativa, pedagógica e financeira para os membros que constituem a escola cotidianamente. Condizendo com o que Schneckenberg (1999, p. 13) nos afirma “que qualquer proposta inovadora referente a políticas educacionais somente terá êxito se o gestor e os membros internos da escola estiverem efetivamente envolvidos no processo”.

Para que isso ocorra é necessário não tão somente as legislações vigentes. A equipe participativa no processo da gestão democrática, já citada, deve estar preparada. É necessário mudanças comportamentais, científicas e técnica; os gestores precisam desenvolver habilidades em planejar, identificar e resolver problemas no que tange a questões democráticas, financeiras, curriculares e sociais.

A comunidade também deve estar inclusa, sendo pautada por uma mudança de comportamento que exija competências cognitivas e afetivas internalizando valores a atitudes sociais positivas. E para que tais vertentes prossigam juntas, a postura de coletividade deve ser adotada firmemente, buscando coerência na tomada de decisões em torno dos objetivos comuns

e divergentes. De Freitas (2008) nos diz que,

[...] a escola para ser de boa qualidade precisa transmitir, construir e produzir conhecimentos vivos, dinâmicos e atuais, sem, contudo, deixar de considerar o conhecimento e o interesse dos seus educandos. Igualmente, deve, além de garantir a aquisição dos conteúdos sistematizados e atuais, garantir, também, a formação política e o despertar da consciência crítica dos educandos, formando cidadãos livres, autônomos, capazes de interferir em sua realidade e colocar-se como protagonistas de sua história.

Alguns caminhos possibilitam a inserção da gestão participativa no cotidiano escolar, tais como: a inclusão do corpo discente e seus núcleos familiares nas decisões escolares, um exemplo de tal configuração é o processo de conscientização que o patrimônio material escolar é de todos. Elaborar projetos que visem a restauração do ambiente físico, não só no que tange a questões estruturais, mas organizacionais também; é uma forma positiva de assegurar a manutenção de tais itens e descobrir e/ou desenvolver habilidades específicas entre os integrantes da comunidade escolar.

Investir em oficinas e programas permanentes de aperfeiçoamento, investir na melhoria das condições de trabalho dos professores e demais colaboradores, avaliar e reavaliar os elementos cruciais da rotina de trabalho escolar, promoção da integração entre equipe técnica e professores são exemplos de democratização no que tange ao quadro funcional da escola.

Elaborar e refletir acerca dos discentes são de suma importância, buscar metodologias que minimizem e/ou sanem os déficits educacionais, inclui-los na promoção do projeto político pedagógico são alternativas cruciais para a promoção da gestão participativa.

A gestão democrática escolar quando aplicada efetivamente, traz inúmeros benefícios objetivos e subjetivos ao processo escolar, como um todo. Melhora a participação dos alunos, pois diante da inclusão dos discentes no processo de gestão escolar, eles compreendem de forma mais objetiva e concreta valores e contextos presentes em sociedade.

São expostos diariamente ao exercício pleno da democracia, explorando pontos cruciais na formação social dos mesmos. Construindo dessa forma cidadãos protagonistas e autônomos, não só no que tange ao ambiente escolar, desenvolver o pensamento crítico e político não só dos alunos como o de todos os envolvidos no processo escolar é uma das questões mais importantes da gestão democrática. A escola deve ser o exemplo de democracia, praticando esse conceito de forma eficaz.

Em uma vertente mais pedagógica, a gestão democrática traz benefícios como a melhoria na rotina de trabalho dos docentes, o pleno exercício da categoria tendo oportunidade da aplicação de variados métodos de ensino. Em um olhar mais prático, a gestão democrática pode e deve inibir a falta de motivação e interesse dos alunos.

Dessa forma, influenciando diretamente no processo educacional e conseqüentemente no trabalho do docente, onde encontrará alunos motivados, abertos a discussões e dinâmicas que possibilitem uma educação de qualidade. Tornando a escola um ambiente de acolhimento.

No âmbito social, a gestão democrática influencia diretamente no espírito de coletividade. Pois, exige uma demanda com toda a comunidade escolar participando ativamente de um objetivo comum; oportunizando a liberdade de expressão, exercício da postura social e o amadurecimento dos participantes até mesmo em suas relações interpessoais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Importante reforçar a ideia de que a Gestão Democrática do ensino implica na necessidade de postura democrática do gestor. O presente estudo contribui com uma intervenção reflexiva e participativa sobre o contexto educacional, tendo como tema central a Gestão Escolar Democrática por parte dos gestores e da comunidade escolar.

As discussões e explicações provocadas durante a pesquisa nos leva a uma reflexão sobre as suas práticas e a importância de uma formação adequada, assim como uma nova postura por parte do gestor e esta se revela quando o mesmo traz o poder público, o coletivo escolar e a comunidade local para, juntos, garantirem qualidade ao processo educativo, que possivelmente contribuirá para transformações assertivas.

O estudo nos trouxe um novo olhar para a gestão escolar, a participação dos envolvidos e o incentivo para a colaboração de todos nas atividades pedagógicas e administrativas da escola e assim mudança de postura dentro da mesma, praticando a democracia e acompanhando as propostas do próprio governo e dos fundamentos teóricos dos diversos autores que trabalham com essa perspectiva educacional.

A gestão democrática colabora para a melhoria da qualidade do ensino em todos os seus níveis e conseqüentemente para o avanço na educação. Deste modo, formações e explicações precisam ser realizada com gestores e professores provocando neles questionamentos e uma reflexão sobre as suas práticas dentro da escola, o que possivelmente contribuirá para mudanças positivas no contexto educacional.

A gestão democrática está alicerçada no sentido dado à própria educação, pois ao optar pelo sentido da colaboração e inclusão de todos nas atividades pedagógicas e administrativas da escola, a gestão escolar se confirma como instrumento de transformação social, sendo desse modo, um mecanismo para manutenção da realidade vigente. Caso contrário, ela passa a expressar o sentido de competitividade no interior da escola, o que reforça a exclusão social.

Portanto, a educação deve primar por competências nas dimensões políticas, técnicas e éticas. A qualidade educacional a qual tanto a sociedade se refere está na democratização do conhecimento de qualidade para todos, sem distinção de nenhum âmbito.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da educação nacional. Legislação, Brasília, DF, dez. 1996. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sef/fundef/Ftp/leg/lein9394.doc>>. Acesso em: 14/05/20.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 7.398**, de 4 de novembro de 1985. (1985, 5 de novembro). Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1o e 2o graus e dá outras providências. Diário Oficial da União.

DE FREITAS, Katia Siqueira. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 21. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

REVISTA HUMANAS ET AL. Paço do Lumiar, MA: IESF, v. 7, n. 13, p. 132-144, jul. 2020. ISSN 2358 4041

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia/GO –Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LOPES, Alice Casimiro. **Teorias de currículo**. São Paulo: Cortez, 2014.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev. /jun. 2000.

MENEZES, J. G de C. Da. Administração Escolar à Gestão Democrática, um Pouco de História da ANPAE. **RBPAE**, v. 15, n. 2, jul./dez. 1999.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC/SEB, 2004.

MIRANDA, José Vicente. **Políticas educacionais**. Curitiba, IBPEX, 2003.

PARO V. H. **Gestão Democrática da escola pública**. 8. ed. São Paulo: Editora Cortez, 1991.

SACRISTÁN, J. Gimeno. **O currículo: uma reflexão sobre a prática**. 3. ed. Porto Alegre, 1998.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, A. L. F.; NASCIMENTO, J. S. **Gestão democrática e os processos indutivos do Plano de Ações Articuladas (par): analisando os municípios de Ilha de Itamaracá e Itapissuma (PE)**. IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação. Porto, Portugal, 2014.

SÃO PAULO. APM - **Fundação Para Desenvolvimento da Educação** – SP. 2008 Disponível em: <http://www.fde.sp.gov.br>. Acesso em: 21 abr. 2020.

SCHNECKENBERG, Marisa. A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar. **Em aberto**, v. 17, n. 72, 1999.

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Caderno Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro de 2003.

\_\_\_\_\_. **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 2003a.

<http://www.iesfma.com.br/index.php/revista>

\_\_\_\_\_. **As instâncias colegiadas da escola.** In: VEIGA, I. P. A Escola: espaço do projeto político pedagógico. Campinas: Papirus, 2003b.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2014.