

A PARTICIPAÇÃO COLETIVA DOS ATORES ENVOLVIDOS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

THE COLLECTIVE PARTICIPATION OF THOSE INVOLVED IN DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT

Silvana dos Santos Palmeira Fernandes¹, Mario Marcos Lopes²

e2015122

<https://doi.org/10.33947/educacao.v20i1.5122>

PUBLICADO: 5/2025

RESUMO

A gestão democrática escolar é um processo característico de escolas públicas que buscam uma melhor qualidade de ensino. Neste contexto, a presente pesquisa objetiva evidenciar a importância dos atores sociais (diretor, professor, pedagogo, alunos, pais, comunidade e funcionários) envolvidos no processo de gestão democrática escolar. Para tanto recorre-se a pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa sobre o tema para buscar respostas ao problema de pesquisa. Os resultados apontam a necessidade da efetiva participação e atuação de todos os envolvidos na busca pela melhoria do ensino e a concretização dos princípios da gestão democrática escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Educação. Gestão Democrática. Ensino e Aprendizagem.

ABSTRACT

School democratic management is a characteristic process of public schools that seek a better quality of teaching. In this context, this research aims to highlight the importance of social actors (principal, teacher, pedagogue, students, parents, community and employees) involved in the democratic school management process. For that, bibliographical, descriptive and qualitative research on the subject is used to seek answers to the research problem. The results point to the need for the effective participation and action of all those involved in the search for improvement in teaching and the implementation of the principles of democratic school management.

KEYWORDS: Education. Democratic management. Teaching and learning.

1 INTRODUÇÃO

A educação pode ser considerada como um dos pilares da sociedade e é por meio dela que se constrói um país com valores e princípios. A escola é a forma de propagação da educação, é nela que se formam os cidadãos, que os conhecimentos são repassados, e não somente aspectos relacionados a conteúdo de escola, mas também aspectos relacionados com a cidadania.

A escola é formada por um conjunto de atores, sendo eles: diretor, pedagogos, professores, alunos, pais, comunidade entre outros. Estes atores precisam trabalhar conjuntamente para que se obtenha sucesso no processo de formação dos alunos, que se tornarão cidadãos de uma sociedade. Quando o trabalho, na escola, é executado de forma conjunta e participativa pelos atores citados, se atribuiu a denominação de gestão democrática escolar.

Atualmente, o termo administração escolar vem caindo em desuso, o que se busca é uma gestão colaborativa, participativa de todos os atores envolvidos no processo da educação e formação dos alunos.

¹ Especialista em Inspeção Escolar. Faculdade de Educação São Luís.

² Docente do Centro Universitário Barão de Mauá; Faculdade de Educação São Luís; Tutor – Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Professor da Rede Pública Municipal de Ribeirão Preto. E-mail: lopesmmarcos@gmail.com

Diante do exposto acima surge o seguinte questionamento: a participação coletiva dos atores envolvidos nas decisões da escola é suficiente para garantir que a gestão democrática aconteça?

Para que se obtenha a resposta para o questionamento apresentado acima, o trabalho tem como objetivo principal evidenciar a importância dos atores envolvidos no processo de gestão democrática escolar. Os objetivos secundários estão relacionados com: a identificação dos atores envolvidos na gestão democrática escolar, as dificuldades enfrentadas por eles; a verificação de como são formados e quais são ações praticadas pelos gestores que atuam no processo de gestão democrática e por fim, verificação de como ocorre a participação efetiva dos atores envolvidos na gestão democrática escolar.

Justifica-se a escolha do tema por ser fundamental o conhecimento acerca da gestão democrática, sendo que os elementos que a compõe se faz necessária atualmente, tendo em vista que algumas instituições ainda não cumprem as determinações legais, bem como alguns profissionais da educação não reconhecem os elementos indispensáveis para sua efetivação: participação, pluralismo, autonomia e transparência.

Acredita-se que a aplicação direta da gestão democrática, se dá na participação efetiva dos atores envolvidos no processo, sejam elas professores, funcionários, alunos e pais em atuar ativamente nas decisões e em especial assumirem responsabilidades as quais julgam não serem de sua competência.

Ademais, a relação democrática no ambiente escolar é condição fundamental para a realização de uma educação formadora do cidadão e de personalidades humano-históricas, mediada pela ação de uma pessoa que saiba articular a racionalização do trabalho com a coordenação do esforço humano coletivo, neste caso o gestor escolar.

A metodologia a ser utilizada para a construção do estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, através de uma revisão bibliográfica, analisando informações já existentes e disponíveis em banco de dados, se referindo à uma pesquisa com base em materiais já publicados.

A escolha por esta metodologia pode ser explicada pelo fato de ser possível captar uma gama de situações ou fenômenos que não são conquistados através de perguntas. Neste vasto campo, analisando as manifestações no cotidiano dos atores sociais e registrando de forma descritiva, o pesquisador obtém um significativo acervo da realidade.

Dessa forma, pode-se afirmar que a revisão bibliográfica representa uma revisão de pesquisas e discussões de autores sobre o assunto abordado, isto é, a contribuição das teorias de demais autores para a construção de um estudo. É representada por uma análise metódica e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento, conforme será descrito no decorrer do trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão Democrática Escolar

O termo gestão democrática escolar é relativamente novo e sua implantação ainda é um tema muito debatido no âmbito escolar. Abandonar a ideia de administração escolar, hierarquizada, centralizadora representa uma grande quebra de paradigma no processo da educação. É preciso a

compreensão de que as relações a serem estabelecidas no âmbito escolar necessitam ser interligadas, em forma de círculos e não mais como uma pirâmide, representando a estratificação da hierarquia.

Segundo Santos (2004), a utilização dos termos “administração escolar” e/ou “gestão escolar” reflete as marcas de uma discussão paradigmática, isso porque o primeiro termo costuma ser associado a processos verticalizados de poder, afastando-se, portanto, de uma perspectiva histórica democrática.

Cury (2002) destaca que a gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de debates, reflexões e iniciativas públicas a fim de dar sequência a um princípio posto constitucionalmente e reposto na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da educação nacional.

De acordo com Campos e Silva (2009) no contexto da educação brasileira, emerge um novo conceito, gestão da escola, que vem superar o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento que os problemas educacionais são complexos e que demandam uma ação articulada e conjunta na superação dos problemas cotidianos das escolas.

A gestão escolar compreende as obrigações e responsabilidades que as unidades escolares detêm, como: desenvolver e exercer a proposta pedagógica, gerir pessoas e fomentar os recursos materiais e financeiros.

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

2.2 Conceito e Definições

A gestão democrática pode ser definida como um processo que tem suas bases na realização de ações participativas, descentralizadas e executadas com democratização, transparência e autonomia.

A gestão democrática se define como:

[...] uma expressão que ganhou corpo na literatura e contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma em relação ao encaminhamento das questões educacionais. Essa mudança, em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas, nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho. Vale dizer que a gestão está associada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e respectiva efetivação das mesmas (Lück, 1996, p. 156 *apud* Zaikievicz; Schneckenberg, 2011, p. 4).

De acordo com Toccolini (2013) a gestão democrática é um modo de gerir uma instituição de forma que possibilite a democracia, a participação e a transparência de ações de todos os envolvidos no processo educativo; sendo esta participação fundamental, uma vez que todos têm algo a contribuir.

Para Araújo (2017) uma escola democrática é aquela em que todos os envolvidos trabalham em prol de um objetivo comum, que é promover uma educação de qualidade, que se preocupe também com os aspectos sociais e especificidades dos alunos, uma vez que a escola não está dissociada da sociedade, pois caminham paralelas, e trabalham juntas para a formação de cidadãos críticos e autônomos.

O tema gestão escolar democrática, de acordo com Paula e Schneckenberg (2008) é discutido, atualmente, pois procuram soluções para uma transformação no sistema atual de ensino, destacam-se

as mudanças que se direcionam a descentralização do poder, a necessidade de um trabalho realizado com ampla participação de todos os segmentos da escola e da comunidade, para envolver a sociedade como um todo.

De acordo com Bortolini (2013), a escola, anteriormente vista como uma organização racional e que cumpri apenas objetivos burocráticos, passa a ser considerada como uma organização social, cultural e humana, onde podem ser tomadas importantes decisões educativas, curriculares e pedagógicas. Os autores envolvidos nesse contexto (comunidade familiar, professores, alunos, gestores, dentre outros) tem importância crucial, pois todos fazem a gestão democrática acontecer.

Para Santos (2004), a participação e a autonomia são dois requisitos fundamentais para implementação da gestão democrática escolar, sendo a autonomia entendida no ambiente escolar como a liberdade de escolha, envolvendo os professores, alunos, funcionários, pais e a comunidade, unidos no sentimento de corresponsabilidade pelo êxito da instituição.

Diante dos conceitos e definições identificados dos atores citados pode se inferir que a gestão democrática escolar é uma forma de gestão da escola que visa interligar todos os atores sociais envolvidos no processo, de forma colaborativa, participativa, tendo como foco inserir o aluno em um contexto atual, globalizado, socializado, onde as decisões devem ser compartilhadas e visam o bem comum, isto é, o bem da sociedade.

A gestão democrática escolar é uma nova realidade que se apresenta para a sociedade, de forma que a convida a participar ativamente do processo de ensino e aprendizagem, tendo como objetivo maior proporcionar uma melhor qualidade de educação e acima de tudo qualidade de cidadania para os alunos inseridos no processo.

Para Dalberio (2008), a gestão democrática deve buscar criativamente, várias formas de incentivar os pais, as mães, os alunos e as alunas a sentirem-se motivados a participar, seja por meio da criação de Associação de Pais e Mestres ou por meio de um Grêmio Estudantil.

Cury (2007) destaca que a gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais comprometidos.

Com base no exposto acima, entende-se que a gestão democrática é um processo humanizado de gerir a escola, uma nova realidade que vem mudando gradualmente a realidade do ambiente escolar. É importante destacar o quanto é fundamental a participação de todos os atores sociais envolvidos no processo (gestor escolar, pedagogo, professores, funcionários, alunos e pais) para que se tenha sucesso na execução do processo de gestão democrática.

2.3 Legislação Brasileira

A gestão democrática escolar tem seu marco legal estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e consolidado pela Lei de Diretrizes e Bases de 1996. Na Constituição Federal de 1988, a Educação é abordada no Capítulo III, Seção I da referida Carta Magna. Já o artigo 206, inciso VI, consagra a gestão democrática do ensino público como um dos princípios sob os quais o ensino brasileiro deve ser ministrado.

Cury (2007) destaca em seu trabalho o art.205 da Constituição Federal de 1988 onde se estabelece que “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”.

A Lei nº 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) enfatizou o princípio da gestão democrática em seu inciso VIII do art. 3º, garantindo a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Em seu art. 14, a LDB se pronuncia novamente sobre o princípio da gestão democrática escolar, no âmbito da escola pública:

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 escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

Ainda segundo a LDB no 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”.

Para Fialho e Taboza (2014) na democracia brasileira, no âmbito legal, a escola é o lugar do ensino, mas também de relação democrática, onde diretor, professores, pais e alunos decidem juntos sobre os rumos da escola, num verdadeiro exercício de cidadania, fundamento consagrado no caput do artigo 1º, inciso II da Constituição Federal: “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: II - a cidadania”.

Destaca-se que a LDB manteve a gestão democrática fora da esfera privada e não avançou na formulação de normativas capazes de organizá-la na educação pública do país, atribuindo tal prerrogativa aos entes federativos.

A falta de uma formulação normativa é um dos pontos considerados críticos na implantação de uma gestão democrática escolar. A falta de uma direção a ser seguida faz com que o processo se torne frágil e necessite de uma maior vontade de todas as partes envolvidas para que ele se concretize.

Gino e Bernardo (2018) explicam que a LDB avançou, por exemplo, no sentido de incorporar à legislação educacional brasileira a garantia da participação dos profissionais da educação na formulação do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas públicas e das comunidades escolares na composição dos conselhos escolares. Contudo, embora a atual LDB apresente um progresso nesse sentido, as suas diretrizes não especificam o caráter dessa participação.

Nesse contexto, destacam que os sistemas de ensino constituíram normas próprias para a gestão democrática em suas escolas, possibilitando o surgimento de variadas formas de gestão com diferentes concepções ideológicas.

Assim, a garantia legal de certos mecanismos de gestão democrática se constituiu em uma importante conquista para a organização das escolas públicas brasileiras dentro de uma perspectiva crítica e transformadora, especialmente pela institucionalização dos conselhos escolares e da participação dos profissionais da educação na elaboração dos PPP (Gino; Bernado, 2018).

De acordo com Gracindo (2009), ao se considerar legalmente a implementação de uma gestão democrática escolar, se faz necessário algumas exigências: participação de todos os segmentos da escola e da comunidade local nas decisões que afetam o processo escolar; autonomia escolar, tanto no sentido institucional, como na dimensão pessoal dos diversos segmentos escolares; aceitação das diferenças que marcam os sujeitos sociais envolvidos no processo educativo; prestação de contas das ações desenvolvidas pela escola, à sociedade, dada sua dimensão pública.

Paro (1987) destaca que com a concretização de um processo de gestão democrática escolar é necessário fornecer autonomia a escola, o que significa conferir poder e condições concretas para que a escola alcance seus objetivos educacionais articulados com os interesses das classes trabalhadoras.

2.4 Instrumentos da Gestão Democrática Escolar

Os instrumentos da gestão democrática escolar podem ser considerados os meios concretos de planejamento da gestão democrática, sendo eles: o Plano Político Pedagógico (PPP), o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o Plano Participativo (PP) e o Conselho Escolar. Estes instrumentos são de suma importância, pois norteiam o processo de gestão democrática e representam, de forma escrita e documentada, as ações a serem executadas no caminho pela busca da qualidade no ensino.

Cada um dos instrumentos citados é elaborado com a participação dos atores sociais envolvidos no processo, e indicam a interação e pretensão dos mesmos para o ambiente escolar durante o ano letivo.

Lück (2009) destaca que planejar a educação e a sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação.

2.4.1 Projeto Político Pedagógico – PPP

O Projeto Político Pedagógico (PPP) pode ser considerado como um instrumento fundamental para a escola, e sua elaboração é de extrema importância, pois é por ele que serão estipuladas as ações a serem realizadas durante o ano letivo. Segundo Cecílio (2019), o PPP é um instrumento previsto na LDB e tem um caráter prático que deve ser vivenciado por toda a comunidade escolar.

Um processo de gestão democrática, conforme exposto em Santos (2004) consiste em elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do projeto educativo que deve ser expresso pelo Projeto Político Pedagógico (PPP) e deve ser conhecido por toda comunidade.

Para Gracindo (2009), o PPP não deve ser visto como um instrumento “neutro”, estaque das demais ações administrativas, visto que, ele na verdade é um instrumento eficaz na construção da educação que se deseja e que se tem.

De acordo com Cury (2007), a gestão do projeto pedagógico é tarefa coletiva do corpo docente, liderado pelo gestor responsável, e se volta para a obtenção de outro princípio constitucional da educação nacional que é a garantia do padrão de qualidade.

E, importante ressaltar que o PPP não deve ser um instrumento meramente formal ou burocrático, mas sim todas as ações propostas nele devem ser colocadas em prática. Os atores sociais participantes da elaboração devem cobrar e serem cobrados, visto que representam a comunidade escolar.

2.4.2 Plano de Desenvolvimento da Escola

Além do PPP, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) também é considerado um importante instrumento do processo de gestão democrática escolar, está relacionado com aspectos estratégicos da gestão escolar, pois apresenta a missão, a visão, os valores da escola. Pode se dizer que é um instrumento que fornece sustentação para a elaboração e execução do PPP.

Lück (2009) afirma que o PDE é um instrumento que engloba a política educacional da escola e as regras e regulamentos que possam garantir sua efetivação. Portanto, se constitui em um instrumento da melhoria e organização institucional escolar, de modo que possa realizar seu trabalho educativo.

O site Gestão Escolar (2015) destaca ainda outra finalidade relacionada com PDE, que é a de fornecer meios de disponibilizar recursos financeiros a escolas públicas para apoio à execução de ações da gestão escolar, baseadas no planejamento participativo e que possam contribuir para a autonomia das instituições e para a melhoria da qualidade de ensino nas escolas.

2.4.3 Planejamento Participativo

O Planejamento Participativo é um instrumento que demonstra claramente a interação entre os atores sociais, e a importância da ferramenta de planejamento, para a real execução de uma gestão democrática escolar.

No Planejamento Participativo o gestor escolar tem um papel fundamental, pois é ele quem irá permitir o diálogo entre os atores sociais envolvidos no processo, contribuindo para a troca de ideias e para a construção de uma relação de parceria.

De acordo com Massucato e Mayrink (2015), o planejamento participativo é uma estratégia eficaz que permite que todos participem do processo de gestão escolar, dando opiniões e tomando decisões sobre seu próprio percurso profissional dentro da instituição.

Ainda de acordo com os autores citados, para uma boa elaboração de um planejamento participativo alguns procedimentos devem ser seguidos, dentre os quais se podem destacar: realização de um diagnóstico escolar com base nas informações sobre a situação atual de aprendizagem, tanto de professores quanto de alunos; análise das metas do PPP e replanejar ações que não foram executadas e análise do planejado x realizado das ações de cada docente;

É importante destacar que o planejamento participativo é um instrumento muito particular de cada escola, assim como também o PPP e PDE, seu planejamento é elaborado de acordo com as necessidades e possibilidades verificadas para o ambiente escolar.

2.4.4 Conselho Escolar

O Conselho Escolar é um importante instrumento utilizado para garantir a gestão democrática escolar e a qualidade do processo de ensino nas escolas. Ele representa a união entre a comunidade, os pais, e a escola e deliberam assuntos relacionados com políticas educacionais, questões financeiras e administrativas da escola.

Para Gracindo (2009), o Conselho Escolar constitui-se como um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em sintonia com os gestores escolares e definindo caminhos para a tomada de decisões administrativas, financeiras e político-pedagógico, que sejam condizentes com as necessidades e potencialidades da escola.

De acordo com Souza (2013), os membros do Conselho Escolar ajudam a tomar decisões relacionadas com a escola, verificando o que a instituição precisa e avaliando quais são as melhores formas de resolver os problemas. Este conselho é essencial, pois seus componentes auxiliam na verificação do que a escola precisa, e em conjunto com gestor escolar, decidem quais são as ações em que devem ser focados os trabalhos.

2.5 Atores Sociais

O gestor escolar, os professores, o pedagogo, os funcionários, os pais e a comunidades são definidos como atores sociais e tem um papel fundamental no processo de gestão democrática escolar. Cada um dos atores participa e colabora para que os instrumentos da gestão democrática possam ser executados da melhor maneira possível, visando sempre elevar a qualidade do ensino na escola e proporcionar a formação de cidadãos para a sociedade atual.

Um importante ressalva a ser feita em relação aos atores sociais é que nem todos possuem conhecimentos técnicos, como no caso os pais e a comunidade em geral, mas estes participam e colaboram, pois representam a realidade social dos alunos e conseguem inserir a escola no contexto vivenciado pelos alunos no seu cotidiano.

De acordo com Santos (2004), os atores sociais da escola devem ter conhecimento e clareza do sentido do termo, da responsabilidade e das formas possíveis de participação no interior de uma gestão democrática para que, assim, eles possam vivenciar o processo.

Segundo Lück (2000), ao se considerar a gestão democrática escolar se faz emergir o entendimento que os atores sociais, professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados.

De acordo com Zaikievicz e Schneckenberg (2011) a implantação da gestão democrática nas escolas se justifica pelo fato de que apesar da equipe gestora ser a principal responsável pelo exercício de gerir a escola, ela não vem a ser a detentora do poder dentro da instituição, pois precisa trabalhar em conjunto com a comunidade escolar, professores, funcionários, alunos, pais, comunidade, em prol de uma instituição responsável e qualificada.

2.5.1 Gestor Escolar

O termo gestor escolar representa, hoje, nas escolas a figura que será responsável por conseguir executar um processo de gestão democrática. Em décadas anteriores, o gestor a quem se denominava também de diretor, não tinha a ideia de gestão, de compartilhar responsabilidades, estas eram centralizadas em sua função, e executadas sem muitos questionamentos.

Segundo Santos (2004), no processo de gestão democrática escolar, o diretor escolar, como líder do processo irá necessitar de competências que o ajudem a conduzir o processo junto com a comunidade escolar.

De acordo com Gracindo (2009), no exercício democrático que a escola se propõe desenvolver, o compromisso do gestor é com toda a sociedade e não, com determinados segmentos sociais específicos.

Ainda segundo o autor citado, o gestor precisa ser, antes de tudo, um docente. Este fato se justifica à medida que a ação do gestor se volta, fundamentalmente, para a construção, implementação e avaliação do PPP de sua unidade escolar.

Para Dalberio (2008), cabe ao gestor o perfil de ser democrático e, portanto, desenvolver condições de favorecer o processo democrático no cotidiano da escola.

Corroborando a posição dos autores citados Cury (2007), destaca que o papel do gestor é o de assumir e liderar a efetivação do direito a educação no âmbito de suas atribuições.

Lück (2000) destaca que o diretor representa o gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

Para Lück (2009), cabe-lhes 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.

Por outro lado, Bortolini (2013), destaca que o gestor da escola, atuando como um líder é peça fundamental para o desenvolvimento de trabalho coletivo, pois caberá a ele promover o clima de fraternidade, de respeito, de diálogo e de responsabilidade entre as partes, devendo este clima se estender aos alunos, viabilizando, dessa maneira, um ensino de qualidade e fornecer subsídios educacionais para que se dê e se permita a formação de alunos como sujeitos críticos e participativos, pois a finalidade da escola é a busca de uma educação de qualidade, assegurando os objetivos que compõem o PPP, com o desenvolvendo de uma política que visa formar cidadãos preparados para a vida.

O gestor escolar atualmente é aquele que consegue atribuir funções e responsabilidade, e acredita que para ter-se uma escola condizente com a atual realidade, precisa da colaboração e participação de todos os atores envolvidos no processo. Este fato não representa dizer que o diretor/gestor não tem ainda responsabilidades que competem somente a sua função, mas sim dizer que atualmente, a participação, as transparências fazem com que sua gestão seja mais eficaz e eficiente

para o processo de ensino nas escolas.

2.5.2 Professores, Pedagogos e Funcionários

Os atores sociais relacionados com o corpo técnico-pedagógico da escola atuam no processo de gestão democrática nos aspectos relacionados com o processo de ensino-aprendizagem e com a parte administrativa da gestão.

Conforme destacado por Lück (2009), a LDB define que compete aos professores, dentre outros aspectos: i) participar efetivamente da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; ii) elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica elaborada; 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 nacional; vi) colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (LDB, Art. 13).

Aos professores, no processo de gestão democrática, cabe muito mais do que repassar conhecimentos relacionados com o ensino aprendizagem, devem também contextualizar e inserir os alunos no que se refere ao mundo globalizado, nas questões sociais que permeiam a sociedade atual.

O educador tem um papel fundamental de estar auxiliando os pais, a comunidade, e a si mesmo e aos educandos a agirem, cada vez mais de forma adulta, na busca de soluções efetivas.

De acordo com Dalberio (2008), o professor precisa ter consciência clara da concepção pedagógica que orienta a sua prática educativa e do seu compromisso político com os seus alunos.

Os professores e pedagogos precisam trabalhar conjuntamente com os pais e a comunidade para terem um melhor entendimento do cotidiano dos alunos, em que ambiente se encontram inseridos, e diante destas informações saberem como realizar o processo de ensino aprendizagem que melhor irá de adequar a realidade dos alunos de determinada escola. Esta é uma das maneiras de se justificar porque cada escola possui seu PPP, seu PDE, isto é, cada escola está inserida em um contexto social, que precisa ser percebido pelos atores sociais relacionados com processo técnico-pedagógico.

Para Lück (2009) os funcionários são os colaboradores diretos 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. De seu entendimento sobre sua responsabilidade educacional depende a qualidade de seu trabalho e repercussão na formação dos alunos. Portanto, o seu envolvimento no processo de gestão escolar se torna fundamental, mediante a participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola.

2.5.3 Alunos

Os alunos são os grandes protagonistas do processo de gestão democrática, e por eles que este processo se desenvolve, e se tem a busca constante por oferecer uma melhor qualidade de ensino e uma escola que represente e entenda sua realidade.

Segundo Lück (2009), os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social. Para tanto, devem ser envolvidos em ambiente e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade. Alunos tendo sucesso na escola, pelo desenvolvimento de seu potencial e o gosto e hábito de aprender, são o foco principal da escola.

Ainda de acordo com Lück (2009), a pedagogia escolar de qualidade é aquela centrada no aluno, que tem o aluno, sua formação e aprendizagem como ponto de partida e de chegada na determinação de todos os planos de ação e avaliação de sua efetividade.

E importante destacar que os alunos ao participarem do processo de gestão democrática começam desde cedo a perceberem o quanto é importante exercer seus direitos e deveres em um processo de democracia. Quando os alunos informam suas necessidades e emitem suas opiniões, eles começam a exercer sua cidadania, dentro da escola, em seu ambiente de formação.

2.5.4 Comunidade

A gestão democrática, para Melo (2017), apresenta como um dos princípios a participação, esta enquanto elemento de gestão democrática pode estar ou não presente no ambiente escolar.

Ao analisar a etimologia da palavra participação percebe-se que ela provém da palavra parte. De acordo com Melo (2017) participar é fazer parte, tomar parte, ter parte. Esse interesse em participar, proporciona atividades organizadas em grupos com o objetivo de evidenciar necessidades, defender interesses comuns, alcançar objetivos econômicos, sociais ou políticos, ou impactar de maneira direta nos poderes públicos.

Conforme Silva (2014) a gestão escolar precisa realizar uma comunicação eficaz com a comunidade, bem como promover o fortalecimento da cultura, além de facilitar a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP), uma vez que essas medidas são norteadoras da mudança do cenário educacional. Assim como todos devem buscar ser ativos e participantes, conhecendo os meios de participação e seus mecanismos.

Conforme Melo (2017) a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra muitos obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades.

Para o autor supracitado, a função do diretor pode ser um dos fatores que delimitam a participação da comunidade escolar, dependendo assim como a escola recebe e trata tal participação, esta pode estimular ou reprimir tentativas de participação e contribuição.

Assim, considerando os princípios de uma gestão democrática, anseia-se que o diretor atue de forma efetiva, garantindo o acesso e a permanência das crianças e dos jovens em uma educação básica de qualidade. Para tal, o trabalho coletivo com o envolvimento de toda equipe torna-se fundamental para a construção de estratégias de ação que favoreça a atuação em grupo, de forma a diagnosticar a situação do estabelecimento, propondo encaminhamentos para melhoria do processo de ensino e aprendizagem, otimizando as tarefas administrativas e, sobretudo, acompanhando e supervisionando este processo.

Paro (2008 *apud* Gessi; Oliveira, 2016) explicam que gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola, sendo assim a descentralização é a melhor opção, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Contudo, na prática, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo.

2.6 Desafios para a Gestão Democrática Escolar

Segundo Santos (2004), a gestão democrática tem limites objetivos que são facilmente observados nas nossas escolas públicas: salas lotadas, professores com baixa remuneração, e por isso, desmotivados, poucos recursos financeiros, materiais didáticos insuficientes e de baixa qualidade, instalações físicas precárias.

Lück (2000) aponta como desafios para a gestão democrática escola a descentralização do poder do gestor escolar, a democratização do ensino, a busca por instituições parceiras, a flexibilização de experiências, a mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas.

Para Dalberio (2008), a realidade brasileira reflete a exclusão social e educacional. As escolas públicas do Ensino Fundamental atendem à maioria, recebendo a matrícula daqueles que a procuram. O que se anuncia é que há vagas para todos. Contudo, percebemos que falta qualidade de ensino para todos. A escola não tem conseguido cumprir a sua função de ensinar a toda diversidade de alunos presentes no seu cotidiano.

Com base nos autores citados acima é possível afirmar que o processo de gestão democrática escolar possui muitos desafios a serem enfrentados até ser considerado um processo plenamente realizado. E não necessariamente a dificuldade está no processo propriamente dito, mas em questões anteriores a ele, dentre as quais já citadas, como a exclusão social e a qualidade do processo de ensino aprendizagem realizadas pela escola.

A descentralização do poder, a autonomia, a transparência ao mesmo tempo em que são pilares para a gestão democrática escolar se tornam também desafios a serem enfrentados, visto que este processo democrático é relativamente novo no ambiente escolar. Todos os atores sociais envolvidos no processo de gestão precisam se habituar a ele, sendo o diretor ao diminuir a centralização do poder antes concentrado somente em sua função, seja o professor que precisa interagir mais com os alunos e com os pais, para um real entendimento destes atores; seja os pais e a comunidade que precisam se inserir no ambiente da escola para fazer parte da formação social dos alunos.

Para Paro (1987) a proposição de uma gestão democrática da escola pública, onde se tenha uma efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, acaba sendo considerado como uma coisa utópica.

A participação de todos, de forma uníssona é o grande desafio do processo de gestão democrática, mas que cada vez mais vem se tornando melhor, mais perto do ideal de escola para todos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática escolar é um tema relativamente novo no ambiente da escola, visto que seus aspectos legais apesar de estarem presente na Constituição Federal de 1988, se afirmaram com a Lei de Diretrizes e Bases de 1996, conforme pode ser observado no presente trabalho.

Pode ser perceber, ao longo do trabalho, que a gestão democrática escolar é um processo que se fundamenta na descentralização do poder do diretor, e que necessita de participação, autonomia e transparência para que seja concretizado.

Para que o processo de gestão democrática escolar aconteça se faz necessário que os atores sociais, diretor, professor, pedagogo, funcionários, alunos, pais e comunidades, sejam participativos e atuantes, e que tenham como objetivo comum à busca pela melhoria da qualidade do ensino.

Também se observou que são necessários instrumentos que irão auxiliar os atores sociais a promoverem a gestão democrática escolar. Um dos mais importantes instrumentos de planejamento escolar é o Plano Político Pedagógico, conhecido como PPP. Por meio deste instrumento são estabelecidas as ações a serem executadas, durante o ano letivo, em parceria entre os atores sociais. O PPP não pode ser considerado como um documento burocrático, pois precisa ser vivenciado e executado pela gestão escolar. Além dos PPP, o plano de desenvolvimento da escola, o planejamento participativo e o Conselho Escolar também atuam como instrumentos de gestão democrática.

Ao longo deste trabalho, pode se perceber que muitos ainda são os desafios encontrados pelo gestor escolar na execução da gestão democrática. A descentralização do poder, para alguns diretores não é uma atitude fácil de ser realizada, o que torna totalmente inviável o processo de gestão democrática, assim como a participação ativa dos atores sociais muitas das vezes não sendo concretizada, pelas mais diversas razões. Todos esses fatores somados a outros que cotidianamente surgem, se tornam desafios a serem vencidos para a plena execução de uma gestão democrática.

Respondendo a problemática do trabalho, com base em todo conteúdo apresentando ao longo das pesquisas realizadas, somente a participação coletiva dos atores envolvidos não é suficiente para que a gestão democrática ocorra se faz necessária atuação, comprometimento, vontade para que a gestão seja realizada de forma plena, e não somente em determinados aspectos.

De acordo com Lück (2000), a gestão democrática escolar ainda é considerada um livro aberto a experiências consistentes, à construção do conhecimento e à aprendizagem, e dada a sua centralidade para o desenvolvimento de educação de qualidade, trataremos, especialmente, dessas questões.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. Curitiba, PR: IESDE, 2009.

BORTOLINI, Jairo César. O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar. **Revista Interletras**, v. 3, n. 17, abr./set., 2013. Disponível em: www.unigran.br/interletras/ed_anteriores/n17/conteudo/.../12.docx. Acesso em: 15 jan. 2023.

CAMPOS, Marli; SILVA, Neide de Melo Aguiar. **Gestão Escolar e suas Competências: um Estudo da Construção Social do Conceito de Gestão**. Curitiba: PUCPR, 2009. Disponível em: http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736_1234.pdf. Acesso em: 15 jan. 2023.

CECÍLIO, Camila. PPP: o que e como mudar de um ano para o outro? **Revista Nova Escola**, 2019. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2141/ppp-o-que-e-como-mudar-de-um-anopara-o-outro>. Acesso em: 15 jan. 2023.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAAE**, v. 23, n. 3, p.483-495. 2007.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAAE**, v. 18, n. 2, 2002.

DALBERIO, Maria Cecília Borges. Gestão democrática e participação na escola pública popular. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 47. p. 3-25, 2008.

FIALHO, Rodrigo Sousa; TABOZA, Dielly Leite. Gestão Democrática Da Educação Na Legislação Brasileira. **Cadernos de Grauação**, 2014.

GINO, João Carlos de Souza Anhaia; BERNADO, Elisângela da Silva. Gestão democrática e utopia social: a gestão da escola pública na perspectiva de uma outra democracia. **Movimento-Revista de Educação**, Niterói, ano 5, n. 8, p.179-209, jan./jun. 2018. Disponível: <http://www.revistamovimento.uff.br/index.php/revistamovimento/article/viewFile/457/455>. Acesso em: 15 jan. 2023.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e a demanda da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p.135-147, 2009.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escola e implicações quanto à formação de seus gestores. **Revista Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-3, 2000.

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MASSUCATO, Muriele; MAYRINK, Eduarda Diniz. Envolve a equipe docente no planejamento participativo. **Nova Escola**, 03 dez 2015

MELLO, Eloisa Helena. **A participação da comunidade escolar nas ações da gestão escolar**. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/23648_11727.pdf. Acesso em: 15 jan. 2023.

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escola democrática. **Caderno de Pesquisa**, n. 60, 1987.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1997. (Série: educação em ação).

PAULA, Roseli Lopes de; SCHNECKENBERG, Marisa. Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1, mar. 2008. Disponível em: <http://www.unicentro.br>. Acesso em: 15 jan. 2023.

PRESTES, Maria Lucia de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2007.

SANTOS, Ana Lúcia Felix. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. **Revista Estado e Política Educacional**, n. 05, 2004.

SILVA, Michele Pereira. **A participação da comunidade escolar na gestão democrática: os mecanismos de participação**. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2014. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9141/1/2014_MichelePereiraSilva.pdf. Acesso em: 15 jan. 2023.

SOUZA, Joelma. Quais decisões o conselho escolar pode tomar. **Revista Nova Escola**, 2013. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1051/quaisdecisoese-o-conselho-escolar-pode-tomar>. Acesso em: 15 jan. 2023.

TOCCOLINI, Lilian Paula. **A gestão democrática no espaço escolar: educar para a cidadania**. 2013. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) - Universidade Federal de Santa Maria, Sarandi – RS, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/109/Toccolini_Lilian_Paula.pdf?sequence=3. Acesso em: 15 jan. 2023.

ZAIKIEVICZ, Ana Paula; SCHNECKENBERG, Marisa. **A participação da comunidade nas escolas públicas municipais de Irati - desafios e possibilidades**. [S. l.: s. n.], 2011. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0050.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2023.