



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

SABRINA PARNAÍBA LOPES BELO

**GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA EM ESCOLA PÚBLICA E SUAS
IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DA APRENDIZAGEM DISCENTE**

Cajazeiras - PB
2022

SABRINA PARNAÍBA LOPES BELO

**GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA EM ESCOLA PÚBLICA E SUAS
IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DA APRENDIZAGEM DISCENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pedagogia da Unidade Acadêmica de Educação, do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande como requisito para conclusão do curso de Licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus
Freitas Lopes

Cajazeiras - PB
2022

B452g Belo, Sabrina Parnaíba lopes.
Gestão democrático-participativa em escola pública e suas implicações na qualidade da aprendizagem discente / Sabrina Parnaíba Lopes Belo. - Cajazeiras, 2022.
60f.
Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.
Monografia (Licenciatura em Pedagogia) UFCG/CFP, 2022.

1. Gestão escolar. 2. Escola pública. 3. Gestão democrático-participativa. 4. Qualidade na aprendizagem. I. Lopes, Wiama de Jesus Freitas. II. Universidade Federal de Campina Grande. III. Centro de Formação de Professores. IV. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU - 37.07

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
Josivan Coêlho dos Santos Vasconcelos - Bibliotecário CRB/15-764
Cajazeiras - Paraíba

SABRINA PARNAÍBA LOPES BELO

**GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA EM ESCOLA PÚBLICA E SUAS
IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DA APRENDIZAGEM DISCENTE**

Aprovado em: 28/03/2022

BANCA EXAMINADORA

Wiana de Jesus Freitas Lopes.

Prof. Dr. Wiana de Jesus Freitas Lopes – UAE/CFP/UFCG

Orientador

W. de J. F. Lopes

Prof^a. Profa. Dra. Viviane Guidotti Machado – UAE/CFP/UFCG

Examinadora

Rozilene Lopes de Sousa Alves

Prof^a. Ma. Rozilene Lopes de Sousa – UAE/CFP/UFCG

Examinadora

Para todos os gestores e gestoras de escola pública que diariamente estão à frente de tantos desafios, que esse trabalho possa ajuda-los a pensarem em novas práticas de gestão escolar. Espero que vocês jamais deixem de acreditar na importância da escola para a transformação e formação de uma sociedade melhor.

AGRADECIMENTOS

Sempre agradecerei primeiramente à Deus por todas as minhas conquistas, ele é meu alicerce, é onde busco forças para continuar e nunca desanimar, quem me dá a coragem e sabedoria que tanto peço. E, durante a realização desse trabalho não foi diferente, muitas e muitas noites rezei para que tudo isso fosse possível, e se estou escrevendo esses agradecimentos, é porque deu muito certo, e foi graças à Ele.

Agradeço à minha família pelo apoio, minha mãe Francisca, meu pai José Lopes, meus irmãos José Marcos e Bárbara. Durante todo o curso foram eles que me ampararam, consolaram e me ajudaram, desde a comida, ajuda com trabalhos domésticos para eu poder estudar por mais tempo, até a carona de todos os dias à porta do ônibus para eu poder ir à universidade.

Ao meu namorado, Wertevan pelo incentivo, por ouvir todos os meus desabafos, reclamações, por ter amparado tantas lágrimas, frustrações e também por vibrar junto comigo a cada conquista, a cada trabalho que achei que não conseguiria fazer (inclusive este), sempre me dizendo que eu sou capaz, que sou inteligente e que vou conseguir concluir tudo que eu me propor a fazer.

Às minhas amigas, Franciclébia, Josélha e Leoneide, ao longo do curso nos tornamos um quarteto quase inseparável, superando desentendimentos e animosidades, nos amparando e ajudando. Foram muitas risadas, muitas lágrimas, crises de ansiedade, nervosismo, raiva, brincadeiras, conversas, planos compartilhados, desabafos, conselhos... não esquecerei de nossos momentos juntas na Universidade, essa fase nunca voltará, mas guardarei sempre comigo essa parceria tão forte que tivemos.

Por fim, mas não menos importante, agradeço imensamente a meu orientador Wiama Lopes pela paciência, conselhos, compreensão e por todo o conhecimento que adquiri em suas aulas. Desde a primeira aula com ele na disciplina de Educação Popular e Pedagogia Freireana, no quarto período do curso, pude perceber sua competência e senti que seu método de ensino combinou perfeitamente a mim, inclusive foi durante suas aulas na disciplina de Gestão Escolar, no nono período, que me encantei pela gestão e a escolhi

—

como meu tema de pesquisa para a monografia. Foi de imenso entusiasmo e contentamento tê-lo como orientador, obrigada.

LISTA DE SIGLAS

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

CFP – Centro de Formação de Professores

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

RESUMO

O trabalho destaca a importância da gestão democrática-participativa para o ensino e aprendizagem de qualidade em escola pública. O interesse pela temática surgiu com o seguinte questionamento: o que a gestão escolar pode fazer para melhorar o ensino e aprendizagem em escola pública? Existe um tipo de gestão que alicerçaria a prática da gestão com melhor qualidade? Tem-se como objetivo geral: Analisar os modos pelos quais a gestão Democrático-participativa na escola pública pode contribuir para com a qualidade da aprendizagem discente. E os objetivos específicos: Elaborar revisão de literatura acerca de gestão democrático-participativa e suas imbricações na qualidade da aprendizagem discente; circunstanciar conceitualmente a categoria qualidade de aprendizagem; Identificar por quais fatores o ensino e aprendizagem acontecem e seus desafios em relação à aprendizagem discente de qualidade; Refletir acerca da função social da escola pública e como a gestão democrático-participativa pode contribuir na concretização de tal função. No referencial teórico foram analisados livros que falam sobre gestão escolar, escola pública, participação, gestão escolar democrática e função social da escola, tendo autores como Libâneo (2018), Lück (2011), Paro (2016) e Freire (2021). Foi utilizada a pesquisa bibliográfica, de natureza básica e com uma abordagem qualitativa. Diante de toda a análise das obras, levou-se a conclusão que a gestão democrático-participativa guia o gestor e/ou gestora para buscar objetivos sociais além da transposição de um conteúdo de qualidade, preocupando-se com os educandos como sujeitos que tem suas próprias particularidades, não buscando a homogeneização, encolhe-los para caberem em padrões de qualidade que excluem, segregam e contribuem para a permanência de uma sociedade desigual, corrupta intolerante, mas formando futuros cidadãos e cidadãs que participem ativamente da vida em sociedade, na busca consciente de transformá-la, começando com a transformação da escola, participando ativamente do cotidiano escolar como um todo.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Escola Pública; Gestão Democrático-Participativa.

ABSTRACT

This paper highlights the importance of democratic-participatory management for quality teaching and learning in public schools. The interest by the theme arose from the following questions: what can school management do to improve teaching and learning in public schools? Is there a type of management that would support the practice of better quality management? The general objective is to analyze the ways in which democratic-participatory management can contribute to student learning quality. And the specific objectives are: to elaborate a literature review about democratic-participatory management and its imbrications in the student learning quality; to identify by which factors teaching and learning happen and their challenges in relation to student learning quality; to reflect about the social function of public schools and democratic-participatory management can contribute to the realization of such function. The theoretical framework analyzed books that talk about school management, public school, participation, democratic school management and social function of the school, with authors such as Libâneo (2018), Luck (2011), Paro (2016) and Freire (2021). Bibliographic research was used, of basic nature and with a qualitative approach. Given all the analysis of the works, it led to the conclusion that the democratic-participatory management guides the manager to seek social objectives beyond the transposition of a quality content, being concerned with the students as people who have their own particularities, not seeking homogenization, to shrink them they can fit into quality standards that exclude, segregate and contribute to the continuation of an unequal, corrupt, intolerant society, but to form future citizens who actively participate in society's life, in the conscious search to transform it, starting with the transformation of the school, actively participating in the school routine as a whole.

Key-words: School Management; Public School; Democratic-participatory Management.

“[...] não educamos nossos alunos apenas na sala de aula, também as formas de organização e as práticas de gestão [...] educam e ensinam.”

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 CULTURA DE PARTICIPAÇÃO PARA GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA COM QUALIDADE.....	17
3 QUAL O PAPEL DO GESTOR (A) ESCOLAR DE ESCOLA PÚBLICA NA CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICO- PARTICIPATIVA?.....	30
4 A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA E SUA RELEVÂNCIA PARA A EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
METODOLOGIA.....	53
REFERÊNCIAS.....	56
ANEXO.....	58

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo terá como tema a Gestão Escolar em Escola Pública. O que balizará o objetivo geral desse trabalho que é analisar os modos pelos quais a gestão Democrático-participativa em escola pública pode contribuir para com a qualidade da aprendizagem discente.

Para tanto, essa produção tem como objetivos específicos:

- Circunstanciar conceitualmente a categoria qualidade de aprendizagem;
- Identificar por quais fatores o ensino e aprendizagem acontecem e seus desafios em relação à aprendizagem discente de qualidade;
- Refletir acerca da função social da escola pública e como a gestão democrático-participativa pode contribuir na sua concretização.

A Gestão Escolar em Escola Pública, segundo Libâneo (2018), deve cumprir uma função social e trabalha pra formar o tipo de sujeito em que acredita. Na Gestão democrático-participativa, esse tipo de sujeito que se trabalha e traz subsídios para ser formado é aquele que trará mudança para a sociedade, serão cidadãos e cidadãs críticos e conscientes que não acatarão o que se pede para ser internalizado socialmente sem antes problematizar e criticar o que está sendo imposto. A gestão democrático-participativa é um tipo de gestão que olha também para todos que compõem a escola, tanto dentro de sua estrutura institucional como fora, na comunidade. Ela busca a união de todos (as) em prol de um bem maior: a educação e a construção de um conhecimento crítico.

O interesse pela temática surgiu no decorrer das aulas de Teorias da Gestão no 8º período, e firmou-se com a disciplina de Gestão escolar no 9º período do curso de Licenciatura em Pedagogia ofertado pela Universidade Federal de Campina Grande/UFCA no Centro de Formação de Professores/CFP, campus de Cajazeiras.

Durante todo o curso de Pedagogia aprendemos e debatemos sobre a importância dos professores para a educação, que segundo Paro (2016), é inegável como seu trabalho é transformador e necessário, principalmente em escolas públicas, para que tenhamos cidadãos e cidadãs sejam capazes de lutar para transformar o meio em que vivem num lugar melhor, tornando a sociedade mais igualitária, onde a desigualdade não seja em tamanha

proporção. O trabalho docente funciona como uma ponte entre o conhecimento socialmente produzido e os educandos, fazendo a separação entre conhecimento e as informações que nos bombardeiam diariamente, além de trazer subsídios para que alunos e alunas despertem seu sendo crítico.

Foi diante desses debates que me surgiu a dúvida: e a gestão escolar? Como ela é capaz de ajudar no processo de ensino e aprendizagem dos educandos nas escolas públicas do nosso país? E qual tipo de gestão é necessário ser adotado para que tenhamos sujeitos críticos e transformadores em nossa sociedade e trazer a união entre escola e comunidade? Esses questionamentos serão respondidos ao longo do referencial teórico.

O presente estudo busca contribuir com a Gestão Escolar de Escolas Públicas, ante ao fomento da qualidade da aprendizagem discente, analisando os modos pelos quais a Gestão Democrático-participativa pode contribuir também com a questão da qualidade do ensino, ante as possibilidades pelas quais ela pode contribuir para um ensino e aprendizagem discente.

Esse tema traz para as pesquisas sobre Gestão Escolar um enfoque especial de estudos em relação às Escolas Públicas, levantando apontamentos acerca da organização do trabalho pedagógico que sejam singulares à aprendizagem discente referencializados pela função social da Escola Pública. Gestores (as) de Escolas Públicas são desafiados a compreenderem as singularidades de gestão de Escolas Públicas ante à natureza de tais organizações e, portanto, fomentar gestão que se delineie para a sociabilidade humana dos discentes. Assim, caracterizar qualidade do Ensino em escolas públicas torna-se estruturalmente necessário para a compreensão da função social da escola pública. O que implica referencialmente em qualidade de aprendizagem discente na esfera pública de Ensino.

A principal motivação para sustentar o presente Projeto de Pesquisa reside na importância que o tema possui para o entendimento de gestão de escola pública e como a gestão democrático-participativa pode agregar qualitativamente na aprendizagem discente e aos desafios da aprendizagem discente, na dimensão do que seja a função social da escola pública. Podemos afirmar que estudar os modos pelas quais a Gestão Escolar Democrático-participativa em Escolas Públicas pode contribuir para a organização do trabalho pedagógico, especialmente quanto à frente de aprendizagem discente

e da qualidade da aprendizagem. Este estudo visa contribuir com o circunstanciamento dos fatores e condições da qualidade na aprendizagem e aumentar a eficiência do ensino nas escolas públicas que são alvo de tantas críticas.

Sobre o ensino público, o autor Paro (1992, p. 1) afirma que,

a situação precária em que se encontra o ensino público, em especial o de 1º grau no Brasil, é fato incontestável, cujo conhecimento extrapola o limite dos meios acadêmicos, expandindo-se por toda a população. A situação também não é nova, e tem se arrastado por décadas, com tendência de agravamento dos problemas e carências, sem que o Estado tome medidas efetivas visando a sua superação. Esse fato leva a se colocarem sérias dúvidas a respeito do real interesse do Estado em dotar a população, principalmente as amplas camadas trabalhadoras, de um mínimo de escolaridade, expresso na própria Constituição.

Diante disso, percebe-se que a precariedade do ensino público afeta toda a população, principalmente às classes menos favorecidas, ou seja, a classe trabalhadora. Segundo Freire (2021), isso faz com que não haja uma superação da carência em nosso país, pois é a população que tem menos recursos a mais prejudicada. A educação, assim como a Gestão, é política, servem a interesses estabelecidos a partir do que se quer formar dentro escola, que tipos de cidadãos vão ser construídos ali. A educação é uma forma de libertação.

Para tanto, a qualidade de ensino um fator determinante mediante o desenvolvimento do discente de modo consistentemente formativo. Espera-se contribuir estabelecendo bases para estudos sobre a Gestão Escolar em Escolas Públicas. Estudos em especial colaborativos à uma educação pública e de qualidade aos processos de sociabilidade humana.

Esse projeto está estruturado em cinco partes: introdução; Referencial teórico; metodologia; recursos e cronograma. Na introdução será apresentado o projeto de pesquisa, mostrando o tema, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa e relevância científica do trabalho. É a parte na qual se resumirá todas as partes do projeto e explanará brevemente sobre cada uma delas, explicando qual suas funções e o que se conterà nos tópicos que virão a seguir.

No referencial teórico serão apresentados os autores e será explicado e explanado sobre o tema da pesquisa. Para fundamentar esse trabalho serão utilizadas obras de alguns autores (as) como: Freire (2021); Libâneo (2018); Paro (2016); Lück (2011), entre outros autores e autoras que falam acerca da educação, gestão escolar em escola pública, gestão democrático-participativa e função social da escola. A monografia está organizada em três capítulos cujos assuntos serão: A Cultura da Participação para a Escola Pública com Qualidade; Qual o papel do Gestor (a) Escolar de Escola Pública na concepção de Gestão Democrático-participativa? E A Gestão Democrático-participativa e sua relevância para a educação pública de qualidade.

No primeiro capítulo, fala-se o que é gestão democrático-participativa, participação e sua importância. Segundo Libâneo (2018), a gestão democrático-participativa é um tipo de gestão que prioriza a participação para assim chegar-se à democracia, onde todos que constituem a escola - vigia, merendeiras, auxiliar de serviços gerais, professores(as), pais e comunidade - possam colaborar com a educação de qualidade, buscando o cumprimento dos objetivos da escola que, todos juntos, delimitaram com a orientação do gestor(a) escolar, traçaram para a escola.

O papel do gestor(a) escolar de escola pública na concepção democrático-participativa é complexo e significativo, uma grande responsabilidade está em sua função, pois ele(a) deve guiar e canalizar os esforços de todos para o cumprimento dos objetivos da escola, mantendo sempre clareza, coerência, transparência, e se mostrando um exemplo para todos e é isso que será abordado no segundo capítulo.

Quanto a Gestão Democrático-participativa e sua relevância para a educação pública de qualidade, que será explanado no terceiro capítulo,

2 CULTURA DE PARTICIPAÇÃO PARA GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA COM QUALIDADE

Segundo Lück (2011), a participação é inerente a gestão escolar, elas estão intimamente ligadas, sendo assim, não tem como haver qualidade dos processos empreendidos pela gestão escolar sem o estímulo da participação. “pela participação, a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tornam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional.” (LÜCK, 2011, p. 66). Uma gestão que se preocupa com a participação torna a escola um lugar democrático e mobiliza o esforço coletivo para a transformação da instituição e a busca por uma educação de qualidade.

Durante os anos de 1964 a 1985, houve no Brasil uma ditadura militar que cortou com progressos que estavam ocorrendo no país, podendo as manifestações e ideias do povo brasileiro que estava construindo sua democracia, um exemplo foi o movimento feminista, que lutava pelos direitos das mulheres e já haviam conquistado o direito do voto, o trabalho sem a necessidade do consentimento de um homem responsável, entre outros. O país estava caminhando para o progresso, a população queria transformar a sociedade, porém, vinte e um anos de ditadura e repressão cortaram essas transformações, lutas e movimentos. O país estagnou. Até os dias atuais sofremos as consequências desse período histórico de repressão.

Ao longo desse capítulo será discorrido como isso influenciou na cultura da não participação e como a gestão escolar deve enfatizar e buscar subsídios para que a participação ocorra, para assim usá-la como meio para ter-se uma gestão em escola pública de qualidade.

Sobre a educação no Brasil, Gatti (2008, p. 21) coloca que:

Há um acúmulo de impasses e problemas historicamente construídos e acumulados na educação e no ensino, que precisam ser enfrentados. Esse enfrentamento não poderá ser apenas no nível de decretos e normas, sob pena de repetirmos mais uma vez um comportamento recorrente em nossa história educacional, comportamento pouco produtivo, como mostram os fatos. Ele deverá ser produzido sobretudo no cotidiano da vida escolar e, para isso, nossa criatividade está sendo desafiada.

De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, o povo é reconhecido e elevado à condição de soberano, ou seja, deve-se ser decidido de forma democrática o que for melhor para o país. Segundo Libâneo (2018), a escola é o espelho da sociedade, ela deve acompanhar as mudanças e avanços do mundo, com isso, quando se fala em gestão escolar, não se pode desvinculá-la do coletivo, do democrático, do poder da comunidade, esta que é formada tanto por quem trabalha e estuda lá, como a população em volta de seus muros.

Ainda segundo Libâneo (2018), os gestores(as) devem promover a participação das pessoas que compõem o ambiente escolar público, essa é uma tarefa diária e que não pode ser dispensada e/ou negligenciada. “considera-se que o significado de gestão [...] traz em si implícito o caráter participativo, assim como o traz a democracia.” (LÜCK, 2011, p. 27), com essas palavras de Lück (2011), reforça-se que a gestão é indissociável da participação, é dever do gestor ou gestora promovê-la, para que as pessoas que compõem o ambiente escolar participem das tomadas de decisões e ajudem no alcance dos objetivos da escola. Porém, isso quer dizer que no Brasil, a cultura da participação deve ser construída, não há uma livre participação.

Para reforçar as consequências históricas dessa participação que deve ser construída e que não é feita livremente, Paro (2016, p. 57) afirma que,

[...] a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões.

As ideias apresentadas acima fazem transparecer como historicamente a sociedade, e em consequência a educação, tem alicerces no autoritarismo, na relação vertical, reforçando a carga que o período ditatorial deixou, fazendo com que o povo brasileiro não desenvolvesse o sentido da livre participação, por esse motivo, segundo Libâneo (2018), se faz necessária uma gestão escolar que busque promovê-la, e construir diariamente a participação.

Lück (2011, p. 44), quanto à questão, acrescenta-nos que,

participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias.

Diante das posições acima, reforça-se que a escola pública é constituída pelo coletivo, e ele deve sempre ser enfatizado e a gestão escolar em escola pública deve promover ações em prol do todo: dos alunos e alunas, comunidade, profissionais, educação e do país, para assim construir-se uma escola pública transformadora.

Sobre a escola pública transformadora, Paro (2016, p. 14) afirma que:

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

Para enriquecer ainda mais as ideias acima, a Lück (2011), contribui afirmando que promover a construção coletiva e buscando resolver, em parceria com a escola, os problemas da comunidade, alinhando os objetivos da escola com os da comunidade, proporciona um processo educacional de alta qualidade, onde todos buscam por uma educação que faz sentido para quem precisa dela: a comunidade escolar.

Segundo Libâneo (2018), a escola é uma instituição educativa que visa promover o desenvolvimento dos educandos através de estratégias que visem sua formação como futuros cidadãos e cidadãs cientes do seu papel em sociedade.

Sob o contexto de tal elaboração, Paro (2016, p. 130) afirma que,

por sua característica de relação humana, a educação só pode dar-se mediante o processo pedagógico, necessariamente dialógico, não dominador, que garanta a condição de sujeito tanto do educador quanto do educando. Por sua imprescindibilidade para a realização histórico-humana, a educação deve ser direito de todos os indivíduos enquanto viabilizadora de sua condição de seres humanos. Isso tudo acarreta características especiais e importância sem limites à escola pública enquanto instância da divisão social do trabalho, incumbida da universalização do saber.

Pois, conforme Paro (2016), é na escola que os alunos e alunas adquirem os saberes científicos, éticos, cognitivos, afetivos e sociais necessários, além disso, é na escola pública que a camada trabalhadora deve se unir para buscar a transformação que a favoreça. A escola possui uma estrutura organizacional que a compõe e distribui as funções de forma que funcione em harmonia e garantam seu funcionamento como um todo, e essa estrutura é composta por: Conselho de escola; Direção; Setor pedagógico; setor técnico-administrativo; professores- alunos; pais e comunidade.

Sobre a estrutura organizacional da escola, Libâneo (2018, p. 33) destaca que,

Certas características organizacionais das escolas – tais como o estilo da direção, o grau de responsabilidade dos seus profissionais, a liderança organizacional compartilhada, a participação coletiva, o currículo, a estabilidade profissional, o nível de preparo profissional dos professores, etc. – são determinantes para eficácia e para o nível de aproveitamento escolar dos alunos.

De acordo com as ideias estabelecidas acima, “há, assim, uma interdependência entre os objetivos e funções da escola e a organização e gestão do processo de trabalho na escola, de forma que os meios estejam em função dos objetivos.” (LIBÂNEO. 2018, p 91) Para que a escola se mantenha funcionando e cumprindo seus objetivos educacionais, sociais, culturais, é necessário que haja meios e procedimentos para mantê-la, é aí que entra a gestão escolar, ela gerencia todas as partes da instituição escolar, desde o trabalho docente até o trabalho da auxiliar de limpeza. Há uma parte burocrática, administrativa, de recursos financeiros, humanos e materiais, e em todas elas a gestão escolar está envolvida e mobiliza os meios adequados para que todas estejam em funcionamento diariamente.

Paro (2016, p. 16) discorre acerca da gestão e como “[...] confere um caráter autoritário ao diretor, na medida em que se estabelece uma hierarquia na qual ele deve ser o chefe que quem emanam todas as ordens na instituição escolar.” Ela é associada a um “chefe” que dita todas as regras e fiscaliza o trabalho dos demais, aponta o que está certo e o que está errado, numa linha totalmente vertical e autoritária, porém não é assim que devemos enxergar a gestão, ela é bem mais complexa e democrática que isso, ela visa a utilização

inteligente e racional dos recursos e materiais da escola para os fins determinados nas reuniões com os profissionais da escola.

Nas palavras de Paro (2016, p. 17), os objetivos de uma escola transformadora seriam,

[...] Organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores (quer dizer: objetivos articulados aos interesses dos trabalhadores). E aqui subjaz, portanto, o suposto de que a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se se organizar para atender os interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas as quais essa transformação favorece, ou seja, das camadas trabalhadoras.

De acordo com as ideias apontadas, segundo Paro (2016), é fundamental uma gestão escolar que priorize essa parceria e busque fazer essa troca: a comunidade ajuda a escola e a escola ajuda a comunidade. Onde a escola pública busque defender os direitos dessa população e, conseqüentemente, os educandos e educandas que estão sendo formados vão entender essa importância de mudar e lutar pelo bem das camadas trabalhadoras que estão inseridos. E a gestão da escola quando essas forças para o cumprimento desses objetivos.

Quando falamos de Gestão Escolar, segundo Libâneo (2018), pode-se considerar aquilo que abrange tudo que está e que pode acontecer dentro do ambiente escolar. A gestão organiza, gerencia e administra todos os recursos, sejam eles humanos, financeiros, pedagógicos, materiais. É na gestão escolar que a escola se mantém. É importante frisar que ela é produto de uma equipe, onde o gestor(a) juntamente com secretários(as), coordenadores(as), professores(as) e demais funcionários(as) vão traçar planos e metas a partir da realidade de cada escola, não esquecendo da participação da comunidade escolar, que é de muita importância.

Para Libâneo (2018, p. 23),

O objetivo das práticas de organização e gestão é o de prover as condições, meios e recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho dos professores e alunos na sala de aula, de modo a favorecer a efetiva aprendizagem por todos.

Além disso, sobre os processos de gestão, devem preocupar-se com uma gestão que promova relações de qualidade entre escola e comunidade e

que busque a cidadania. Que dê subsídios para formar cidadãos e cidadãs que participem ativamente da vida em sociedade e que possam entender o que acontece no ambiente ao seu redor.

Sobre a qualidade da educação, Libâneo (2018, p. 61), discorre que,

Educação de qualidade é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, à constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Diante disso, a qualidade para a escola significa combinar os instrumentos e os meios formais a busca pelo desenvolvimento social do ser humano. A escola é formada por pessoas e atende pessoas, então é necessária uma abordagem de forma humanizada, que não veja seres humanos como máquinas ou produtos.

Segundo Libâneo (2018, p. 115), a qualidade escolar tem características que devem estar presentes nas instituições escolares e no ensino, tanto em sala de aula como em todo o ambiente escolar. Que primeiro seria,

[...] sólida formação de base que propicia o desenvolvimento de habilidades cognitivas, operativas e sociais, por meio do domínio dos conteúdos escolares (conceitos, procedimentos e valores), a preparação para o mundo tecnológico e comunicacional, integrando a cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética.

A qualidade primeiro precisa partir do ensino de habilidades, conceitos, valores éticos, procedimentos e uma transposição de conteúdos que alicercem os educandos(as) no desenvolvimento de futuros cidadãos e cidadãs que entendam e participem do mundo a sua volta. Que saibam fazer uso da tecnologia, que entendam as regras morais e éticas, que saibam se comunicar e se expressar.

Além disso, Libâneo (2018, p 62-63) afirma que se precisa também,

Desenvolver processos de formação para a cidadania, incorporando novas práticas de gestão, possibilitando aos alunos a preparação para a participação nas organizações e movimentos populares, de modo a contribuir para o

fortalecimento da sociedade civil e controle da gestão pública. Para isso, cria situações para a educação de responsabilidade, participação, iniciativa, capacidade de liderança e tomada de decisões.

Além disso, a escola precisa garantir a formação social dos educandos e educandas, para que eles entendam a importância de se engajarem em projetos e movimentos sociais que busquem promover uma sociedade melhor. Para isso, deve-se estimular a participação e iniciativa de todos.

Libâneo (2018), também afirma que a educação de qualidade deve assegurar “a elevação do nível escolar para todas as crianças e jovens sem exceção, em condições iguais de oferta dos meios de escolarização.” (LIBÂNEO, 2018, p. 63). Assim, as crianças e jovens poderão ter seu direito de educação assegurado, passando por todas as etapas necessárias para a escolarização, sem distinção de cor, classe social, raça, credo, ou qualquer diferença seja levada em consideração. Promovendo “[...] a integração entre a cultura escolar e outras culturas, no rumo de uma educação intercultural e comunitária.” (LIBÂNEO, 2018, p. 63).

Para a qualidade da educação, Libâneo (2018), afirma que a escola deve cuidar “[...] da formação de qualidades morais, trações de caráter, atitudes, convicções, conforme ideais humanistas.” (LIBÂNEO, 2018, p. 63) Para viver em sociedade deve-se aprender a conviver com outros seres humanos e entender-se que a liberdade de todos deve ser respeitada e certas atitudes, convicções e regras morais devem ser extinguidas para que ocorra uma convivência humana e saudável.

É importante também que a escola disponha de: “[...] condições físicas, materiais e financeiras de funcionamento, condições de trabalho, remuneração digna e formação continuada de professores.” (LIBÂNEO, 2018, p. 63). Aqui mostra-se o quão importante é o comprometimento do governo e do estado com a educação, para fornecer as condições necessárias para que a instituição escolar atue explorando todos os recursos possíveis e tenha um local acessível, de qualidade para promover a educação. Para que em seu cotidiano também utilizar materiais tecnológicos e tecnologias de informação que sejam de confiança e promovam o contato dos alunos e alunas com a tecnologia.

A gestão escolar deve se atentar a todos esses pontos para que a escola que atue seja uma escola de qualidade.

A autora Lück (2011, p. 21), também traz uma conceituação sobre gestão escolar, essa seria,

[...] um processo de mobilização da competência e da energia 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, dos objetivos educacionais.

A gestão escolar visa canalizar os esforços e recursos em prol dos objetivos da escola, a gestão direcional, é um meio que utilizam para chegar a uma educação de qualidade provida pela escola. Para isso, são necessários instrumentos que possibilitem uma organização.

Sobre os instrumentos de gestão, as autoras Vandresen e Freitas (2020 p. 15) destacam que,

Os principais instrumentos de gestão escolar são: planejamento de objetivos, representado pelo Projeto Político-Pedagógico; organização das pessoas e dos recursos para a viabilização dos objetivos pretendidos; execução com qualidade dos trabalhos planejados com base nos recursos disponíveis; avaliação de todos os processos e atividades desenvolvidas; comunicação das atividades e dos resultados alcançados para a comunidade escolar; e, formação continuada da equipe de funcionários da escola, visando o aperfeiçoamento profissional.

Esses tópicos citados acima viabilizam uma gestão de qualidade traçando os objetivos da escola, o tipo de sujeito que querem formar, as práticas pedagógicas e de organização, as atividades desenvolvidas, a forma que as pessoas que compõem o ambiente escolar irão participar e se mantêm atualizados sobre o que acontece na escola, e o aprimoramento profissional.

Segundo Libâneo (2018), há alguns tipos de gestão escolar, e cada uma delas visa um modelo de organização da escola e um tipo de sujeito a ser formado, elas são: técnico-científica; autogestionária; interpretativa; democrático-participativa.

Para Libâneo (2018, p. 102-103-104),

A concepção técnico-científica, [...] baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, visando racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. [...] A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. [...] A concepção interpretativa

considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados, as intenções e a interação entre as pessoas. [...] essa concepção também recusa a possibilidade de se ter um conhecimento mais preciso dos modos de funcionar uma organização e, em consequência, de se ter certas normas, estratégias e procedimentos organizativos. [...] A gestão democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre equipe e direção e a participação dos membros da equipe. [...] Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual.

Conforme Libâneo (2018), a concepção técnico-científica tem uma visão sobre educação de forma burocratizada e formal, enxergando os educandos como seres que não tem muito a contribuir com o processo de aprendizagem, além disso, conduz a escola de forma totalmente verticalizada, com o gestor no lugar de chefe que fiscaliza e comanda a escola, sendo assim, não busca estimular a cultura da participação, as pessoas que compõem o ambiente escolar estão ali para cumprir a parte técnica apenas, o lado humano não é levado em consideração, como se pudesse dividir esses dois lados. Tendo como principais características, de acordo com Libâneo (2018, p. 103):

- Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar.
- Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns têm mais autoridade que outros.
- Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, de regras e de procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar.
- Formas de comunicação verticalizadas (de cima para baixo), baseadas mais em normas do que em consensos.
- Maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais.

Já na concepção Autogestionária, segundo o mesmo autor Libâneo (2018), é extinguida a função do gestor (a), cada um é responsável por si e por todos, não há uma pessoa responsável por canalizar os esforços em prol do objetivo da escola, aqui todos participam, em teoria, mas não há alguém que dê subsídios para que essa participação seja proveitosa e realmente contribua para o melhoramento da escola, basicamente não há objetivos claros a se seguir e não há alguém para canalizar os esforços dessas pessoas em prol de algo maior, fica algo confuso e focalizando coisas banais. Libâneo (2018, p. 103-104) destaca as principais características:

- Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social de modo a promover o exercício do poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político.
- Decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões, buscando eliminar todas as formas de exercício de autoridade e de poder.
- Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e da alternância no exercício das funções.
- Recusa a normas e sistemas de controles, acentuando-se a responsabilidade coletiva.
- Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte se dá pela prática da participação e autogestão, modos pelos quais se contesta as formas de poder instituído.
- Ênfase nas relações pessoais, mais do que nas tarefas.

Na Interpretativa, Libâneo (2018) ainda ressalta que não há uma procura e/ou preocupação em saber como funciona uma organização escolar, em criar uma cultura escolar de qualidade, não se preocupando com a parte burocrática, de canalizar esforços, de se organizar, foca-se na interação entre as pessoas, mas sem se preocupar em buscar e enfatizar uma interação que garanta o cumprimento dos objetivos da escola, é algo livre, sem planejamento. Para haver uma participação que gere qualidade para a escola pública é necessário planejamento, estratégia e esforço coletivo, para que esses pré-requisitos ocorram necessita-se de pleno conhecimento sobre o funcionamento da escola como um todo e domínio teórico sobre autores e teorias educacionais para alinhá-las ao tipo de escola e sujeito a ser formado. Aqui segundo Libâneo (2018, p. 104), as principais características são:

- A escola é uma realidade social subjetivamente e socialmente construída, não uma estrutura dada e objetiva.
- Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora” com valores e práticas compartilhados.
- A ação organizadora valoriza muito as interpretações, valores, percepções e significados subjetivos, destacando o caráter humano e secundarizando o caráter formal, estrutural, cultural, normativo.

Por fim, a concepção Democrático-participativa, é nessa gestão que esse trabalho irá focar, nela, segundo Libâneo (2018), a participação de todos que compõem a escola e a comunidade deve ser estimulada e o gestor ou gestora deve trazer subsídios para que ela ocorra, buscando mostrar para

todos como é possível participar e conduzir para que essa participação além de criar laços com a comunidade, beneficie ambos, conduzindo um ensino e aprendizagem que faça sentido para aquelas pessoas e para que elas possam transformar o ambiente em que vivem com a ajuda da escola. Aqui a participação tem grande foco e a gestão contribui para que ela seja estimulada e usada como método que gere qualidade em prol da educação e conseqüentemente, da própria gestão escolar. Foca-se também no conhecimento das questões organizacionais e burocráticas, mas sem esquecer do lado humano, tem-se a autoridade do gestor(a), mas como alguém que mantém todos os campos da escola em harmonia, que está ali para manter o foco no objetivo almejado para a escola. Que, como afirma Libâneo (2018, p. 105), tem como principais características:

- Definição explícita de objetivos sóciopolíticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar.
- Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.
- Alto nível de qualificação e competência profissional.
- Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais, sem prejuízo da consideração dos significados subjetivos e culturais.
- Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.
- Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações interpessoais.

Cada uma dessas concepções tem suas próprias características, pois “as práticas de organização e gestão da escola exercem uma influência significativa na formação e na aprendizagem de professores e alunos.” (LIBÂNEO, 2018, p. 267), sua forma de gerir e organizar a escola, um tipo de currículo e visa um tipo de sujeito a ser formado e uma função social exercida pela escola, tudo isso sendo influenciado pelo tipo de gestão escolhido para gerir a escola, gestão essa que busque aliar os interesses da escola aos da comunidade, usando a participação como instrumento que ajuda ao gestor ou gestora e demais componentes da escola a entender aquele lugar e suas necessidades, buscando a ajuda da comunidade e dos funcionários e funcionárias da escola nessa missão.

“as concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade.” (LIBÂNEO 2018, p. 105). A educação não é neutra, ela segue a interesses e a um propósito, e esse propósito pode ser tanto para formar sujeitos críticos e problematizadores como para sujeitos que apenas reproduzem o que está sendo imposto seguindo os interesses das classes dominantes. (FREIRE, 1997). As práticas de gestão escolar em escola pública devem estimular a cultura da participação para superar esse grande desfalque historicamente construído, necessita-se da participação para, inclusive, se ter uma gestão da escola pública de qualidade, que se atente para os interesses do povo, dos seus educandos e de todos(as) que constituem o ambiente escolar.

Sobre as práticas de gestão escolar, Libâneo (2018, p. 23),

O objetivo das práticas de organização e gestão é o de prover as condições, meios e recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho dos professores e alunos na sala de aula, de modo a favorecer a efetiva aprendizagem por todos.

De acordo com a afirmação acima, a gestão escolar é o alicerce para uma aprendizagem significativa e de qualidade na escola pública, provendo os meios necessários para que ela ocorra, além disso, a gestão escolar também pode ensinar tanto alunos como todos que compõem a escola, pois, de acordo com Libâneo (2018, p. 286),

[...] as crianças aprendem coisas na sala de aula e também aprendem muitas coisas com o ambiente da escola, com as formas de organização, com as formas de relacionamento, com as rotinas, com os modos de resolver problemas e solucionar conflitos.

As questões apontadas acima, uma gestão escolar em escola pública que se preocupa em criar para a escola uma cultura escolar que enfatize a participação, a criticidade, que o ambiente escolar propicie mudanças de comportamento, é também é um modo da gestão escolar conduzir para uma aprendizagem de qualidade para alunos(as), professores e todos os demais funcionários. Sobre a cultura da escola, especificamente sobre o caráter organizacional da cultura administrativa, Libâneo (2018, p. 34) afirma que,

A cultura da escola refere-se àqueles significados, modos de pensar e agir, valores, comportamentos, modos de

funcionamento que, de certa forma, mostram a identidade e os traços característicos da escola e das pessoas que nela trabalham. A cultura da escola (ou cultura organizacional) é o que sintetiza os sentidos que as pessoas dão às coisas, gerando um padrão coletivo de pensar e perceber as coisas, e de agir.

Há uma relação entre essa cultura criada na escola e a aprendizagem dos alunos, proporcionando uma educação que vai além da transposição de conteúdos, e para que essa cultura se forme, a gestão escolar deve mantê-la diariamente e servir de exemplo para que ela não se perca.

A escola pública representa para a educação da população menos favorecida, ela alicerça a classe trabalhadora para que esta possa ter acesso aos saberes científicos, éticos, cognitivos. Além disso, é de fundamental importância para que haja a superação dessa cultura da não participação, que os aurores citados ao longo do capítulo enfatizaram, onde através de subsídios gerados pela gestão escolar, as pessoas que compõem a escola possam tornar-se cidadãos e cidadãs participativos e que gerem mudanças.

A gestão é um trabalho complexo, faz a escola funcionar através da administração dos recursos financeiros, humanos, pedagógicos, de estrutura, além de cuidar da comunicação entre os funcionários e funcionárias da escola e entre escola e comunidade, movendo todos esses esforços e criando condições para uma aprendizagem de qualidade a partir do tipo de sujeito para uma dada visão de mundo que a Escola visa formar.

3 O PAPEL DO GESTOR(A) ESCOLAR DE ESCOLA PÚBLICA NA CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

Segundo Libâneo (2018), o papel do gestor(a), ou diretor(a) escolar é complexo e significativo, a ele(a) são designadas tarefas tanto administrativas quanto pedagógicas. Segundo o dicionário Aurélio (1999), o diretor(a) é aquele que dirige, orienta, em outras palavras, que gere, e o gestor(a), aquele que administra, gere, organiza. Portanto, podem ser consideradas sinônimos e nesse trabalho vão ser tratadas como tal. O gestor(a) escolar é quem está à frente da escola e que, juntamente com a equipe gestora, planeja, avalia o desenvolvimento da escola, controla finanças, materiais e implementa programas e projetos na escola buscando aprimorar a qualidade da educação e formações continuadas para melhor qualificar os profissionais que nela trabalham.

O autor Libâneo (2018) balizará os estudos sobre a atuação do gestor(a) na concepção democrático-participativa neste capítulo, pois seu livro “Organização e Gestão na Escola: teoria e prática” alicerçou os estudos sobre gestão democrático-participativa para a realização desse trabalho, além disso, o autor é um grande estudioso nessa área da gestão em escola pública.

Na LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), Art. 12, Incisos I a VII, referem-se à gestão escolar,

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 os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;

Mediante ao exposto, cabe ao gestor(a) a tarefa de assegurar que todos esses pontos estabelecidos estejam em devida ordem e funcionamento, pois é

o principal responsável pela escola e deve articular todas essas incumbências para que sejam cumpridas de forma que uma não seja inferior a outra, dominando o planejamento, a organização e a avaliação de todas as práticas.

Libâneo (2018, p. 177), afirma que,

A direção [...] é pôr em ação, de forma integrada e articulada, todos os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação), envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação, coordenação.

Para Libâneo (2018), o gestor ou gestora escolar será responsável por manter em dinâmica todos esses pontos diariamente, canalizando esse esforço coletivo em prol de objetivos e metas da escola, mantendo esses pontos em harmonia e motivando os profissionais da escola para todos juntos alcançarem esses objetivos estabelecidos. Segundo Paro (2016), a gestão de uma escola pública vai além de métodos e técnicas impostos, o gestor ou gestora de escola pública deve ter em mente e em suas práticas a dimensão social, deve ir além de conceitos administrativos e/ou burocráticos, deve atentar-se para o lado humano.

O autor Libâneo (2018, p. 95-96) destaca alguns aspectos sobre o papel do diretor(a), pois é ele(a) que se responsabiliza pelo,

funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Entretanto, na escola, ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas (relacionadas com o pessoal, parte financeira, com o prédio e os recursos materiais, com a supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal, relações com a comunidade), delegando a parte pedagógica ao coordenador ou coordenadores pedagógicos.

De acordo com as ideias acima, o gestor(a) escolar tem o papel de organizar e canalizar todos esses recursos e guiá-los em prol da realização dos objetivos traçados pela equipe, e que, segundo Paro (2016), deve ter compromisso político, técnico e científico, não sendo um gerente, mas alguém que presa pela participação e traz subsídios para que ela aconteça. Como projetos envolvendo a comunidade escolar, pesquisa sobre os anseios de pais e pessoas que moram ao redor da escola sobre a educação, transparência por parte da escola, deixando todos cientes de todas as novidades, gastos, objetivos, metas, necessidades.

Ainda sobre a concepção de gestor(a) escolar, Paro (1995, p. 6) destaca que,

A escola não faz falta um chefe, ou um burocrata; à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais.

De acordo com as ideias apresentadas, os dirigentes escolares devem ser vistos como quem responde em nome da escola e que é responsável por sua organização. As relações dentro dela não devem ser vistas como chefe e funcionários, mas algo democrático. Na gestão democrático-participativa, segundo Libâneo (2018), os membros da equipe escolar e os dirigentes escolares devem estar numa relação orgânica, ou seja, uma relação horizontal entre pessoas conectadas por um objetivo maior que as unam e que as façam trabalhar em harmonia para que ele seja alcançado.

De acordo com Libâneo (2018, p. 177), a tarefa da direção escolar seria:

- Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola.
- Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões de tornem ações concretas.
- Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente.
- Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo, especialmente os pais).

Diante das afirmações expostas, o autor Libâneo (2018), deixa claro que os dirigentes escolares são líderes. Não alguém com papel exclusivo para dar ordens ou fiscalizar, mas um profissional extremamente necessário para alertar o que é importante, o que precisa ser feito e assegurar que todos irão participar e lutar pela causa defendida pela escola, além de tudo isso preocupe-se com a questão humana, assegurando que o ambiente de trabalho seja o de uma empresa, mas um ambiente social que se importa com os sentimentos, inseguranças, opiniões, bem-estar, entre todos os funcionários e entre escola e comunidade.

Segundo Libâneo (2018), o gestor(a) escolar é o principal responsável pela escola, é a pessoa que irá articular todos os setores, sejam eles

administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais, relações com a comunidade, relacionamento entre os funcionários que compõem a escola, etc. Diante disso, ele(a) necessita possuir uma série de atribuições, que de acordo com Libâneo (2018, p. 179) seriam:

- 1) Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
- 2) Assegurar condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias para a consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
- 3) Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho Escolar, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
- 4) Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
- 5) Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.

De acordo com esses deveres apontados por Libâneo (2018), as funções de gestor(a) abrangem a escola no campo físico e intelectual, fazendo com que os dois se complementem e estejam em harmonia. Esse trabalho requer alto nível profissional, intelectual e humano. O gestor ou gestora escolar deve, além de ser bom/boa na prática, dominar a teoria, ter profundo conhecimento sobre seu trabalho e sobre as leis que o regem.

Dando continuidade à lista de atribuições apontadas por Libâneo (2018, p. 179-180):

- 6) Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidades de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
- 7) Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
- 8) Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
- 9) Buscar todos os meios e condições que favorecem a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos

professores, dos funcionários, visando à boa qualidade de ensino.

10) Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores.

Percebe-se que o trabalho de dirigentes escolares possui uma extensa parte burocrática, mas deve-se atentar para que ele não se restrinja apenas a isso. Deve possuir uma posição de autoridade, mas não autoritária. Ser o líder ou a líder que se atenta a qualidade e capacitação profissional dos professores e demais funcionários, preocupando-se em mantê-los motivados, atualizados e abastecidos a partir de referências teórico-metodológicas necessárias para que ocorra um ensino e aprendizagem de qualidade.

Além disso, Libâneo (2018), afirma que o gestor(a) precisa exercitar e ter na sua postura cinco características: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa. Discorrendo melhor sobre cada uma dessas competências:

Libâneo (2018, p. 178), quanto a autoridade, afirma que,

A autoridade é o exercício de um poder delegado a alguém para dirigir e coordenar as medidas tomadas coletivamente, implicando determinadas qualidades e conhecimento de suas funções. É recomendável que a autoridade seja descentralizada, delegando-se tarefas aos demais membros da equipe escolar.

Na gestão democrático-participativa, a qualidade e capacidade profissional é um requisito essencial para todos os profissionais que vão atuar na escola, pois vão ser exigidas deles tarefas que exigem responsabilidade e profissionalismo, nesse tipo de gestão, o diretor(a) é um(a) líder que exerce o poder de autoridade, mas essa autoridade é exercida de forma horizontal, com a participação dos demais membros que compõem a equipe escolar, onde a eles também serão delegadas tarefas de gestão, pois são tomadas as decisões coletivamente e a formação de uma equipe gestora, onde esse grupo de pessoas articulam a função da gestão, exercendo suas funções.

Sobre a competência da responsabilidade, “[...] é uma exigência inerente à autoridade. Mesmo no caso de procedimentos grupais de tomada de decisões e descentralização das tarefas, a responsabilidade final é de quem

dirige/coordena.” (LIBÂNEO, 2018, p.178). Portanto, o dirigente escolar é pessoa que irá ser responsabilizada ou culpabilizada por todos os resultados, mesmo ocorrendo a distribuição de tarefas entre os profissionais. Mesmo assim, na gestão democrático-participativa o gestor(a) deve prezar pela coletividade e buscar meios para que todos participem, construindo um núcleo gestor para existirem relações democráticas na escola.

Quanto a competência da decisão, Libâneo (2018, p. 178) cita que,

a decisão é a capacidade de selecionar, diante de várias alternativas, a medida mais adequada conforme as situações concretas. Com base em um plano de trabalho, de objetivos e tarefas estabelecidas mediante a participação da equipe escolar, o diretor ou coordenador não pode furtar-se de tomar decisões necessárias.

A gestão democrático-participativa visa essa total participação e distribuição das tarefas da gestão, mas não isenta o diretor(a) de tomar decisões, é conforme a visão do diretor(a) que, analisando, pesquisando e usando fundamentos teóricos e práticos como base que irá tomar a melhor decisão possível, mas sem descartar os demais, ele(a) deve agir conforme a visão da escola, dos objetivos e metas da escola.

Na competência da disciplina, “[...] implica compatibilizar a conduta individual com as normas, regulamentos, interesses da vida social e escolar, assumidos coletivamente.” (LIBÂNEO, 2018, p. 178). Dessa forma, o gestor ou gestora deve alinhar seu modo de agir e de portar-se de acordo com o ambiente social da escola, obedecendo seus regulamentos, realmente em acordo com o que se prega nesse ambiente escolar, sendo um exemplo para todos que ali trabalham e frequentam.

Quanto a iniciativa, Libâneo (2018, p. 178), traz que,

a iniciativa é a capacidade crítica e criadora de encontrar soluções aos problemas que se apresentam no desenvolvimento do processo de direção, o que implica a capacidade de enfrentar o imprevisto e situações inusitadas ou embaraçosas.

Desse modo, o diretor(a) deve estar capacitado para enfrentar possíveis contingências e guiar a equipe escolar as melhores decisões. É de extrema importância que o gestor(a) avalie com sabedoria e escolha com segurança,

buscando soluções que se alinhem com a conduta da escola e os objetivos traçados.

Sobre os processos de gestão democrática-participativa, para Libâneo (2004, p. 74),

[...] a prática da participação nos processos de gestão, por si só, não esgota as ações necessárias para que seja assegurada a qualidade do ensino. Tanto quanto os vários elementos do processo organizacional, e como um dos elementos deste, a participação é um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, que se centram na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Diante disso, segundo Lück (2011), quando se fala em participação, significa que o gestor(a) escolar deve mostrar como pode-se participar, esclarecer o que de fato significa participar, promover momentos e fazer com que haja um conforto e espaço para que tanto a comunidade quanto os professores(as) e demais funcionários(as) e educandos(as) possam dar suas opiniões e contribuições para que a escola busque a qualidade.

Nas palavras de Libâneo (2018, p. 97) quanto à participação,

uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso coloca-las em prática. Nessa hora, a escola precisa estar bem coordenada. Não quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor ou numa estrutura administrativa autocrática – a aquela que o diretor centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum.

De acordo, com as ideias do autor citadas acima, a participação não se extingue na reunião e na delimitação de objetivos e tomadas de decisões, após as reuniões e quando tudo for traçado e planejado, entra a responsabilidade e competência de cada um para fazer sua parte na realização do que foi estipulado. O diretor ou gestor, vai coordenar e administrar as tarefas, mas cada profissional vai se comprometer em cumprir com o seu papel, pois, na gestão democrático-participativa, além do trabalho coletivo, enfatiza-se a autonomia, a responsabilidade e a qualidade, o gestor(a) escolar vai subsidiar esses processos.

Sobre o trabalho do/a diretor(a), Paro (2016, p. 18), apresenta,

outro aspecto importantíssimo do problema da participação da comunidade na escola, e que requer medidas corajosas, refere-se ao provimento de condições para que os membros das camadas exploradas participem da vida escolar. Não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação.

Segundo as ideias apresentadas por Paro (2016), a valorização da participação, as relações humanas e a importância ao trabalho coletivo só é possível ser feita se o gestor(a) tiver isso em mente e cotidianamente estimular e fazer com que haja essas interações dentro da escola e com a comunidade escolar.

“O diretor e a diretora de escola têm, pois, uma importância muito significativa para que a escola seja respeitada pela comunidade.” (LIBÂNEO, 2018, p. 96). Pois, a comunidade, como afirma Paro (2016), para exercer esse exercício de participação precisa confiar na escola e acreditar que ela tem esse poder de transformação, os gestores e gestoras tem esse papel de serem os líderes que mostram à comunidade de sim, a escola tem esse poder transformador.

Ainda segundo Paro (2016), esse respeito da comunidade pela escola subsidiado pelo diretor favorece um vínculo ainda maior entre ambos, fazendo com que se sintam mais à vontade e confiantes que o ambiente escolar é algo que se deve zelar, participar e contribuir, numa relação de reciprocidade.

Relacionando a importância da função do diretor na gestão democrático-participativa, podemos mencionar sobre como esse tipo de gestão geraria uma escola transformadora, que o autor Paro (2016, p. 15) destaca,

Se quisermos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

E além disso, segundo Paro (2016), os objetivos da escola deve estar combinado com os objetivos da classe trabalhadora. “[...] a escola só poderá desempenhar um papel transformador se [...] atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas às quais essa transformação favorece, ou seja, das camadas trabalhadoras.” (PARO, 2016, p. 17). Então, na gestão

democrático-participativa, o gestor e/ou gestora escolar deve sempre prezar essa parceria com a comunidade e se atentar também as suas necessidades e olhar para as necessidades da comunidade escolar.

Diante do que foi exposto, percebe-se o quão importante é o papel do gestor(a) na gestão democrático-participativa, pois ele é um líder que valoriza a participação, entendendo que o ambiente escolar não é o mesmo de uma empresa, tanto os objetivos quanto a convivência entre as pessoas são diferentes de um ambiente empresarial. Mesmo que também se busquem resultados, a escola não tem neles o seu fim, a escola não se resume a IDEB, provas, testes. O seu progresso só é firmado quando há uma educação de qualidade acontecendo. Os dirigentes escolares nesse tipo de gestão são estratégicos entre comunidade e escola, buscando subsídios para essa aproximação, além de sempre olhar para as necessidades da comunidade e canalizando os esforços de todos os que compõem a escola para a realização dos objetivos traçados, estes em consonância com os da comunidade, além de explorar formas para que a participação democrática e responsabilidade estejam sempre no ambiente escolar, para assim trazer uma educação de qualidade para os educandos e educandas, além de todos que dele fazem parte, pois a escola é uma organização aprendente, trabalha em função de todos que lá estão inseridos, desde não docentes à integrantes do conselho escolar, pois todos estão a aprender algo.

4 A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA E SUA RELEVÂNCIA PARA A EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

A escola pública passa por diversos problemas, em que muitos já estão presentes desde os primórdios da educação pública. Muitos são os questionamentos e esforços para saná-los, Gatti (2008, p. 21), em seus estudos destaca que,

Há um acúmulo de impasses e problemas historicamente construídos e acumulados na educação e no ensino, que precisam ser enfrentados. Esse enfrentamento não poderá ser apenas no nível de decretos e normas, sob pena de repetirmos mais uma vez um comportamento recorrente em nossa história educacional, comportamento pouco produtivo, como mostram os fatos. Ele deverá ser produzido sobretudo no cotidiano da vida escolar e, para isso, nossa criatividade está sendo desafiada.

Conforme as ideias acima, é inegável que a superação desses desafios está na procura por um ensino e aprendizagem que presem por subsidiar a evolução de educandos que serão futuros cidadãos dispostos a lutarem por mudanças e que problematizem criticamente o que acontece na sociedade.

Segundo Libâneo (2018), a escola e, conseqüentemente o ensino, devem acompanhar as constantes mudanças que estão ocorrendo na sociedade, buscando um ensino que inclua a todos e que não colabore ainda mais com a desigualdade que vem sendo intensificada pela cultura neoliberal imposta na sociedade atual.

Sobre o ensino público, Paro (2016, p. 49) afirma que,

A situação precária em que se encontra o ensino público, em especial o de 1º grau no Brasil, é fato incontestável, cujo conhecimento extrapola o limite dos meios acadêmicos, expandindo-se por toda a população. A situação também não é nova, e tem se arrastado por décadas, com tendência de agravamento dos problemas e carências, sem que o Estado tome medidas efetivas visando a sua superação. Esse fato leva a se colocarem sérias dúvidas a respeito do real interesse do Estado em dotar a população, principalmente as amplas camadas trabalhadoras, de um mínimo de escolaridade, expresso na própria Constituição.

Segundo Freire (1987), educação é poder, através dela que os indivíduos, principalmente os menos favorecidos, poderão libertar-se da situação de opressão. Para isso, os gestores (as), juntamente com o apoio da Secretaria de Educação e o governo, devem buscar uma escola que se preocupe com o ensino e aprendizagem de qualidade. Mas, de acordo com o autor Paro (2016), será que o governo está realmente engajado com esse ensino de qualidade e que busque beneficiar e ajudar as classes trabalhadoras?

Sobre os questionamentos apontados acima, Paro (2016, p. 16), afirma que “[...] o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos.” Diante disso, é importante que a população cobre medidas do governo quanto a isso e busque está em parceria com as escolas públicas. O mesmo autor Paro (2016), ainda afirma que é necessário que a população se aproprie da escola e que a enxergue como meio para superar sua situação de abandono por parte do governo, buscando a qualidade das escolas públicas.

Parafraseando Libâneo (2004, p. 37) “O que está em questão é uma formação que ajude o aluno a transformar-se num sujeito pensante, de modo que aprenda a utilizar seu potencial de pensamento na construção e reconstrução de conceitos, habilidades, atitudes, valores.” Uma escola que presa pela qualidade, busca transformar seus discentes em sujeitos capazes de pensar criticamente. (LIBÂNEO, 2018).

Além disso, Gatti (2008), afirma que a qualidade se dá quando os alunos(as) tem acesso aos recursos disponibilizados para as escolas, que dentro da escola haja uma pedagogia da Diversidade, em que o gestor (a) busque diariamente zelar por esses recursos e propiciar um ambiente propenso para um ensino e aprendizagem de qualidade.

Segundo Libâneo (2018), há diferentes tipos de gestão escolar em que os gestores e gestoras podem alicerçar sua prática. São diferentes modos de gerir a escola – que tipo de gestão será adotada pelo diretor(a)? -, e diferentes modos sobre visão do ambiente escolar – esse ambiente é visto como local de aprendizagem dos sujeitos? Os desejos e ambições de todos que trabalham ali são levados em consideração? Ou é um ambiente burocrático em que cada um cumpre sua função sem levar em consideração o lado humano de todos os

sujeitos? -, função social e política – qual o objetivo dessa escola para com seus educandos? -, e um tipo de ensino e aprendizagem – será um ensino bancário, onde os alunos e alunas apenas absorvem todo o conteúdo sem levarem em consideração suas experiências e opiniões? Ou um ensino e aprendizagem que busque aproximar o conteúdo com a vida de seus educandos instigando-os a opinar e debater sobre o conteúdo? -, isso, visando um tipo de sujeito a ser formado e qual função ele irá exercer na sociedade – serão formados sujeitos que saibam criticar e questionar? Ou sujeitos que apenas buscam desejos capitalistas? - O gestor(a) escolar de escola pública deve pensar em tudo isso.

Sobre gestão escolar em escola pública, Paro (2016, p. 7-8) afirma que,

[...] administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los.

A administração e gestão escolar tem um objetivo diferente de todas as outras organizações existentes – sejam empresas, indústrias, etc. “Podemos ver a escola como uma organização na medida em que ela se constitui como unidade social de agrupamentos humanos intencionalmente construídos ou reconstruídos.” (LIBÂNEO, 2018, p. 87) A organização escolar tem objetivos educativos, que não tem seu fim em lucro e/ou capital financeiro, seu foco está no desenvolvimento de futuros cidadãos e cidadãs que apreendam o conteúdo historicamente produzido, que desenvolvam capacidades motoras, cognitivas, afetivas e que saibam conviver em sociedade. Por esse motivo, as escolas devem ser geridas de forma que os objetivos de natureza sócio-política e cultural sejam priorizados.

Sobre a tarefa da educação escolar, Libâneo (2018, p. 115) expõe que:

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 escola é a de assegurar o desenvolvimento de

capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.

Por esse motivo, faz-se necessárias formas de gestão que busquem objetivos sociais que alicercem os educandos e educandas nesse processo de desenvolvimento como pessoa, como cidadãos e cidadãs, práticas de gestão que priorizem essa função social, práticas e estratégias alinhadas com objetivos políticos e sociais propostos pela forma de gestão.

Segundo Libâneo (2018, p. 105 – 106),

Na concepção democrático-participativa [...] argumenta-se em favor da necessidade de se combinar a ênfase nas relações humanas e na participação nas decisões com ações efetivas para se atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação – uma vez que não basta a tomada de decisões, é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem.

Como foi exposto, na gestão democrático-participativa busca-se um formar futuros cidadãos e cidadãs que entendam o significado de coletividade, que sejam críticos, que questionem tudo à sua volta. Para que esse tipo de sujeito seja formado, a gestão escolar democrático-participativa deve priorizar a democracia e a participação de todos que compõem a escola, inclusive a comunidade, pois ela também faz parte do Todo Escolar.

Quanto à participação, Paro (2016, p. 57) afirma que:

A participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões.

Diante do exposto, a gestão deve ir além de apenas permitir a participação de todos, ela deve trazer subsídios para que os demais funcionários e a comunidade possam saber de que forma contribuir e participar ativamente a fim de superar uma deficiência histórica em nossa participação

espontânea. Faz-se necessário uma gestão que valorize e enfatize a participação e a democracia nas escolas públicas, vendo isso como caminho e instrumento para alcançar a educação pública de qualidade.

A gestão democrático-participativa “defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho.” (LIBÂNEO, 2018, p. 90). Nesse tipo de gestão as pessoas que compõem o ambiente escolar são levadas em consideração e são percebidas e trabalhadas como totalmente necessárias para a qualidade da escola, cada uma sendo responsável por uma parte que será necessária para que o objetivo da escola seja cumprido.

Libâneo (2018, p. 117), afirma que há dois sentidos sobre a participação:

Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação por meio da conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

Esses dois tipos de participação são necessários, ambos são importantes para a qualidade da escola e precisam ser cultivados. Sobre o primeiro sentido, Libâneo (2018, p. 117) destaca que:

No primeiro sentido, por meio de canais de participação da comunidade, a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a prática da participação 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.

Desse modo, a participação é importante para o currículo da escola, interagindo com a comunidade a escola não fica mais isolada dos problemas do lugar a sua volta. Esse é um ponto essencial nas características do tipo de gestão democrático-participativo, a aproximação entre escola e comunidade é essencial, não apenas nas reuniões de pais ou datas comemorativas, mas uma união de lutas e objetivos. Onde serão coletados dados para entender a

realidade e alinhar o PPP (Projeto Político Pedagógico) da escola com objetivos que vão beneficiar a ambos.

Sobre o segundo, relativo a Libâneo (2018, p. 117), afirma que

No segundo sentido, a participação é ingrediente dos próprios objetivos da escola e da educação. A escola é lugar de compartilhamento de valores e de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas, estéticas. Mas é também lugar de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural.

Na participação como processo institucional todas as pessoas constituintes do ambiente escolar participam da tomada de decisões e, além disso, as diferenças entre as pessoas contribuem para a formação humana de cada um inserido ali, através do compartilhamento de valores, culturas, etc. Isso contribui para a vida em sociedade. Na gestão democrático-participativa há uma ênfase nas relações humanas juntamente com a participação para que os objetivos da escola sejam atingidos.

Na gestão democrático-participativa, a participação é um alicerce. Através do diálogo, transparência, consenso, responsabilidade a gestão encaminha a escola para um ambiente democrático, de respeito e confiança, com esses atributos, mobiliza-se pessoas em prol da construção de uma escola de qualidade, assim, de acordo com Libâneo (2018), as pessoas não ficam esperando que as decisões venham de algo ou alguém “de cima”, mas buscam elas próprias, através de suas necessidades e do que almejam, contribuir para que tudo se encaminhe para alcançar o objetivo.

Segundo Libâneo (2018, p. 120),

[...] a participação implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas conforme uma mínima divisão de tarefas e alto grau de profissionalismo de todos. [...] a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação.

Desse modo, a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às suas formas externas: as eleições, assembleias e reuniões. Ela está a serviço do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem.

A gestão deve enfatizar uma participação que seja competente, não meras discussões ou debates em assuntos banais e secundários que não

possuem tanta importância quanto o assunto principal. Devem ser feitas reuniões, mas não para preencherem algum requisito, sem levar a lugar nenhum, mas ter foco e todas as discussões e apontamentos em prol de se resolver o que inicialmente foi proposto. De acordo com Libâneo (2018), é isso que a gestão democrática-participativa propõe que o gestor(a) guie as reuniões e discussões para o assunto principal, canalizando a participação de todos para o objetivo maior, fazendo assim com que a escola se torne democrática.

Sobre a democratização da educação, Lück (2011, p.26) destaca que:

É importante destacar que a democratização efetiva da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido pela constituição e pela Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional (9.394/96). O funcionamento dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para que possam participar, de modo efetivo e consciente, da construção do tecido d sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania.

Diante do que foi exposto pela autora, é importante destacar que um ambiente democrático e participativo não se faz do acaso, deve-se prezar pela alta qualidade e competência profissional da equipe, disponibilizando meios para que cada um (a) possa ser ouvido, e além disso, que desenvolva sua capacidade de autonomia, através da participação ativa dentro da escola. “É nesse sentido, portanto, [...] a necessidade de a escola organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores [...]” (PARO, 2016, p. 17). Quando falamos em gestão democrático-participativa esses requisitos, segundo Libâneo (2018), são de extrema importância, para que haja um ensino e ambiente de qualidade deve haver na escola profissionais capacitados e competentes, inclusive, a alta qualidade e competência dos profissionais da escola está presente nas características desse tipo de gestão.

Sobre a participação, Lück (2011, p. 63) afirma que

não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente. Ou ele é considerado como um processo que atinge a todos os segmentos do estabelecimento de ensino, ou corresponderá a simples ativismo utilizado para camuflar um esforço no sentido da manutenção da condição vigente da escola como um todo, em que uns decidem e outros executam, uns se omitem, outros ocupam o espaço da decisão,

ou em que ninguém decide e o que todos fazem é continuar atuando como sempre fizeram, sem consideração a resultados e possibilidades de melhoria e desenvolvimento.

Lück (2011), afirma que para que o ambiente escolar seja propício à participação é necessário que seja desenvolvida uma visão de conjunto, onde todos trabalhem de forma cooperativa, numa construção coletiva, em um clima harmônico, de confiança e reciprocidade, que haja a valorização da equipe, que todos tenham suas capacidades levadas a sério, que todos tenham suas ideias valorizadas e as responsabilidades sejam tomadas em conjunto, ou seja, que haja o espírito em equipe. Libâneo (2018), afirma que na gestão democrático-participativa defende-se a forma coletiva de tomada de decisões, onde cada um(a) tem suas responsabilidades individuais e deve assumir sua parte no trabalho.

Paro (2016, p. 17), destaca um ponto importante na gestão escolar, que é:

[...] a escola organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores (quer dizer: objetivos articulados aos interesses dos trabalhadores). E aqui subjaz, portanto, o suposto de que a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se se organizar para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas às quais essa transformação favorece, ou seja, das camadas trabalhadoras.

No tipo de gestão democrática-participativa, as características principais, segundo Libâneo (2018), são as tomadas de decisões abertas à participação e cada membro presente terá responsabilidades a cumprir, indo além de opinar, sugerir, concordar ou discordar, as pessoas constituintes do ambiente escolar e comunidade tem deveres a cumprir com a escola, sendo construída coletivamente pelos membros que a compõem: corpo docente, gestão, coordenadores, comunidade, corpo estudantil e demais funcionários. Não dispensando a presença do gestor ou gestora escolar, que é necessária para que o esforço coletivo seja canalizado para o cumprimento dos objetivos delimitados. Além disso, há uma coleta de dados e informações feitos para que se saiba a real situação da escola e a comunidade que a rodeia, considerando sua cultura, escolarização e muito mais. A gestão democrático-participativa

busca sempre trazer os interesses e necessidades da comunidade escolar para alinhá-los com os objetivos da escola.

Ainda sobre a gestão democrático-participativa, Libâneo (2018, p. 105), afirma que:

Na gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca do consenso.

Gestores e gestoras, alicerçados por esse tipo de gestão, devem prezar pelo coletivo. Não apenas afirmando que todos devem fazer participar de maneira significativa da escola e que ela sempre vai estar aberta para todos sem aplicar na prática, vai além disso, é preciso mostrar como participar, chamar a comunidade, professores, coordenadores, alunos e alunas. Buscar formas para que essa participação esteja de fato acontecendo e que todos saibam por onde começar, até que essa relação se torne orgânica. Para o autor Libâneo (2004, p. 90) a gestão democrático-participativa:

Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais. Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.

Existe toda uma organização e sistematização, onde todos avaliam e são avaliados. A gestão democrático-participativa valoriza as pessoas e o que cada uma pode acrescentar para o ambiente escolar, sabendo que cada ser humano possui sua subjetividade, sua maneira de enxergar o mundo e tudo que está a sua volta.

Uma gestão que preza pelo coletivo, e ao mesmo tempo pela construção da autonomia, necessita ser humanizada e valorizar cada indivíduo se preocupando em transformar a sociedade em um lugar mais justo e melhor é primordial. Por esse motivo, a gestão democrático-participativa, segundo Libâneo (2004, p. 91)

[...] também valoriza os elementos internos do processo organizacional - o planejamento, a organização, a gestão, a direção, a avaliação, as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada, já que precisa atender a objetivos sociais e

políticos muito claros, em relação à escolarização da população.

De acordo com as ideias apresentadas acima, a gestão democrático-participativa valoriza cada indivíduo, buscando trazê-lo para contribuir no ambiente educacional, pois “[...] toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte [...]”. (LÜCK, 2011, p. 30). A gestão reflete no tipo de cidadãos que a escola quer formar e acredita que cada uma pode contribuir como ser constituinte de uma sociedade.

Com base em tudo que a gestão democrático-participativa preza, busca e defende, há concepções políticas que a regem, entendendo política a partir do significado literal de política, segundo o que está exposto no dicionário Online Aurélio (1999, p. 1),

Direção de um Estado e determinação das formas de sua organização. [Política] Mecanismo de orientação administrativa de Estados.[Política] Conjunto dos negócios de Estado, maneira de os conduzir.[Figurado] Maneira hábil de agir; astúcia.[Figurado] Modo cortês e civil de agir; cortesia, civilidade.[Figurado] Boa capacidade para se relacionar com outras pessoas. Prática de oferecer direcionamentos ou de exercer influência no modo como algo (partido, opinião pública, eleitores etc.).

Política é a maneira que temos de conduzir para a melhor, da busca pelo bem de todos. As concepções do gestor(a) perante sua maneira de gerir a escola refletem suas concepções políticas.

“A concepção democrático-participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica.” (LIBÂNEO, 2018, p. 121). O que remete ao fato de ser uma gestão que busque, através da escola, melhorar a sociedade existente, formando cidadãos e cidadãs comprometidos com que aprenderam dentro da instituição escolar, fazendo sua parte, contribuindo, buscando transformar e melhorar o ambiente em que vive. A gestão democrático-participativa mostra que todos nós temos responsabilidade perante o lugar em que vivemos.

Para Libâneo (2018, p. 111),

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

De acordo com o que foi explanado acima, a gestão democrático-participativa segundo o autor Libâneo (2018), busca se unir à comunidade, trazendo seus objetivos aos objetivos da escola, valorizando e entendendo a importância que essa parceria exerce na formação dos educandos e educandas.

Diante disso, pode-se enxergar o quão relevante é a gestão democrático-participativa para a educação e para uma gestão de qualidade. Pois, ela vai além de mera burocracia ou de solução de contingências diárias da escola, ela preza pela participação e colaboração de todos(as), pela formação de sujeitos transformadores, acolhe, envolve e traz a comunidade para o ambiente escola. Além disso, esse tipo de gestão dá extrema importância ao conhecimento sobre o funcionamento da escola como um todo, observar e analisar seus métodos e procura conhecer a escola real, a comunidade real, alunos reais, com métodos de colhimento de informação e com a aproximação entre escola e comunidade. É uma concepção de gestão que busca qualidade e humanização, que se preocupa em manter um ambiente escolar com relações harmoniosas, que preza pela participação de qualidade, responsabilidade individual e coletiva sem dispensar a presença de um(a) líder que coordene e traga subsídios para manter a participação e organização, para que ao longo do tempo e com os estímulos essa participação torne-se espontânea, construindo assim uma escola democrática, que ande lado a lado com os interesses da comunidade.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a metodologia da pesquisa, ou seja, quais métodos foram utilizados para nortear execução e o desenvolvimento da pesquisa. Serão descritos os processos pelos quais essa pesquisa se construiu e quais instrumentos de pesquisa foram utilizados. Para se construir uma monografia, é necessária a caracterização da pesquisa, técnica, instrumentos de coleta de dados, todos esses tópicos alicerçarão a constituição da pesquisa, Matos (2002), afirma que a pesquisa é fundamental para o pensamento científico.

A pesquisa científica visa um corpo de conhecimento sobre determinado assunto, possibilitando refletir e entender sobre a realidade que se é estudada e trazendo elementos para executar a investigação. Liga-se com uma possível ação, pois a partir dos estudos e dados coletados, tem-se uma noção do que é preciso para realiza-la, além disso, necessita de uma rigorosidade metódica.

6.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa que se pretende desenvolver é de natureza básica (APPOLINÁRIO, 2011). E conforme os objetivos será descritiva e explicativa pois, ela tem como objetivo o avanço do conhecimento científico, se preocupando com bases para futuras pesquisas, mas sem uma aplicabilidade imediata, além de explicar os fatores pelos quais irão chegar os apontamentos da pesquisa e descreverá os dados que serão coletados ao longo do estudo. (SEVERINO, 2016).

É uma pesquisa bibliográfica e foram utilizadas as obras dos autores(as) clássicos brasileiros da gestão escolar, nesse tipo de pesquisa foram analisados os dados trabalhando a partir da contribuição das obras, após isso, descrever o que foi recolhido e analisado. Segundo Severino (2016, p. 106),

É aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

E uma abordagem qualitativa (LUCKE; ANDRÉ,1986), tendo foco na Gestão em Escolas Públicas, Gestão democrático-participativa e o Ensino e Aprendizagem, buscará analisar, relacionar e descrever, preocupando-se com o processo de formulação de conteúdo.

6.2 Instrumentos de coleta de dados

Foram analisados livros, servindo de base estudos e contribuições de autores clássicos brasileiros da teórica gestão escolar. A monografia tem obras dos seguintes autores(as) para sua fundamentação: Freire (2021) que embasou os estudos sobre ensino, aprendizagem e função da escola pública; Libâneo (2018) trazendo contribuições para o projeto na área de gestão escolar e gestão democrático-participativa; Paro (2016) subsidiou nos estudos sobre gestão escolar e gestão democrática e gestão participativa; Lück (2011) alicerçou na parte de gestão escolar, gestão participativa e qualidade da aprendizagem; Oliveira (2009) embasou nos tópicos de função da escola pública e Gatti (2008) nos estudos sobre qualidade da educação em escola pública.

Os livros “Organização e Gestão da Escola: teoria e prática” Libâneo (2018); “Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa” Freire (2021); “A Gestão Participativa na Escola” Lück (2011); “Gestão Democrática da Escola Pública” Paro (2016) Foram lidos em livros físicos, os demais textos complementares e artigos que foram citados nas referências do trabalho foram lidos em PDF's baixados da internet e sites do Google Acadêmico. Foram procurados por meio de palavras-chave que tem a ver com o tema da pesquisa: gestão escolar; gestão democrático-participativa; ensino e aprendizagem; e educação pública.

Os textos mais utilizados na pesquisa foram fichados na ferramenta word, o modelo de fichamento que foram colocadas as citações e comentários foi disponibilizado pela professora da disciplina de Pesquisa II. Foi feita uma tabela para marcar qual tipo de texto será, a referência, um resumo do que fala o texto colocando o título do texto, página, comentário e citações que falem sobre gestão escolar, gestão democrático-participativa, função social da

escola, ensino e aprendizagem, e por fim, as referências de cada texto. Todos esses fichamentos foram salvos em arquivo PDF.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola não se faz escola e cumpre sua função social somente com médias, números e aprovações. A escola também cumpre um papel político, no sentido literal da palavra: organização, direção, administração, ou seja, buscar pelo bem em comum.

A partir dos estudos teóricos feitos através de uma pesquisa bibliográfica, pode-se concluir que a gestão democrático-participativa guia o gestor e/ou gestora para buscar objetivos sociais para processos educativos, junto à equipe escolar, Práticas de se ensinar e aprender na escola devem — e precisam — estar para além da predominância do conteúdo disciplinar, as dinâmicas de gestão devem estar preocupadas com os educandos como sujeitos que tem suas próprias particularidades desenvolvidas e, ainda a serem desenvolvidas junto com eles, todas as pessoas que compõem o ambiente escolar — professores, coordenadores, pais e demais funcionários todos em formação, continuamente. Práticas de gestão eficazes, democratizadas, não podem buscar homogeneização, encolhendo os sujeitos escolares para caberem em padrões de qualidade que excluem, segregam e contribuem para a permanência de uma sociedade desigual, intolerante, mas Gestão escolar forma pessoas que participem ativamente da vida em sociedade, na busca consciente de transformá-la, começando com a transformação da escola, participando ativamente do cotidiano escolar como um todo.

As escolas precisam ser geridas para cumprirem seus objetivos e sua função social, e essa função social das escolas públicas depende da concepção de gestão adotada pelo diretor ou diretora, na gestão democrático-participativa preocupa-se com uma formação teórica e social de qualidade, onde os alunos(as) sintam-se valorizados, estimulados intelectualmente a participarem expondo sua opinião e contribuindo não somente em sala de aula, mas no cotidiano escolar como um todo. Além disso, esse tipo de gestão preocupa-se com a qualificação profissional de todos os que compõem a equipe escolar. Buscando, com o estímulo do gestor(a), desenvolvimento tanto profissional como pessoal através de formações continuadas. A gestão Democrático-participativa na escola pública pode contribuir para com a qualidade da aprendizagem discente através de uma tomada coletiva de decisões e na ênfase das relações humanas, com objetivos alicerçados nas

necessidades da comunidade escolar, buscando uma escola pública realmente democrática e onde haja a participação de todos que compõem o ambiente escolar, trabalhando juntos para a transformação.

A gestão escolar deve buscar o coletivo, trazer para dentro da escola os diferentes grupos sociais e suas problematizações, fazendo uma ponte entre a sociedade e os educandos, transformando a escola em um lugar que agrega significativamente na vida de quem está nesse ambiente, sejam alunos(as), comunidade ou demais funcionários (as) que a compõem. Somos seres sociais, precisamos uns dos outros para nos desenvolvermos e aprendermos, diante disso, devemos nos tratar com respeito e igualdade. Quando falamos da função social da escola, é inegável que o contato com as diferenças seja praticado cotidianamente para que os educandos possam aprender a conviver com elas e crescerem entendendo que tem um papel de cidadãos e sujeitos participantes de uma vida em sociedade que precisam cumprir, para isso, faz-se necessário um tipo de gestão que guie esse processo e que, cotidianamente, preze pela construção de uma escola que atenda esses pontos abordados.

Os educandos e educandas, através da mediação dos professores e a organização da gestão escolar, tem contato e apropriam-se dos saberes historicamente construídos, capacidades cognitivas, motoras, sociais, todas pensadas através do currículo escolar. O objetivo desse tipo de gestão vai muito além, trata-se de buscar transformação, de acolher e trazer a comunidade para junto da escola, transformar a escola em um local de aprendizagem também para os profissionais que a constituem, para que os alunos e alunas tornem-se cidadãos e cidadãs críticos, problematizadores, com senso de coletividade, autonomia e que questionem os modelos vigentes buscando transformá-los.

A gestão escolar precisa continuamente fomentar a educação como algo capaz de transformar os seres humanos, e estes transformarem o mundo que vivem. Os seres humanos estão em constante processo de evolução, a escola visa contribuir estimulando os alunos(as) a pensarem de forma crítica, entendendo o poder que tem nas mãos: de transformar e transformar-se, libertar-se e melhorar a si mesmo e a sociedade.

A gestão escolar é um importante alicerce para que a escola possa concretizar de fato sua função social. Através dos subsídios que uma gestão que olhe criticamente para as relações entre escola e sociedade, enxergando o quanto importante é trazer, além de conteúdos historicamente construídos, enxergar a necessidade do convívio com a comunidade ao redor dos muros da escola e um ambiente escolar democrático, formando cidadãos que buscam um mundo melhor e querem de fato transformá-lo.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário da Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, **LDB**. 9394/1996. BRASIL.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Eletrônico Aurélio** Século XXI. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira e Lexikon Informática, 1999.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários a prática educativa. 68. ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Paz e Terra, 2021.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Terra e Paz, 1997.
- GATTI, Bernardete. Relatório do Seminário Internacional “Construindo Caminhos para o Sucesso Escolar”. In: GATTI, Bernadete (Org.). **Construindo Caminhos para o Sucesso Escolar**. Brasília: UNESCO, Inep/MEC, Consed, Undime, 2008. p. 09–26.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.
- LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- OLIVEIRA, João Ferreira de. A Função Social da Educação e da Escola Pública: tensões, desafios e perspectivas. In.: FERREIRA, Eliza Bartolozzi; OLIVEIRA, Dalila Andrade (orgs.). **Crise da Escola e Políticas Educativas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão da Escola Pública**: a participação da comunidade. Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo VI Congresso Estadual de Educação da entidade. 1995.
- PARO, Vitor Henrique. **Escritos Sobre a Educação**. 1 ed. São Paulo: Xamã, 2001.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

VANDRESEN, Ana Sueli Ribeiro; FREITAS, Maria do Carmo Duarte.

Conhecimentos administrativos necessários para o gestor escolar.

MIMEO. Disponível em:

<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/352-4.pdf> Acesso em: 02 maio 2021.

ANEXOS

ANEXO A – FICHAMENTO USADO PARA ANALISAR AS OBRAS LIDAS

Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB

**ANEXO - FICHAMENTO****FICHAMENTO****Tipo do Material:**

Livro

Capítulo de Livro

Referência (conforme as normas da ABNT):**Resumo (Apresentar as ideias, uma descrição textual com as suas próprias palavras):**

CITAÇÕES DIRETAS E COMENTÁRIOS

Citações	p.	Comentários