



Universidade Federal  
de Campina Grande



**CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO  
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

**GILBERTA PEREIRA PESSOA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

**CAJAZEIRAS-PB  
2014**

GILBERTA PEREIRA PESSOA

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Monografia apresentada à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro de Formação de Professores, da Universidade Federal de Campina Grande (CFP/UFCG), como requisito parcial para obtenção do título de Graduado em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

CAJAZEIRAS-PB  
2014

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)

Denize Santos Saraiva Lourenço - Bibliotecária CRB/15-1096

Cajazeiras - Paraíba

P475g Pessoa, Gilberta Pereira

Gestão democrática na escola. / Gilberta Pereira Pessoa.  
Cajazeiras, 2014.

75f.

Bibliografia.

Orientador(a): Wiama de Jesus Freitas Lopes.

Monografia (Graduação) - UFCG/CFP

**GILBERTA PEREIRA PESSOA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Monografia aprovada em:...../...../ 2014

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes (UFCG)  
(Orientador)

---

Prof. Dr. José Amiraldo Alves dos Santos (UFCG)  
(Examinador)

---

Profa.Ma. Belijane Marques Feitosa (UFCG)  
(Examinador)

---

Profa.Ma.Stella Maria de Moraes Santiago (UFCG)  
(Examinador - Suplente)

**CAJAZEIRAS-PB  
2014**

*A **Deus** em primeiro lugar pelo discernimento que me foi dado por me fazer acreditar em minha capacidade. Ao meu esposo **Aldecy** que me deu apoio nos momentos mais difíceis desta caminhada e pelo seu incentivo, por isso que dedico esta conquista a ele. A minha **família** que solidificou em mim os melhores ensinamentos de vida e de amor fraterno.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus** por ter me iluminado, dando-me inspiração, sabedoria e perseverança para continuar nesta caminhada, porque sem Deus não seria nada, pois estou aqui hoje, pela sua infinita vontade.

Ao meu amado esposo **Aldecy** pelo apoio e o incentivo, na concretização deste sonho que era tanto meu quanto dele, e por não ter desistido nunca de mim pela busca desta realização e por ter sempre acreditado em mim em todos os momentos, e pela compreensão nos momentos que estive ausente. Sou muito grata pela força e coragem que me destes muito obrigada pela confiança que tivestes em mim.

A minha mãe **Vildevane** e a minha irmã **Domacia** pelo apoio e as palavras de carinho e pala ajuda nos momentos que mais precisei ao meu saudoso pai que jamais esqueci **Francisco Janduí** que foi o meu maior incentivador na minha aprendizagem e quem me ensinou a formar as primeiras palavras.

E a todos da **minha família** que estiveram sempre me incentivando nesta caminhada e aos meus **avós maternos** por me acolherem em todos os momentos, e as minhas colegas pelo companheirismo e pela contribuição para a minha aprendizagem.

E em particular ao meu orientador o professor Dr.Wiama de Jesus pela sua orientação e pelos conhecimentos adquiridos.

E agradeço também a todos os meus professores por contribuírem para o meu crescimento profissional, eles que foram uma peça fundamental para minha formação.

E, finalmente, sou grata a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para a minha formação.

Obrigada por tudo!

**Gilberta Pereira Pessoa**

“[...] Democracia não se concede se realiza [...]” Victor  
Henrique Paro (1998, p. 19).

## **RESUMO**

O presente trabalho monográfico tem como objetivo analisar as contribuições da gestão democrática para a organização do trabalho pedagógico da unidade escolar e o seu objeto de estudo é a Gestão democrática no ambiente administrativo da unidade escolar. Desta forma, o presente trabalho aborda as questões acerca da participação na consolidação da gestão democrática que é efetivada pela participação da comunidade escolar em todo o processo de tomada de decisões. Para a realização deste estudo, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, e foi utilizada como instrumento de coleta de dados a entrevista com três gestoras de Escolas públicas municipais da Cidade de São José de Piranhas/ PB. A fim de entender como se dá à participação da comunidade escolar na consolidação de uma gestão democrática no ambiente escolar. Para tanto, o processo que fundamenta uma gestão democrática na escola é a descentralização do poder que era centralizado apenas no gestor e que só ele decidia o futuro da escola, mas com a descentralização as responsabilidades são compartilhadas com todos de forma coletiva em que todos têm o direito de decidir o futuro da instituição e também na construção em coletivo do Projeto Político Pedagógico da escola que possibilita contribuir para a qualidade da educação escolar. No entanto, a participação da comunidade escolar não se baseia somente na tomada de decisões mais desde o início desse processo como também em sua execução no momento de pôr em prática o que foi decidido. Portanto, este trabalho é de grande valia para todos que procuram modificar sua prática de gestão escolar, adequando-se as necessidades de um novo cenário educacional, buscando uma formação adequada para gestores, professores e toda equipe de trabalho escolar para que assim possa melhorar o processo de ensino e aprendizagem e oferecer uma educação emancipadora e democrática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão democrática. Participação. Comunidade escolar.

## **ABSTRACT**

This monograph approaches the questions about the school community participation in the consolidation of democratic administration that is executed by the school community participation in the whole process of decision-making. For this study, we used a literature search and a followed by and then was used as an instrument for data collection interview with three managers of municipal public schools of the City of São José de Piranhas/PB. In order to understand how the participation of the school community in consolidating a democratic management in the school environment. For both, which is based on a democratic process in school management is decentralization of power was centralized only in the manager and he alone decided the future of the school, but with the decentralization responsibilities are shared with everyone collectively on that everyone has the right to decide the future of the institution and also in the construction of collective Pedagogical Political School Project that enables contribute to the quality of school education. However, the participation of the school community isn't based only in decision making but since the beginning of this process, as well as in its implementation at the time to put into practice what was decided. So, this work is of great value to all who look for to modify their practice of school management, adapting to the needs of a new educational landscape, looking for appropriate training for managers, teachers and all school staff work so that it can improve the process of teaching and learning and provide an emancipatory and democratic education.

**KEYWORDS:** Democratic management. Participation. School community.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
<b>1 CAPÍTULO I. CONCEITUANDO GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.</b> .....	<b>13</b>
11 Gestão participativa na administração escolar.....	15
12 A administração escolar na perspectiva democrática.....	20
<b>2 CAPÍTULO II. GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS PRÁTICAS NA</b> <b>ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....</b>	<b>30</b>
<b>3 CAPÍTULO III. AS CONTRIBUIÇÕES DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> <b>PARA A</b> <b>ESCOLA.....</b>	<b>49</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>73</b>

## INTRODUÇÃO

A gestão democrática é uma prática que tem como característica a participação democrática de toda a comunidade escolar envolvida no processo pedagógico e administrativo da escola, na qual todos participam efetivamente nas decisões que serão tomadas pela escola, sendo envolvidos os pais os alunos e todos que constituem a unidade escolar.

Diante das perspectivas que relacionam a democracia na escola e a partir da curiosidade de saber como que os gestores trabalham para a consolidação de uma gestão democrática no seu ambiente escolar é que surgiu a necessidade de se estudar o tema Gestão Democrática na Escola.

A temática escolhida é ampla e de grande relevância para os profissionais e para os futuros profissionais da área da gestão e também para os acadêmicos, pois são estes que serão os responsáveis por uma gestão democrática para que possa proporcionar uma educação emancipadora contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento da instituição escolar.

A questão de pesquisa que evidenciou o estudo desta temática foi, de que modo à gestão democrática pode auxiliar na organização do trabalho pedagógico escolar? E o seu objeto de estudo é a Gestão democrática no ambiente administrativo da unidade escolar e tem como objetivo geral, analisar as contribuições da gestão democrática para a organização do trabalho pedagógico da unidade escolar.

O estudo deste tema é relevante para aprofundar os conhecimentos nesta área, pois contribuirá para a formação profissional na área da educação e também servirá de subsídios teóricos e práticos para os gestores da educação sobre o tema em questão.

Assim, acredita-se que esta temática irá contribuir para o fortalecimento e atenção das questões relacionadas à democratização da gestão escolar, propondo uma melhoria na escola na qual possa ter a participação de toda comunidade acerca das decisões a serem tomadas desde o início de seu processo e também em sua execução.

O interesse por essa temática surgiu a partir das disciplinas da área de gestão ofertadas durante o curso de pedagogia e também em estudos realizados em campo com os gestores de escolas públicas ao longo do curso.

Neste sentido, para uma melhor compreensão acerca da temática, veio à necessidade de buscar dados informativos que proporcionassem uma visão mais ampla de como seria uma gestão democrática em três escolas públicas Municipais de Educação Infantil e Fundamental da cidade de São José de Piranhas/PB. E teve como sujeitos participantes da pesquisa os gestores que trabalham na educação básica na qual teve a participação de três sujeitos sendo todos da educação básica e de escolas públicas.

Quanto à metodologia não foi utilizado um método específico, utilizou-se apenas procedimentos metodológicos, estudo bibliográfico para em seguida coletar os dados através da entrevista via gravação em áudio que culminou na categorização das entrevistas para que assim fossem analisados os dados a partir dos achados lidos a luz da fundamentação teórica utilizada.

As análises dos dados se deram também através da análise particular da pesquisadora e a partir dos conhecimentos que foram construídos e adquiridos ao longo do curso, no que tange as disciplinas do âmbito de gestão.

A pesquisa foi desenvolvida em três escolas públicas municipais de Ensino Infantil e de Ensino Fundamental que estão localizadas na cidade de São Jose de Piranhas PB, todas situadas na zona urbana da cidade, duas na periferia e uma localizada no centro da cidade, para observar se as escolas pesquisadas trabalham com a mesma perspectiva de uma gestão democrática em que a comunidade escolar participa ativamente do processo de tomada de decisões na escola. As três Escolas funcionam a mais de vinte anos, atendendo as necessidades educacionais das comunidades em que estão inseridas.

As Escolas pesquisadas funcionam nos dois turnos manhã e tarde, duas contendo dez professores, enquanto uma contém cerca de vinte e cinco professores distribuídos entre os dois turnos todos efetivos e a maioria deles com o curso superior. Duas das escolas pesquisadas dispõem de cinco salas de aulas, três banheiro, uma cantina, a sala da diretoria incluindo a biblioteca e uma área para

recreação de pequeno porte, enquanto uma das escolas possui doze salas de aula, uma biblioteca, um laboratório de informática, uma diretoria, uma sala dos professores, uma secretaria, quatro banheiros uma cantina, um almoxarifado e uma área para recreação bem ampla. As gestoras pesquisadas duas são formadas em pedagogia enquanto uma tem o ensino médio completo.

Para a realização da pesquisa de campo foi necessário à produção de um formulário contendo dez questões relacionadas ao tema que estão no apêndice B, as entrevistas se deu também através da observação no momento da visita às escolas para a coleta dos dados, para assim facilitar a análise das respostas das entrevistadas. A entrevista foi escolhida como instrumento de coleta para facilitar o levantamento dos dados adquiridos. As referidas entrevistas foram realizadas nas salas das respectivas gestoras.

O presente trabalho de conclusão de curso está dividido em três capítulos, sendo que todos os capítulos apresentam um referencial teórico que ao longo do mesmo acontece o diálogo entre os autores que se faz referência ao trabalho como Paro (1998, 2007), Libâneo (2008), Hora (1994), Vasconcellos (2012), dentre outros. O segundo e terceiro capítulo dedicam-se para as análises dos dados coletados na pesquisa de campo.

Depois da entrevista cedida, as respostas foram transcritas e os resultados foram tratados através da categorização dos dados e através da abordagem qualitativa.

## CAPÍTULO I- CONCEITUANDO GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Para que possa ter mais compreensão acerca da temática é de fundamental importância conceituar gestão democrática para um melhor entendimento, neste sentido, gestão democrática se define como:

A gestão democrática é aquela que visa ao desenvolvimento social emancipatório e transformador e se refere a um processo político em que a tomada de decisão é feita de forma compartilhada [...]. (SANTOS, 2013, p. 10, *in*, Gestão democrática da educação)

Para tanto, a gestão democrática é concebida através da participação efetiva da comunidade escolar em todos os processos de tomada de decisões e também na execução desses processos visando uma escola de qualidade e democrática que possibilita a descentralização do poder podendo compartilhar as responsabilidades da escola com todos de forma coletiva. A gestão democrática está sendo definida também como:

[...] a gestão democrática da educação pode ser definida como um processo de caráter político-pedagógico e administrativo no qual se dá participação efetiva da sociedade em todos os níveis de decisão e execução da atividade educativa, com real poder de interferência e manifestação dos anseios societários (FERNANDES; ALVES; ALVES, 2014, p. 36).

A gestão democrática, por sua vez, é um processo em que a escola possibilita a participação democrática de toda comunidade escolar envolvidos no processo de tomadas de decisões de forma coletiva na busca de solucionar os problemas existentes.

A relevância da gestão democrática na escola pública visa à universalização do ensino, em que a democratização da gestão educacional é um movimento social que por sua vez, contribui na defesa da escolarização como um direito de todos e também defende a participação da comunidade na gestão escolar.

Deste modo, a democratização na gestão da educação se apresenta como um movimento social em ampla defesa do direito à escolarização para todos, à universalização do ensino e à defesa de maior participação da comunidade da gestão escolar. (OLIVEIRA,

2006, *apud* NOGUEIRA 2013, p.23 *in*, Gestão democrática da educação).

É desta forma que a democratização da gestão educacional a partir do momento que defende a escolarização para todos defende também a participação da comunidade escolar acerca das decisões que serão tomadas em busca de um mesmo propósito que é a universalização do ensino que seja de qualidade com permanência e com sucesso para todos e tendo a educação como um direito inalienável.

A importância pela gestão democrática na escola pública visa contribuir para uma melhoria na qualidade do ensino, trazendo assim, um resultado positivo na aprendizagem dos alunos. Pois, a democratização da gestão escolar envolve a participação da comunidade escolar e os demais seguimentos da sociedade que fazem parte da escola na construção dos projetos pedagógicos e também na administração escolar, e que ao mesmo tempo exercem a cidadania porque estão participando de um processo democrático em que todos participam das tomadas de decisões em busca de um objetivo comum a todos, que é a melhoria no processo pedagógico e administrativo da unidade escolar.

A gestão democrática por sua vez, tem um papel de muita importância na unidade escolar, pois viabiliza o envolvimento e a participação de toda comunidade escolar em busca de ampliar e compartilhar o progresso que é destinado à escola, e assim promove a socialização entre os indivíduos que estão integrados na escola e que fazem parte da gestão democrática.

A importância de se lutar por uma gestão democrática da escola pública é uma nova forma de romper com a tendência conservadora e proporcionar a democratização na educação brasileira.

A democratização da educação no Brasil, por meio das novas formas de gestão, significou, durante muito tempo, apenas a universalização ao acesso. A abrangência desse significado atingiu a bandeira da qualidade e da gestão com o favorecimento do processo de redemocratização da sociedade brasileira, que implementou experiências de gestão democrática na educação. (MENDONÇA 2000, *apud* NOGUEIRA 2013, p.24) *in*, Gestão democrática da educação).

Neste sentido o processo de democratização da gestão escolar, visa à transformação social a redemocratização da sociedade brasileira, e a participação efetiva que é um fenômeno essencial para a efetivação da gestão democrática na escola. Com a democratização da gestão escolar, a escola ganha sua autonomia que está relacionada às normas administrativas e políticas que possibilita a escola condição mínima de funcionamento em construção dos benefícios da sociedade, no processo coletivo e transformador da escola por meio da tomada de decisões.

### **1.1 Gestão participativa na administração escolar**

É de fundamental importância que a comunidade escolar participe das decisões tomadas pela escola, pois uma gestão participativa começa a partir de encontros, reuniões, conselhos escolares e a participação dos pais, alunos professores e os demais membros da escola para que assim sintam se motivados a participarem da gestão escolar. E que a comunidade escolar possa entender a relevância e a necessidade dessa participação como algo que não possa ser desistido diante do primeiro obstáculo. Pois, o maior desafio da gestão é poder contar com participação da comunidade na escola e que possam participar diretamente das decisões da vida cotidiana escolar desde a parte administrativa até a pedagógica para o alcance de uma educação de excelência.

É com essa perspectiva de participação da comunidade escolar que a escola visa à conquista da autonomia e da democratização, pois é através desta democracia que se oportuniza o exercício da cidadania e da participação efetiva na vida pública dos que estão em torno da escola, podendo assim estabelecer um elo entre os envolvidos democraticamente e que possam respeitar as opiniões diferenciadas.

A participação na gestão escolar tem como fator principal a partilha do poder, que é a participação de todos nas tomadas de decisões. Então se percebe que a democracia nas escolas precisa ser exercida mesmo diante dos obstáculos encontrados e assim poder encontrar mecanismos para a construção de uma escola democrática afluindo a necessidade de um pensar crítico para que haja mais

cooperação na prática democrática sem dificuldades em suas potencialidades na qual é apresentada à realidade da escola.

A gestão democrática na escola não pode ser exercida sem a participação da comunidade, sendo assim é preciso estimular e conscientizar a participação de todos da comunidade escolar e os pais serem convocados para participarem ativamente de todo o processo de tomada de decisões, através das reuniões periódicas e dos eventos realizados pela escola instigando-os a participarem da gestão escolar, para que possam sentir-se atuantes no processo de ensino e aprendizagem dos filhos e como sujeitos pensantes capazes de expressar suas próprias opiniões, e que sua participação não seja resumida somente aos eventos ocasionais como nas reuniões de pais, ou algum evento oferecido pela escola.

Quando a escola consegue que todos participem do processo de tomada de decisões em seu funcionamento, como os alunos, pais e professores respectivamente, a escola está se apropriando de melhores condições para o seu funcionamento buscando oferecer uma educação de qualidade dispondo de recursos adequados para a formação de seus educandos a para a qualidade do ensino.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola educadores, alunos, funcionários e pais nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições... a dotar a escola de autonomia e recursos. (PARO, 1998, p.12.)

É através dessa participação que a escola ganha autonomia sem desvincular a escola do próprio sistema educacional que a mantém, é uma autonomia para a realização de um trabalho democrático, e assim sendo a escola busca priorizar suas ações mais recorrentes do momento para que assim possa solucionar seus problemas dentro de suas próprias necessidades.

Com a participação de todos os membros escolar não implica em dizer que o gestor esteja perdendo o poder, pois como afirma Paro (1998, p.12) em gestão democrática da escola pública “já que ele não pode perder o que não tem”. Mas sim está dividindo as responsabilidades, então quem passa a ganhar poder com essa divisão das responsabilidades é a própria escola, já que foi feita a distribuição de autoridade entre os membros da unidade escolar.

Percebe-se que com a participação coletiva no processo de tomada de decisão da escola, implica no desenvolvimento organizacional da gestão escolar, na

qual possibilita uma melhoria na qualidade de ensino e também no processo organizacional da administração escolar, para assim poder atingir os seus objetivos e cumprir as metas e as responsabilidades que lhes são asseguradas de forma compartilhada e colaborativa.

[...] Para atingir os objetivos uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decidida de forma colaborativa e compartilhada, é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos [...] (LIBÂNEO, 2008, p.105)

Para que isso seja posto em prática, a participação no processo de tomada de decisão da escola implica não somente em participar da gestão, mas em cumprir com os objetivos que tragam melhorias no trabalho administrativo e nos procedimentos pedagógicos desenvolvidos na unidade escolar.

No entanto, a administração na perspectiva participativa tem como meta oferecer subsídios para uma gestão democrática, na qual oferece a comunidade escolar uma visão de sujeitos participantes e co-responsáveis, que visem à igualdade de oportunidades e melhores condições ao acesso e a permanência na escola, propondo que a escola se transforme em um espaço de construção da cidadania e também na busca da autonomia e que assim possa garantir a participação efetiva de todos.

É evidente que todos que atuam na gestão participativa tornem-se responsáveis pela construção das ações administrativas e pedagógicas da escola, sabendo assim que esta tarefa faz parte da gestão, mas que através do pensar coletivo busquem alternativas para uma boa prática do fazer educativo no dia a dia escolar. Já que a participação atua na escola como um processo coletivo no qual compartilham das mesmas decisões a serem tomadas.

E essa articulação entre escola e comunidade através da participação é viabilizada por meio da organização escolar, onde todos participam das decisões de forma coletiva.

Para a administração da gestão escolar, a organização é indispensável. Sendo que a organização escolar é um fator que implica em cumprir com suas funções e colocarem em prática todas as ações que fazem parte da administração

da unidade escolar, para que a escola venha a conquistar a autonomia organizacional é necessário que haja a participação de todos os colaboradores da escola que visem alcançar os objetivos essenciais para a escola.

A administração escolar dispõe de objetivos que são considerados essenciais para a educação e sobre tudo para a organização escolar, nesta perspectiva, Santos, (1966, apud Libâneo, 2008, p. 98) afirma que: “a administração escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação”.

Mediante esta perspectiva, vale ressaltar, que na gestão escolar a organização é um fator que busca dispor de todos os procedimentos necessários para propiciar condições e competências para gerir todas as funções que estão sendo planejadas para a educação e a administração da unidade escolar. No entanto a organização da gestão escolar propõe uma melhoria nas condições de funcionamento da escola e visa também à qualidade no processo de aprendizagem dos alunos.

Diante das abordagens realizadas em torno da organização da gestão escolar, é visto que a escola é um espaço educativo onde dispõe das práticas educativas que serão constituídas entre professores e alunos, e assim instigá-los, para uma aprendizagem satisfatória que os levem a refletir sobre a presença de valores, atitudes e o modo de agir de todos os indivíduos que pertencem à unidade escolar.

Na visão democrática da gestão escolar, o Projeto Político Pedagógico o (PPP), deve ser elaborado com a participação de todos os integrantes da comunidade escolar, visando à transformação da realidade da escola em uma educação igualitária que propõe refletir acerca dos valores culturais existentes na escola. O PPP por sua vez, é de muita importância para a construção de uma gestão democrática na escola, pois na construção do PPP envolvem e comprometem todos da comunidade escolar nas tomadas de decisões e assim todos se comprometem com a gestão e com a qualidade da educação.

O Projeto Político Pedagógico quando construído participativamente envolve uma construção coletiva de conhecimentos e um comprometimento da comunidade

escolar para com a educação e a gestão da escola. O PPP é um processo de planejamento participativo que apresenta ações que pretendem ser realizada na instituição escolar, é um plano sistematizado, porém nunca finalizado que interfere diretamente na realidade da escola possibilitando mudanças para o processo de transformação da escola.

O Projeto Político Pedagógico (ou Projeto Educativo) é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definida, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELLOS, 2012, p.169).

Desta forma o PPP é um instrumento de trabalho que ajuda a enfrentar os desafios encontrados no cotidiano escolar e que visa à participação de forma reflexiva e que tem como função organizar politicamente o ambiente escolar. O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um dos fatores que contribui para a democratização da gestão escolar porque é construído coletivamente.

A democracia na gestão escolar só torna-se efetiva a partir da participação da comunidade em busca de uma educação emancipadora que está fundamentada na autonomia da escola e das pessoas que fazem parte do seu contexto.

Diante desta perspectiva, é necessário que o processo de participação nas decisões seja propício para a partilha do poder, já que a participação está diretamente ligada à tomada de decisões.

E assim, para que possam alcançar os objetivos e as metas desejadas por todos da instituição de ensino e que os levem a refletir acerca do papel social da escola para a transformação do cidadão para o desenvolvimento da pessoa humana e para o sucesso escolar.

## **1.2 A administração escolar na perspectiva democrática**

Mesmo sabendo que a gestão democrática é estabelecida pelo Poder Público e também pela Constituição Federal de 1988, que enfatiza no seu artigo 206 parágrafo VI, p.119, o seguinte, “gestão democrática do ensino público na forma da

lei”; isso não implica em dizer que é garantia da instituição de ensino oferecer uma educação de qualidade, e que seja estabelecida a democracia.

Apesar de a gestão democrática ser recomendada pelo Poder Público enfatizada pela Constituição Federal brasileira de 1988 e consolidada na Lei 9.394/96(LDB) esta determinação legal, por si só, não garante uma escola de qualidade e democrática. (SOUSA; CORRÊA, 2007, p. 57, *in*, Gestão da escola desafios a enfrenta).

É através desta perspectiva democrática da gestão, que acontece a soma das experiências existentes entre a gestão e os demais representantes da comunidade escolar. E assim, com a articulação entre gestor, comunidade escolar e os representantes do entorno escolar, torna-se efetivo uma gestão democrática na escola, na qual envolvem as decisões a serem tomadas e a construção da cidadania que propicia ao educando a sua formação como cidadã pertencente a uma determinada sociedade.

Sabe-se que a LDB citada por (Sousa e Corrêa 2007) na obra Gestão da escola desafios a enfrentar, estabelece que a escola seja a responsável pela execução e elaboração de suas propostas pedagógicas, sendo assim articulada pela família e a comunidade, propondo a integração entre sociedade e escola.

Nesse sentido, a atual LDB, determina que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica (art.12, inciso I), devendo articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola (inciso VI). (SOUSA; CORRÊA, 2007, p.58, *in*, Gestão da escola desafios a enfrentar).

Visto que a gestão democrática tem como princípio a educação para a democracia, e isso é concretizado através da construção social e pelo exercício da liberdade e da cidadania, criando assim um elo entre a comunidade e a escola, baseado em um processo coletivo sendo articulado entre os professores, à família e a sociedade visando à democratização da escola, e assim, apresentar elementos que possam oferecer uma melhor proposta pedagógica, que na medida em que for sendo elaborada, que também possa ser executada com a mesma exatidão.

Torna-se evidente que a gestão democrática na escola pública não é a realidade da maioria das escolas brasileiras, pois se sabe que as questões relacionadas à escola é prioridade apenas do gestor decidir, porque ele acredita que

só ele tem a autoridade de tomar as decisões sem a participação da comunidade escolar.

A partir do que foi enfatizado por Paro (1998), observa-se que a democratização da escola pública através da participação efetiva da comunidade escolar é considerada uma utopia, ou seja, um sonho que ainda não se concretizou por parte da gestão escolar em algumas escolas públicas, mas que não quer dizer que nunca possa vir a se realizar, pois como toda boa utopia, o seu interesse primordial é a sua realização.

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública... que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. (PARO, 1998, p.9).

Então, para que a escola tornar-se democrática é necessário à busca da realização utópica envolvendo toda comunidade escolar na tomada de decisões, pois se esse envolvimento da comunidade escolar não acontece, fica longe de alcançar e realizar a utopia desejada que a sua democratização escolar.

A escola, portanto, é uma instituição na qual contribui para a transformação social e, ao propiciar a participação de toda comunidade escolar nas decisões sobre o seu funcionamento e os seus objetivos, proporciona a autonomia das equipes técnicas e docentes que é a melhoria na qualidade de ensino e em sua administração. Mas sabemos que, para a escola tornar-se democrática a sociedade precisa ser democratizada, pois é a partir da democratização da sociedade que a escola passa a ser considerada uma instituição democrática.

Percebe-se que a democracia na escola pública está sendo confundida com liberdade ou com permissão, o gestor acredita que por ele permitir que os que estão em torno da escola tornem-se participantes de alguma decisão tomada, já está tornando a escola democrática.

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em posto de direção que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão [...] (PARO 1998, p.18).

Mas na verdade o que leva a escola alcançar a democracia é a participação efetiva da comunidade escolar em todas as tomadas de decisões e que todos estejam envolvidos na busca de alcançar em coletivo o mesmo objetivo.

Para tanto, na escola pública a democracia tem que ser algo que seja realizado ou conquistado e não concedido, então para essa democracia ser uma realidade nas escolas públicas é viável que busquem superar as situações que estejam presentes na atualidade com gestores que dependem de nomeações por parte do poder público, e criar novos caminhos de transformação para a sociedade e consequentemente para a escola para que ambas as partes sejam democratizada.

Para a escola alcançar a democracia é preciso traçar metas e criar objetivos pertinentes para todos os que fazem parte da escola, criando mecanismos que possam contribuir para a construção do processo democrático na escola pública, em função da conquista de uma educação emancipadora e que os trabalhos educacionais sejam cada vez mais efetivos e significantes para a conquista de uma educação de qualidade e que seja edificante para o fortalecimento da democracia e da participação democrática.

Sabe-se que a gestão democrática na unidade escolar, envolve todos os seguimentos do entorno escolar, como professores, funcionários, pais e alunos que são incumbidos de participarem das decisões a serem tomadas na escola, e que tem como maior relevância a educação de qualidade, pois a educação faz parte do patrimônio de todos e assim sentem-se responsáveis pela qualidade do ensino que a escola oferece.

E assim, com a democracia da gestão escolar, é que a escola visa objetivos transformadores para o interesse de todos que participam direta ou indiretamente do seu funcionamento, tanto no processo administrativo quanto no educacional e pedagógico.

No entanto, para que a democracia esteja presente na escola de forma participativa é necessário que seja refletido coletivamente os reais interesses e soluções para que venham a resolver os problemas existentes na unidade escolar, procurando ouvir a opinião de todos, e tendo assim o esforço coletivo de todos os envolvidos na situação escolar.

Então, que todos os envolvidos com a gestão democrática tenham um sentimento de pertença para com a unidade escolar, e que tenham a responsabilidade coletiva nas decisões que serão tomadas para o fortalecimento das

ações administrativas e pedagógicas da escola que contribuirá para a transformação da cidadania em que as responsabilidades são compartilhadas entre todos e para o crescimento sólido do processo democrático da gestão escolar.

Pois, todos que estão envolvidos na administração da gestão democrática são responsáveis por tudo que acontece dentro do ambiente escolar tanto no setor administrativo quanto no pedagógico.

Para tanto, a gestão na perspectiva democrática requer um trabalho sério e baseado no compromisso por meio de seus administradores e os demais membros que participam da escola, e assim possibilitar consideravelmente uma melhoria no seu processo educacional, o qual leva as condições necessárias para adquirir um ensino de qualidade para toda a população buscando os objetivos coletivamente e assim traçar metas de uma gestão pautada na democracia.

É a partir da democracia no âmbito educacional que a educação é fundamenta em uma educação emancipadora. E o gestor por sua vez, pode transformar as suas ideias e as demais sugeridas em realidade, pois esse é o dever de um gestor escolar, e assim ir à busca de um mesmo propósito que é uma escola transformadora em seu processo pedagógico administrativo e educacional.

É com base nesta perspectiva transformadora que a escola tem que buscar mecanismos para que os conhecimentos críticos surjam através da realidade escolar onde a escola está inserida, e assim poder exercer o seu papel democrático.

Em uma escola democrática, em que o seu fator primordial é propiciar melhores condições de ensino é relevante que busquem alternativas que se adeque a realidade do aluno e que por sua vez, o aluno possa ter a sua participação efetivada, garantida em todo o processo participativo da unidade escolar.

Uma gestão democrática é considerada como um resultado positivo para a transformação da realidade escolar, neste sentido, o gestor é considerado como o autor das mudanças feitas na escola e que assim ele possa promover essas mudanças também por meios democráticos.

Para o desenvolvimento de uma gestão democrática é necessário que a escola trabalhe em comunhão com o gestor no que diz respeito às questões políticas, administrativas e pedagógicas e que com isso possa possibilitar um bom desempenho na elaboração de ações que contemplem a todos.

Para tanto, a gestão democrática implica em dizer que está relacionada com a comunicação, sendo que está transmitida através do diálogo e a partir do

envolvimento coletivo. No entanto, a gestão democrática da educação está pautada na autonomia, na liderança e no trabalho coletivo através da participação efetiva da comunidade escolar baseada na competência e na capacidade do crescimento enquanto escola democrática e sujeitos participantes do progresso da escola enquanto uma gestão democrática de uma administração concreta, então, Cury (2005, p. 19, *in*, Gestão democrática da educação) afirma que “(cum,do latim,é “crescer com”) é o que nasce com e que cresce com o outro”, pois a escola é um espaço de construção democrática e o lugar de ensino e aprendizagem pautada na democracia através da participação ativa da comunidade escolar.

Já o professor enquanto sujeito participante da realidade da escola não pode ser deixado de lado na organização democrática e participativa da gestão organizacional e nos procedimentos pedagógicos didáticos, já que o professor é o mediador de conhecimentos e conhecedor das particularidades e das necessidades apresentadas pelo seu alunado.

É evidente que com a participação dos professores na gestão e na organização da escola, vai promover aos mesmos, conhecimentos sobre o desenvolvimento da organização de ordem administrativo e pedagógico-didático e os procedimentos de funcionamento da unidade escolar.

Para tanto, é preciso que o professor conheça bem o funcionamento da escola para que ele possa propor competências adequadas às necessidades de cunho administrativo e pedagógico que a escola necessita, trabalhando em equipe e cooperando com os outros profissionais.

Uma das funções profissionais básicas do professor é participar ativamente na gestão e organização da escola, contribuindo nas decisões de cunho organizativo, administrativo e pedagógico-didático. Para isso, ele precisa conhecer bem os objetivos e o funcionamento de uma escola, dominar e exercer competentemente sua profissão de professor, trabalhar em equipe e cooperar com os outros profissionais. (LIBÂNEO, 2008. p.36).

Os professores podem participar da organização da gestão escolar, podendo assim, aprenderem a lidar com várias situações que possam propiciar elementos que levem a tomar decisões e assumir responsabilidades de modo coletivo, e também envolver-se na formulação do projeto político pedagógico.

Pois, uma gestão democrática é primordial para um bom desempenho de todos os seus profissionais de ensino, na busca das metas a serem alcançadas.

Sabemos que na escola democrática a administração escolar não é gerida apenas pelo gestor, mas sim pelo coletivo, na qual todos participam e integram-se com o compromisso de construir a comunidade escolar não apenas para fazer parte da escola, mais da sociedade em geral.

No entanto, para a gestão de uma escola democrática, todos os envolvidos neste processo têm o compromisso de discutir sobre o que fazer para melhorar o cotidiano escolar, buscando maneiras para solucionar os problemas existentes. E assim propor uma democracia autônoma e participativa.

Entende-se que a gestão com perspectiva democrática é construída pelos sujeitos que participam de sua construção enquanto escola democrática, e tem a educação como emancipadora, no seu processo efetivo de exercício da cidadania e na construção de uma comunidade escolar democrática e que visem à importância da necessidade e da participação de todos que ali estão inseridos em busca da realização democrática. Pois, Paro (1998, p. 19), afirma que: “democracia não se concede, se realiza”.

E para essa democracia ser realizada é preciso que a escola construa mecanismos e práticas que auxiliem a participação mais efetiva da comunidade escolar, podendo assim proporcionar a autonomia diante dos interesses atribuídos à escola.

Sabe-se que não se encontra somente escolas que tem uma gestão voltada para a democracia, mas, que ainda há escolas que prevalecem o sistema autoritário e hierárquico em que só o gestor é autoridade última no processo de tomada de decisão, e isso é visto como um grande dilema dentro das escolas públicas, sem que os da comunidade escolar participem do processo de tomada de decisão da escola.

É primordial para uma gestão democrática a participação da comunidade escolar em todo o processo de tomada de decisões, mas o que é estabelecido na verdade ao diretor é a autoridade última dentro da escola, visando à hierarquização e lhe concedendo a chefia, na qual cabe ao diretor dá ordens e os demais obedecerem por fazerem parte dos **dominados**, sendo esses dominados

professores, funcionários, alunos e pais que são considerados subalternos ao cargo de gestor.

Paro (1998, p.19), afirma que, “uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à da democracia”.

Essa é uma concepção retrograda do que é uma democracia dentro da administração na unidade escolar, em que o gestor é quem se detém de direitos de tomar toda e qualquer decisão sem que ocorra a participação democrática da sociedade escolar, tendo assim, uma gestão autoritária em que no interior da escola é dificultada a participação da comunidade escolar na busca de interesses coletivos, interesse este que visa o aprimoramento do sistema de ensino da administração pedagógica e organizacional da escola.

Sabe-se que o processo de redemocratização no Brasil surgiu com o fim do regime militar e com as lutas de diferentes movimentos sociais, sindicais e de entidades da sociedade civil, que por sua vez, foi em busca de novos direitos sociais e políticos, que resultou na democratização da sociedade através da participação em todo processo de tomada de decisão.

A escola por sua vez, é um espaço de microfísica, ela estrutura e é estruturada a partir das relações sociais postas, tendo em vista que a escola deve enfrentar esta situação passiva de reprodução das relações culturais de formação humana.

Para tanto, a democracia tem adquirido muita importância nos últimos anos em relação à participação, já que a participação é um fator que leva a tomada de decisões.

Nesse sentido, a questão da democracia política e social tem, nos últimos anos, adquirido importância significativa na discussão sobre a temática da participação, tendo em vista que esse conceito diz respeito, em larga medida, à tomada de decisão e ao controle do poder político nas suas diferentes manifestações, instâncias e campos de mediação entre os indivíduos nos processos de constituição da sociedade. (SANTOS, 2013, p.04, *in*, Gestão democrática da educação).

Diante disso, é essencial a participação dos cidadãos na construção de uma sociedade mais justa e democrática em que todos lutam em busca dos mesmos

direitos para garanti-los de modo que todos sejam beneficiados com as mesmas conquistas.

No entanto, se na escola ainda prevalece o sistema hierárquico e autoritário em que o poder está nas mãos do gestor, e só a ele é concedida a autonomia e a autoridade máxima de resolver qualquer decisão, assim estabelecendo a hierarquia entre ele, e toda escola, afastando assim qualquer hipótese da gestão tornar-se democrática dificultando a participação da comunidade na gestão escolar.

Para examinarmos, mesmo que apenas de passagem, os determinantes imediatos do autoritarismo que, no interior da escola, dificultam a participação efetiva da comunidade na gestão escolar, é preciso mencionar os múltiplos interesses dos grupos que aí interagem, bem como os condicionantes materiais, institucionais e ideológico desse autoritarismo (PARO, 1998, p.19).

Para tanto, o gestor tem de se conscientizar de que é eficaz para a sua administração a participação da comunidade escolar, sem que haja um limite e sim um incentivo por parte dele, para que todos participem e interajam em todo o processo de tomada de decisão.

E que o gestor possa interagir junto com a comunidade escolar sem autoritarismos, para que cheguem a um consenso do que será melhor para todos os envolvidos com a escola.

Uma gestão na perspectiva democrática não está baseada no autoritarismo e sim construída e legitimada na participação, através do exercício da democracia propiciando a construção coletiva baseada no respeito para com as opiniões expostas pela comunidade escolar.

Com a participação ativa da comunidade escolar nas decisões tomadas pela escola em consenso com o gestor muda toda realidade de uma gestão autoritária e devolve a escola sua autonomia para que assim possa transmitir uma educação emancipadora, em que melhora efetivamente a qualidade do ensino e a aprendizagem dos alunos.

Assim, é preciso que o gestor seja consciente que a democracia na gestão escolar é algo relevante para o alcance da autonomia da escola e do exercício da cidadania e não se deixar influenciar por um cargo que esteja representando o poder, ou autoridade máxima.

Neste sentido, a gestão autoritária não visa às transformações que se realizam com a perspectiva democrática no âmbito escolar. Transformações estas que trazem benefícios para a organização e administração do trabalho pedagógico e educacional e também na busca de uma democratização no acesso à instituição educacional.

A partir de este processo democrático buscar mecanismos para que todos possam ter autoridade participativa nas decisões tomadas pela escola em busca dos mesmos objetivos educacionais e assim contribuir para a transformação de uma sociedade mais democrática, participativa e atuante no contexto escolar.

Acredita-se que a escola enfrenta inúmeras dificuldades por parte de sua gestão tanto de caráter burocrático como pedagógico e podendo haver também dificuldades de caráter histórico, ao procurar instituir no âmbito escolar sua autonomia. Diante disso, Sousa e Corrêa, (2002, p. 59, *in*, Gestão da escola desafios a enfrentar) afirmam. “obviamente, ao procurar construir sua autonomia a escola enfrenta inúmeras dificuldades, umas de caráter burocrático, outras pedagógicas e ainda outras de natureza histórica”.

Vale salientar que estas dificuldades se encontram a partir da instalação do processo democrático na escola. E isso ocorre muitas vezes pela falta de experiência dos gestores para com a democracia na escola, por pensarem que só a eles como gestores são capazes de planejar algo que traga benefícios para a escola e consideram que a comunidade escolar é incapaz de participarem de tomada de decisão coletivamente.

Pois se sabe que as dificuldades encontradas nas escolas muitas vezes estão presentes pelo fato do autoritarismo ainda prevalecer na unidade escolar. Mas é diante dessa realidade de limitações na escola que é preciso ir a busca de novos avanços para assim construir a própria autonomia procurando desenvolver novas práticas em sua administração e também em suas práticas educativas e poder superar todas as dificuldades que existem.

Diante da perspectiva democrática na escola pública em que se encontram diversos benefícios para a escola tanto em seu processo administrativo, pedagógico e educacional para o desenvolvimento de uma educação emancipadora, em que a participação efetiva da comunidade é o principal objetivo em uma gestão democrática.

Portanto, uma gestão democrática abre espaço para ouvir os envolvidos na construção e organização da escola e que todos os envolvidos na comunidade escolar têm vez e voz para optarem nas decisões tomadas e na busca de realizações e interesses comuns a todos e pelo bem da escola, em que todos da comunidade escolar participam efetivamente de todo o processo de tomada de decisões da escola.

O segundo capítulo apresentará a discussão acerca da gestão democrática e suas práticas na administração escolar, como que os gestores estão realizando a participação da comunidade escolar frente à gestão da escola e também expor as análises dos dados encontrados durante as entrevistas. Desta forma, torna-se fundamental compreender como os gestores visam o processo democrático dentro de sua gestão.

## **CAPÍTULO II GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS PRÁTICAS NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**

Neste segundo capítulo será expostas as análises dos dados encontrados nas entrevistas e também apresenta algumas discussões acerca da gestão democrática e suas práticas na administração escolar.

A gestão democrática na escola envolve toda comunidade escolar através da participação ativa em todo o processo de tomada de decisões compartilhando as responsabilidades de forma coletiva com o intuito de gerir uma escola democrática que agregue os valores e as práticas democráticas tanto dentro como fora da unidade escolar possibilitando o desenvolvimento educacional emancipatório. Os desafios da gestão democrática estão centrados na respectiva pergunta: Quais os principais desafios da gestão escolar democrática frente à organização do trabalho pedagógico? Nesta direção, a gestora sujeito da pesquisa mencionou as possibilidades frente a esse questionamento enfatizando que:

A gestão escolar envolvida com o trabalho pedagógico enfrenta vários desafios. Sem dúvida, um grande desafio é articular todas as condições necessárias para garantir o avanço no processo educativo de modo que os professores sejam bem preparados com o intuito de melhorar o ensino aprendizagem, e também administrar o trabalho em coletivo para que todos é, estejam envolvidos, né? No processo de tomada de decisões da escola (Gestora A - Entrevista cedida dia 08/05/2014, na sala da gestora).

Percebe-se que a gestora conhece a apropriação e os conceitos da dinâmica organizacional devida de uma gestão democrática. Pois, em uma gestão encontram-se diversos desafios em sua organização tanto do ponto de vista pedagógico quanto no estrutural, estrutura física da escola se está em boas condições para atender as necessidades dos alunos e funcionários, saber se os professores estão satisfeitos com o seu trabalho quais são as dificuldades de aprendizagem dos alunos, esses são alguns desafios de muitos encontrados em uma gestão escolar em seu cotidiano.

Que a preparação dos professores não seja tão somente para tomar decisões em coletivo, mais sim para também agir frente à gestão e não deixar que somente o gestor seja quem controla e o que dá conta do que foi decidido em

“coletivo”. Em uma gestão democrática não é somente o gestor quem fica à frente de resolver o que foi decidido coletivamente, ele tem que se conscientizar de que, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola.

A saída é compartilhar as responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O gestor deve ser o formador de sua equipe técnica e dos docentes frente aos desafios do entendimento e das vivências em prol da gestão democrática, cabe ao gestor formar a comunidade escolar para terem uma compreensão sobre a democracia. É preciso que o gestor seja um articulador, que ele crie estratégias para promover a participação da comunidade escolar em sua gestão, para que possa proporcionar uma melhoria no ambiente escolar e para que assim ocorra à desagregação que ele não seja solitário quando for decidir o que pode fazer e o que tem que fazer dentro da escola.

E desta forma, propor uma agregação entre os membros da comunidade escolar para que juntos possam encontrar meios para estabelecer uma educação emancipadora e uma gestão de caráter democrática. Pois, o gestor quer formar seu grupo frente a sua gestão com pessoas bem formadas e capacitadas, e essa formação não será necessariamente transmitida por ele, mas vai articulá-las através da secretaria de educação e da coordenação pedagógica.

Para que a gestão escolar seja efetivada democrática é necessário que esta democracia seja replicada através de uma educação emancipadora com o efetivo exercício da cidadania que propicie a autonomia das pessoas e das instituições, para que assim possa promover uma educação cidadã.

E aqui está o grande desafio: a democracia, que é exercício efetivo da cidadania, pressupõe a autonomia – das pessoas e das instituições. Educação emancipadora e gestão democrática são indissociáveis, sem o que estaríamos trabalhando numa contradição intrínseca. Escolas, profissionais da educação e estudantes privados de autonomia não terão a condição essencial para exercer uma gestão democrática, de promover uma educação cidadã (BORDIGNON, 2005, p. 32, *in*, Gestão democrática da educação).

A gestão democrática das instituições educacionais é colocada como fundamentos, condição essencial, da qualidade social da educação, e da formação da cidadania, para que tanto a escola como as pessoas sejam dotadas de autonomia e expressarem as diferentes vozes da sociedade. Mediante ao

questionamento a gestora pesquisada mencionou sua resposta a partir de suas possibilidades frente ao que foi perguntado enfatizando que:

Bom. O maior desafio da gestão escolar é fazer da escola um ambiente em que o trabalho em conjunto venha em primeiro lugar à participação de todos da comunidade escolar né nas decisões tomadas, **o gestor deve ser o líder pedagógico** da escola, tendo a tarefa de levar os professores a desenvolverem-se profissionalmente por meio de incentivos e atitudes inovadoras, pois professores bem preparados melhoram o processo de ensino aprendizagem dos alunos (Gestora B - Entrevista cedida dia 09/05/2014, na sala da gestora– *grifo meu*).

Através da resposta da entrevistada percebe-se que a mesma também tem apropriação e os conceitos de uma gestão democrática de forma superficial, mas, entende que o gestor deve ser **o líder pedagógico** da escola o que apoia e participa do desenvolvimento e da capacitação dos funcionários, dando auxílio aos professores para o desenvolvimento educacional.

Neste sentido, o gestor escolar, por possuir as funções de organizar e administrar o espaço escolar deve ser antes de tudo um educador, aquele que também auxilia no processo de ensino aprendizagem dos alunos, pois a gestão democrática tem que replicar como formação a vivência democrática também para o mundo, e que esse conceito de democracia não seja aplicado tão somente dentro da administração escolar mais que também vá além da escola.

O gestor por sua vez, é o grande articulador da Gestão Pedagógica e é o primeiro responsável pelo seu sucesso, auxiliado, nessa tarefa, pelo apoio pedagógico.

A democratização da escola pública visa alcançar a melhoria da qualidade do ensino e em consequência disto melhorar também a qualidade de vida dos educandos para que a sociedade se torne mais justa e humana, por isso a gestão democrática não é algo tão somente voltada para o processo participativo nas tomadas de decisões compreendidas por parte dos gestores entrevistados, mas para a atribuição de uma democracia na escola que se preocupe também em formar consciência e atribuir valores na e fora da escola.

E assim, oferecer subsídios necessários para uma educação emancipadora e de qualidade, pois uma gestão democrática assegura as condições pedagógicas necessárias para o alcance de uma melhoria na qualidade da aprendizagem dos alunos. No entanto, uma escola que tem um bom funcionamento organizacional e pedagógico didático oferece ao professor um bom desempenho em seu trabalho.

[...] Uma escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos na aprendizagem escolar (LIBÂNEO, 2008, p.10).

Então, uma gestão participativa em que a escola funciona com sua prática organizacional se destaca pelo resultado na aprendizagem dos alunos e pelo corpo docente bem preparado profissionalmente. Em direção ao primeiro questionamento, a gestora sujeito da pesquisa mencionou em resposta suas possibilidades de entendimento frente ao que foi perguntado mencionando que:

Falta, é trabalhar com professores não comprometidos com o horário, faltosos prejudicando assim a aprendizagem dos alunos, né verdade? E que não busca novos conhecimentos além do que está nos livros didáticos (Gestor C - Entrevista cedida dia 19/05/2014, na sala da gestora).

A resposta da gestora como tantas outras exemplifica as dificuldades que as mesmas sentem na execução de suas respostas mas expõe sua compreensão sobre o assunto enfatizando os desafios mais recorrente estabelecido em sua gestão. Pois, sabe-se que a gestão tem que dispor de subsídios necessários para que os professores possam sentir-se ativos e atuantes na gestão e na escola, saber o que está faltando para o professor desenvolver o seu trabalho de forma significativa e que possibilite uma boa aprendizagem para os alunos. O gestor deve oportunizar os professores a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos.

O gestor deve articular-se com o professor e compartilharem ideias, métodos e técnicas pedagógicas e permitir sua aplicação com o objetivo de obter resultados positivos no processo ensino aprendizagem e melhorar o trabalho da escola em

todas as suas dimensões contribuindo assim, para o fortalecimento da gestão democrática na escola.

O gestor por sua vez, tem que estimular os professores à criatividade para que possam inovar na aprendizagem dos alunos, a fim de que, seja significativa dentro de um ambiente favorável e transformador. O gestor comprometido ajuda a escola a definir os rumos necessários, buscando novas metas para um ensino de qualidade e para o desenvolvimento da democracia tanto dentro como fora da escola.

Os desafios que surgem na escola acontecem diante do contexto social que está inserido dentro e fora dela, então cabe ao gestor unir-se ao corpo docente para que possa atender as dificuldades do aluno de forma adequada, pois a união é fundamental para o enfrentamento dos desafios. E que não só o gestor tem o direito de resolver os problemas surgidos, mais que todos da comunidade escolar possam estar envolvidos nesse processo. A interação entre gestão e professores é fundamental para o desenvolvimento de uma educação de qualidade e para uma gestão democrática que seja gerida dentro e fora da escola para a transformação da sociedade.

[...] Nesse contexto de luta, busca-se a construção de uma perspectiva democrática de organização e gestão, que pressupõe uma concepção de educação voltada para a transformação da sociedade [...] (SANTOS, 2013, p. 09, *in*, Gestão democrática da educação).

O gestor precisa desenvolver adequadamente o seu trabalho, proporcionando a união entre todos, para que assim possam atingir uma ação pedagógica na escola com competência, bem como motivar o grupo para o trabalho em coletivo e que seja voltado para a formação de sujeitos emancipados contribuindo assim, para a construção de um mundo mais justo e que as relações sociais sejam iguais.

Deste modo, foi importante verificar quais as principais estratégias de aproximação dos docentes entre si e da gestão escolar? Através deste questionamento a gestora sujeito da pesquisa mencionou em resposta que:

Bom, o reconhecimento do desempenho do educador constitui uma estratégia positiva na relação entre o gestor e docentes, o clima escolar pautado nas relações afetivas são garantidos nos momentos

festivos celebrados dentro e fora da escola e também participam de todo o processo de tomada de decisão, tendo o direito de dar sua opinião enquanto o funcionamento da instituição e ser ouvido (Gestora – A Entrevista cedida dia 08/05/2014, na sala da gestora).

Nota-se através desta resposta a dificuldade que a gestora apresenta de responder o questionamento que lhes foi direcionado, sendo que essa dificuldade pode incidir nas dificuldades de tantas outras, mas que a mesma usa de suas próprias estratégias para a aproximação com os professores ao festejar as datas comemorativas dentro da escola e também em outros ambientes festivos. Pois, os gestores realizam comemorações dentro do ambiente escolar com o intuito de aproximar-se dos professores e da comunidade escolar em geral assim sendo, para que ele possa desenvolver o seu trabalho na gestão com o apoio de todos.

É percebido na fala da gestora e ao longo da entrevista realizada na escola *locus* da pesquisa que há de fato uma interação entre gestão escolar e professores. Percebe-se que os professores são atuantes em quanto à participação nas tomadas de decisões, pois o gestor está sempre disponível para ouvi-los e aceitar suas opiniões, é percebido que na escola há relações afetivas entre o gestor e os professores e que o respeito e a responsabilidade mútua estão presentes entre eles que dividem a autoridade dentro dos vários setores da escola e isso não quer dizer que o gestor esteja perdendo o poder, mais sim dividindo as responsabilidades e com isso quem está ganhando o poder é a própria escola.

Visto que a participação dos professores nas tomadas de decisões é um momento também de aproximação entre a gestão escolar em que todos estão engajados na busca de um objetivo comum. Mas, não é só isso, os professores são sujeitos ativos na organização e no funcionamento da escola atuando em todo o processo de tomada de decisões e da gestão escolar.

Os professores são sujeitos participantes da gestão em todos os aspectos e não somente em participar das tomadas de decisões, o professor tem que envolver-se com todo funcionamento da instituição escolar.

[...] os professores são participantes ativos na organização, contribuindo para a definição de objetivos, formulação do projeto político-curricular, atuação nos processos de gestão e tomada de decisão e nas formas de funcionamento [...] (LIBÂNEO, 2008, p.13).

Em uma escola democrática não pode faltará participação ativa dos membros da comunidade escolar na construção de propostas e alternativas que fortaleçam a união em torno da gestão e do ensino e que tenha como centro de suas preocupações a qualidade educacional. A participação é uma condição essencial para uma melhor qualidade no ensino e também para o desenvolvimento democrático da escola. A gestora sujeito da pesquisa mencionou em resposta as possibilidades frente ao questionamento que lhe foi direcionado enfatizando que:

Bom, assim os professores são sujeitos participantes e tem total liberdade para discutir criticamente o cotidiano escolar, as tomadas de decisões são coletivas, onde todos tem o direito de dar suas opiniões sobre o funcionamento da escola e no final é posto em prática o que é visto como o melhor para a escola (Gestora – B Entrevista cedida dia 09/05/2014, na sala da gestora).

Percebe-se que a resposta da gestora pesquisada nos reporta a uma gama de profissionais que sabem o que estão fazendo e que compreendem o que deve ser feito mesmo que este posicionamento seja contraditório ao detectado durante o período da entrevista que inexistem mecanismos de legitimação das opiniões e decisões do coletivo docente.

Segundo a gestora os professores são participativos nas decisões em coletivo e que a gestão dispõe desta prática para auxiliar na aproximação entre professores e a gestão escolar. É percebido através da entrevista que a gestora tem afinidade com os professores, mas não chega a ser como ela falou com liberdade para discutir e criticar o cotidiano escolar foi observado que ela não leva muito em consideração o que o professor pensa ou fala, foi o que ficou entendido durante a entrevista, que essa afinidade era mais por conta da amizade fora do ambiente de trabalho.

A participação dos professores na unidade escolar nos processos de tomada de decisões deve acontecer com competência para que o ensino seja realmente feito de forma significativa e que a aprendizagem se realize, para que assim seja construído um ambiente favorável para essa aprendizagem. E que a participação dos membros da comunidade escolar não seja meramente usada para tomar decisões em coletivo e não participarem da vida da escola em todas as dimensões, mais sim para efetivar a democracia na escola e também fora dela.

A participação não deve ser exercida parcialmente dentro da instituição escolar, mas sim exercida ativamente em todo o processo de tomada de decisões efetivando assim o processo democrático dentro da escola.

A concepção de conhecimento repousa essencialmente sobre a noção de participação. Não uma participação passiva, que se exercita parcialmente ou em apenas algumas instâncias do processo de democratização da escola, mas, ao contrário, uma participação ativa em todos os mecanismos de tomada de decisões do processo democrático (MAMEDES, 2005, p. 67).

Para tanto, a participação tem que ser efetivada em todo o processo de tomada de decisão e também ser exercida no momento de pôr em prática o que foi decidido, sem deixar que só o gestor possa tomar parte desse processo, sendo que todos os membros da comunidade escolar tanto podem participar das tomadas de decisões como fazer parte de colocá-las em prática para a consolidação do processo democrático dentro da instituição escolar. Diante do questionamento que lhe foi direcionado, a gestora sujeito da pesquisa mencionou a esse respeito da seguinte forma:

Nas reuniões sempre. É, é isso, assim, a gestão está sempre na sala de aula, procurando ter afinidade com professores e alunos (Gestora – C entrevista cedida dia 19/05/2013).

Percebe-se que a gestora como tantas outras, nos exemplifica a dificuldade que há na execução e na estrutura para dá conta de sua resposta. Foi perceptível no momento da entrevista que não há interação sistemática e duradoura, pois foi constatado durante uma conversa informal antes do procedimento da entrevista que a gestora não se relaciona muito bem com os professores e até ela indaga isto em uma resposta anterior a esta, que os professores são descompromissados com os seus deveres. Mas, que durante a entrevista ela entra em contradição sobre esta constatação relatando que ela mantém uma afinidade com os professores em reuniões ou em sala de aula.

Sabe-se que os gestores precisam se adequar, atualizar e procurar modificar sua postura, frente ao trabalho pedagógico realizado na escola, de modo que a convivência seja de forma democrática efetivada no compromisso coletivo para a resolução dos problemas que afetam a instituição escolar.

O trabalho articulador do gestor com o corpo docente, trabalhando sempre em conjunto propicia a qualidade do processo de ensino aprendizagem através de uma participação mais efetiva dos professores frente à gestão escolar. Cabe ao gestor unificar esforços pela interação de princípios e pela construção de uma coletividade para que todos participem e sejam compromissados para com a gestão e que possam discutir criticamente o cotidiano escolar.

Na escola em que a gestão escolar é participativa é compromisso de todos se comprometerem com o trabalho exercido na instituição e que todos compartilham as ações a serem desenvolvidas em torno dos objetivos educacionais e administrativo da escola, sendo que a participação é um elemento importante para as necessidades essenciais da comunidade escolar que busca a transformação da realidade que a participação produz na criação do conhecimento e de um novo conhecimento.

Participação na criação do conhecimento, de um novo conhecimento, participação na determinação das necessidades essenciais da comunidade, participação na busca de soluções e, sobretudo, na transformação da realidade. Participação de todos aqueles que tomam parte no processo de educação e de desenvolvimento (FAUNDEZ, 1993, p. 32 apud, MAMEDES, 2005, p. 67).

No entanto, a gestão participativa é muito significativa para a gestão escolar, pois assume os compromissos e as responsabilidades devidas de forma compartilhada em que todos participam e desempenham suas tarefas.

Assim, foi importante saber qual é o papel do professor na participação democrática da escola? Seguindo a este direcionamento a gestora sujeito da pesquisa mencionou suas possibilidades frente a esse questionamento enfatizando.

Assim, cabe aos docentes participarem ativamente da vida da escola, contribuindo para a transformação e renovação do contexto escolar, e aprendendo saberes novos em coletivo e desenvolvendo o seu trabalho em conjunto com os demais docentes (Gestora – A Entrevista cedida dia 08/05/2014, na sala da gestora).

Neste excerto, percebe-se que a gestora compreende a importância da participação do professor frente a gestão escolar, uma vez que essa participação no dia-dia da escola prioriza ao aluno uma boa aprendizagem já que o professor sabe

das necessidades mais recorrentes para estabelecer um ensino e aprendizagem mais satisfatório. Vale salientar também que a democracia no ambiente escolar não acontece só no processo de tomada de decisões, a gestão democrática não se resume somente na participação da comunidade escolar, mas acontece em todos os aspectos desde a participação até colocar em prática o que foi decidido em coletivo e que gestor e comunidade escolar vão junto trabalharem em prol do desenvolvimento da escola.

A gestão escolar na perspectiva democrática não fica nas mãos de uma única pessoa, como é o caso, do gestor, não há mais uma centralização de poder e sim uma descentralização, uma partilha na qual todos da comunidade escolar poderão contribuir na administração escolar em todas as suas dimensões, pois, percebe-se que a descentralização é algo indispensável para a democratização da gestão escolar.

A participação contempla a constituição de colegiados que, com objetivos comuns, superam os processos centralizados e fundamentados em decisões técnicas. Já a descentralização é apresentada como elemento indispensável à democratização da gestão educacional, contra o centralismo administrativo (NOGUEIRA, 2013, p. 24 *in*, Gestão democrática da educação).

Nesta concepção, a descentralização se apresenta como algo indispensável para o processo democrático na escola, pois a participação supera o processo centralizado que o poder de decidir o melhor para a escola estava centrado somente nas mãos do gestor, e a descentralização veio superar esse paradigma e compartilhar as responsabilidades e o trabalho administrativo e pedagógico da escola de forma coletiva em que todos da comunidade escolar participam ativamente de todo o processo de tomada de decisões da escola e de colocar em prática o que foi decidido, tornando-a democrática. Ao direcionamento que lhe foi dado anteriormente, a gestora sujeito da pesquisa mencionou sua resposta frente ao questionamento da seguinte forma:

É o professor desempenha um papel fundamental, pois é ele que propicia a gestão escolar um confronto de ideias, de argumentos e de diferentes pontos de vista, além de expor novas sugestões e alternativas que contribui com os seus colegas professores para o desenvolvimento do trabalho em coletivo né? (Gestora – B Entrevista cedida dia 09/05/2014, na sala da gestora).

A gestora demonstra saber da importância que há na participação dos professores na vida da escola sendo que esse entendimento não é exclusividade desta gestora já que todas têm demonstrado sua compreensão acerca desse questionamento em suas respostas transmitindo o seu entendimento sobre o papel do professor frente à gestão democrática da escola. Apesar de que não foi bem isto o percebido durante a entrevista realizada em *locus*. Como é visto os gestores sentem dificuldades de racionalizar o que é gestão democrática.

Na verdade para uma escola se legitimar como democrática deveria ser legitimado o poder do voto para a escolha do gestor escolar, pois se aprende gestão democrática na vivência formando consciência e atribuindo valores na e fora da escola. Para tanto, as eleições para gestores escolares deveria ser atribuídas nas escolas, pois, essa é uma melhor forma de efetivar a democracia no ambiente escolar, sendo que a escolha do gestor através do voto é considerada uma modalidade das mais democráticas e legítimas para alcançar a democratização da escola.

As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas [...] Embora as eleições se apresentem como um legítimo canal na democratização da escola e das relações sociais mais amplas (DOURADO, 2005, p. 48-49, *in*, Gestão democrática da educação).

No entanto, a eleição efetuada na escola é uma conquista realizada para decidir o destino da escola pela própria escola. As eleições para gestores é um instrumento de muita importância para o exercício democrático dentro da instituição escolar. Assim, a eleição para gestor possibilita a transformação social criando estratégias para que a comunidade escolar participe das decisões da escola e que se sintam parte dela. Em direção ao questionamento que lhe foi atribuído a gestora sujeito da pesquisa enfatizou em resposta que:

Enquanto o papel do professor na participação da gestão é cem por cento, estão sempre participando de qualquer tomada de decisão em conjunto (Gestor – C Entrevista cedida dia 19/05/2013).

Percebe-se a partir desse excerto que a gestora tem uma compreensão superficial no que se refere a participação do professor na gestão e na vida da escola e que há uma pequena contradição no que foi dito pela gestora, pois ao

reportar-se a primeira questão ela afirma que os professores são faltosos e descompromissados com a escola, então como pode ser cem por cento essa participação no processo democrático da escola? Aqui fica a pergunta.

Sabe-se que o papel do professor é de suma importância dentro da gestão escolar, pois com a sua participação mais efetiva na gestão faz com que a democracia se estabeleça dentro da escola. A participação dos professores na organização da escola estabelece uma melhoria no desempenho dos alunos e também na educação como um todo.

O professor por sua vez, comprometido em participar da gestão escolar se dispõe em trabalhar na perspectiva de promover um ensino significativo para seus alunos, bem como contribuir na formação de um cidadão democrático. É através da participação coletiva de forma efetiva do professor na gestão escolar que possibilita a criação de novos horizontes em busca de superar os problemas sociais e educacionais. E dessa forma, superar também as desigualdades sociais.

Sob essa lógica, é possível a criação de novos horizontes e espaços de intervenção, que possibilitem a participação coletiva efetiva, buscando respostas novas aos problemas sociais e educacionais, com o objetivo de superar as desigualdades sociais (SANTOS, 2005, p.11, *in*, Gestão democrática da educação).

Dáí a relevância da participação efetiva dos professores na vida da escola, buscando superar as desigualdades sociais e educacionais da instituição escolar em coletivo e assim, desenvolver o processo formativo e emancipatório contribuindo para o desenvolvimento da cidadania.

Pois a partir desta perspectiva foi importante saber por que se faz necessário os professores participarem da construção democrática da gestão escolar? Diante deste questionamento a gestora sujeito da pesquisa respondeu mediante suas possibilidades.

É, porque os professores são os atores sociais envolvidos na organização e na vida da instituição e são eles que estão diretamente envolvidos com o processo democrático da instituição né? (Gestora – A Entrevista cedida dia 08/05/2014, na sala da gestora).

Apesar de a gestora proporcionar uma gestão baseada na participação efetiva dos professores na gestão escolar como foi constatada durante a entrevista a gestora ainda sente dificuldades de racionalizar o que é uma gestão democrática, ela apenas conhece os conceitos e tem apropriação sobre eles. Deste modo, sabe-se que os professores não estão todos envolvidos neste processo participativo, mas somente uma pequena parte deles.

Sabe-se que o professor enquanto participa do processo democrático da escola está envolvido nas tomadas de decisões em coletivo e assim para o professor participar da gestão escolar significa um aprendizado no sentido de assumir em coletivo as responsabilidades pela escola, é através dessa participação coletiva que o professor adquire outros conhecimentos, compartilha sua profissão e ainda investem no seu desenvolvimento profissional.

Pela participação na organização e gestão do trabalho escolar, os professores podem aprender várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular o projeto pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional. Mas principalmente, aprender sua profissão (LIBÂNEO, 2008, p. 36).

Para tanto, torna-se importante para a gestão democrática à participação dos professores no processo de tomada de decisões da escola, pois, aprendem a lidar com situações que envolvem as tomadas de decisões em coletivo fazendo com que compartilhem de uma mesma responsabilidade. Seguindo ao questionamento que lhe foi atribuído anteriormente a gestora sujeito da pesquisa responde que:

A escola é um ambiente democrático então os professores devem participar da base desse processo, construir alicerces que tornem a democracia escolar forte e suficiente, pois são eles que irão transmitir aos alunos o que é fazer parte de uma democracia, né verdade? E também aprendem várias outras funções além do seu trabalho em sala de aula (Gestora – B Entrevista cedida dia 09/05/2014, na sala da gestora).

Percebe-se através desse excerto, que a gestora tem uma compreensão acerca do questionamento proposto e que ela entende o quanto é importante um ambiente democrático e que o professor deve fazer parte desse processo para o crescimento democrático da escola, sendo que esse entendimento não é

exclusividade somente desta, mas incide uma compreensão entre todas as outras entrevistadas apesar de entenderem de forma resumida o que realmente leva uma escola a tornar-se democrática.

A democracia é efetivada através da participação ativa de todos nas decisões que favorecem o crescimento da escola, propiciando uma educação de qualidade para todos, e acessível a todos favorecendo a qualidade de vida na sociedade vivenciando os princípios democráticos e viabilizando a educação para a democracia.

A participação dos professores na gestão escolar da sustentabilidade ao processo educacional em que fortalece o desenvolvimento de uma consciência social e crítica direcionada a formação humana. Pois os professores são membros participativos da gestão escolar com oportunidade de opinar e decidir o futuro da instituição junto com o gestor através do compartilhamento de ideias. Vale salientar que a participação dos professores fortalece a gestão democrática dando ênfase ao processo de ensino aprendizagem e as necessidades de mudanças encontradas na escola.

O professor participando coletivamente da organização do trabalho escolar contribui para o desenvolvimento coletivo de saberes em suas práticas profissionais, adquirindo também novos saberes e competências para o conhecimento do trabalho em coletivo. Diante disso é percebido que:

O professor participa ativamente da organização do trabalho escolar formando com os demais colegas a equipe de trabalho, aprendendo coletivamente novos saberes e competências assim como um modo de agir coletivo. O professor é um ativo participante de uma comunidade profissional de aprendizagem atuando no seu funcionamento [...] (LIBÂNEO, 2008, p. 36).

Os professores enquanto participantes ativos da organização escolar estão adquirindo novos saberes e competências em seu trabalho profissional. Assim, percebe-se que na gestão participativa os professores são oportunizados a refletirem e a compartilharem experiências. Diante do questionamento atribuído anteriormente, a gestora sujeito da pesquisa ressalta que:

No meu ponto de vista é que eles conhecem mais a necessidade que o aluno apresenta né? Acho que é. E sempre ao tomar decisões

peço a opinião dos professores, né assim? (Gestora – C Entrevista cedida dia 19/05/2014)

Neste excerto, a gestora demonstra dificuldades, o que pode implicar na dificuldade também das outras entrevistadas concernente o questionamento que lhe fora atribuído, mas que responde de acordo com a sua compreensão levando em consideração que o professor conhece a realidade do aluno facilitando o processo de democratização da escola.

Haja vista, que a gestão democrática não se configura apenas na participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões como pensam a maioria, é claro que também faz parte, mas não é simplesmente assim, existem outros aspectos que fazem parte de uma gestão devidamente democrática que é salários dignos aos professores, melhoria na condição de trabalho e também a formação específica na área da gestão, essa é uma nova maneira de pensar na democratização da escola como um todo.

Então a gestão democrática atua na construção dos benefícios da sociedade, por meio da tomada de decisões na construção coletiva de conhecimentos e em seguida todos aqueles que participaram da tomada de decisões juntos com o gestor colocam em prática o que foi decidido.

A participação dos professores na gestão democrática está associada na participação social nos processos de formulação de políticas educacionais, no planejamento, na tomada de decisões, na definição dos recursos a serem usados pela escola dentre outros.

Para que uma gestão democrática seja efetivada é necessário que tenha um auxílio de todos da comunidade escolar e em especial dos professores, pois, são eles que conhecem a realidade da escola. Então, os professores assumem o papel de orientar o processo de aprendizagem contribuindo para a democratização da escola e também da sociedade, ajudam, compartilham e resolvem os problemas e progressos da instituição como um todo.

A democratização da escola estabelece a descentralização de poder possibilitando diferentes relações dentro da escola, proporcionando uma escola pública de qualidade atendendo os interesses da maioria da população.

A descentralização possibilita o estabelecimento de diferentes relações no interior da escola: a discussão coletiva de sua função social, a participação dos diferentes segmentos em sua gestão e as inovações na busca de uma escola pública de qualidade, que atendam aos interesses da maioria da população (MAMEDES, 2005, p. 56).

A descentralização possibilita à escola a participação da comunidade escolar em todos os segmentos da gestão, proporcionando aos professores a coletividade nas tomadas de decisões para melhor compreenderem a realidade educacional em que atuam.

Assim, fez-se necessário saber como a gestão democrática pode transformar a realidade da organização e produção da e na unidade escolar? Mediante a esta proposta, a gestora sujeito da pesquisa mencionou a respeito deste questionamento.

É a gestão democrática abre espaço para ouvir os envolvidos na construção e organização da vida da escola. Em razão disso abre espaço para parceiros que contribuirão no crescimento da instituição (Gestora – A Entrevista cedida dia 08/05/2014, na sala da gestora).

Diante da resposta da gestora percebe-se como em tantas outras respostas que há uma dificuldade na execução e na estrutura para dá conta de, uma vez que esse não é um critério exclusivamente atribuído a essa gestora mais é uma dificuldade que pode incidir nas demais, mas é percebido durante a entrevista que a gestão escolar da gestora pesquisada condiz com os critérios que a leva a uma gestão democrática.

A gestão democrática no âmbito escolar prioriza o desenvolvimento do processo pedagógico, proporcionando um melhor conhecimento das estruturas organizacionais e pedagógica da escola propiciando um clima de trabalho favorável em que os valores sociais e culturais sejam respeitados, assim, sendo uma escola democrática para a formação de cidadãos críticos e participativos na transformação das relações sociais promovendo uma educação de qualidade e dando subsídios para uma liderança democrática e participativa dentro da escola.

Pois, a gestão escolar quando compartilha de suas responsabilidades está associada a um sistema descentralizado que permite a comunidade escolar tomar decisões em coletivo.

A gestão democrática está associada a um sistema descentralizado que dota a escola de autonomia administrativa, pedagógica e financeira e, principalmente, permite-lhe contar com a participação dos membros, que fazem parte dessa comunidade escolar, para tomar decisões coletivamente (MAMEDES, 2005, p 43).

Neste sentido a gestão democrática é um instrumento de transformação das práticas escolares. Pois se fundamenta em uma prática descentralizada que implica na participação da comunidade escolar e possibilita que as decisões sejam planejadas e efetuadas em coletivo. Sobretudo, na gestão democrática deve haver esforços coletivos para proporcionar os fins educacionais mais satisfatórios proporcionando o ensino aprendizagem de boa qualidade. A partir do direcionamento atribuído anteriormente, a gestora sujeito da pesquisa mencionou em resposta as suas possibilidades frente a este questionamento enfatizando.

Bom, a gestão democrática pode trazer novos ideais e transformar os membros da escola em seres conscientes, pensantes sobre a democracia e a realização da cidadania, implica no aprendizado e participação nas tomadas de decisões (Gestora – B Entrevista cedida dia 09/05/2014, na sala da gestora).

Percebe-se que a gestora responde ao questionamento mediante as suas possibilidades de entendimento e de compreensão, sendo que como tantas outras detém de conhecimentos conceituais da gestão democrática e dos benefícios que a mesma trás para a escola, a gestora parece segura do que diz e que realmente faz jus de uma gestão democrática em sua gestão escolar. Mas, diante a entrevista realizada na escola *locus* da pesquisa, não foi constatada que a gestão é democrática, o que foi visto é que os professores obedecem ao que a gestão determina sem o direito de opinar.

A gestão democrática não pode estar na escola apenas em seu conceito, mas na prática que a escola pratique a democracia em seu âmbito educacional, na consolidação de uma educação para a transformação social e para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva compartilhando responsabilidade e compromissos coletivamente, isso também é fazer parte da democracia. A democracia deve ser vivenciada tanto dentro da escola como fora dela.

O terceiro capítulo discorrerá acerca das contribuições de uma gestão democrática para a escola e ainda, apresentará as análises dos dados adquiridos nas entrevistas. Pois, sabe-se que a gestão democrática é concebida através da participação da comunidade escolar em todo o processo de tomada de decisão e também na execução desse processo que contribuirá para transformação de uma educação de qualidade e também para uma escola de qualidade.

### **CAPÍTULO III AS CONTRIBUIÇÕES DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A ESCOLA**

Neste terceiro capítulo será expostas ainda as análises dos dados adquiridos durante as entrevistas e também discorrerá acerca das contribuições de uma gestão democrática para a escola. Desta forma, a gestão democrática se define como um processo de caráter político-pedagógico e administrativo no qual se dá pela participação efetiva da sociedade em todos os níveis de decisão.

A gestão democrática é vista como uma garantia para a edificação de uma escola pública de qualidade. É vista também como um espaço de cidadania onde todos participam de forma coletiva das tomadas de decisões e também transforma a escola em um espaço democrático contribuindo para a realização de uma cultura democrática.

A gestão democrática da escola cumpre um papel de extraordinária importância para o aprofundamento da democracia e para a realização da cidadania. Trata-se do espaço escolar que contribui com a construção de uma cultura democrática capaz de disseminar-se no corpo social (MAMEDES, 2005, p. 43).

Na gestão escolar a democracia é definida como uma prática que contribui para a realização da cidadania, essa prática se define pela participação construída dia-a-dia, no enfrentamento dos problemas e nas decisões tomadas em coletivo. Sobre como que a gestão democrática pode transformar a realidade da organização e produção da e na unidade escolar? A gestora sujeito da pesquisa em sua resposta mencionou que:

Com conversas, trabalho em conjunto, tudo de forma coletiva, né isso? (Gestor- C Entrevista cedida dia 19/05/2014).

A gestora pesquisada assim como tantas outras demonstra dificuldade na execução e na estruturação de sua fala para dar conta do que foi questionado. Porém, há um contradição entre o seu posicionamento e o que foi observado durante a entrevista. A gestão democrática traz em si a necessidade de uma postura democrática para garantir a qualidade do processo educativo possibilitando a construção da cidadania.

A gestão democrática por sua vez, tem que dá ênfase a todo o contexto da escola desde sua administração até ao corpo docente preocupando-se em saber quais os problemas vivenciados pelos professores em sala de aula, e como fazer para resolver esses problemas e solucioná-los coletivamente, quais os problemas mais recorrentes enfrentados pelos professores no seu dia-dia e procurar solucionar da melhor maneira possível contribuindo assim, para uma educação de qualidade.

A democracia é exercida pela participação que se constrói no dia-dia enfrentando os problemas através da coletividade e compartilhando as responsabilidades para a construção de uma escola emancipadora e para a transformação da sociedade.

A democracia não é algo pronto e acabado. Ela deve ser buscada com o próprio exercício da nossa prática, pela participação construída dia-a-dia, no enfrentamento dos problemas postos pela vida coletiva (MAMEDES, 2005, p. 51).

Sabe-se que a gestão democrática visa à atuação da comunidade escolar em todo processo de tomada de decisão para a realização do desenvolvimento da própria escola e buscar solucionar os problemas que ali existem por meio dos que atuam na/sobre a escola.

Desta forma, foi importante verificar quais as contribuições de uma gestão democrática para a escola? Neste direcionamento, a gestora pesquisada mencionou em respostas as suas possibilidades de entendimento sobre o questionamento enfatizando que:

Assim, é na gestão democrática todos têm vez e voz. Não há conflitos de interesses, mas a busca de interesses comuns, para o bem de todos e o caminho é o **diálogo** constante através da participação em coletivo para buscar uma educação de qualidade, é isso né? (Gestora – A Entrevista cedida dia 08/05/2014, na sala da gestora – *grifo meu*).

Diante da resposta da entrevistada a respeito do questionamento percebe-se que a mesma faz uma referência muito ilustrativa quando enfatiza a prática do diálogo em sua gestão, pois essa prática é bastante significativa em uma gestão democrática. Desta forma, a gestora contava no momento da entrevista com uma gestão consideravelmente democrática, que conduzia o seu trabalho de modo compartilhado e com aceitação de todos.

Neste sentido, ressalta-se que a gestão democrática tem suas contribuições para o desenvolvimento de uma educação emancipadora e que assim possa garantir a qualidade no ensino e na aprendizagem pautados no diálogo entre o gestor o corpo docente e toda comunidade escolar.

Na gestão escolar democrática é essencial à construção de espaços democráticos que proporcione as tomadas decisões favorecendo assim o diálogo entre os diversos setores da sociedade baseando-se em uma dinâmica que favoreça as decisões em coletivo e garantindo o espaço democrático na instituição escolar e também na sociedade, para que assim possa garantir novos mecanismos de organização e gestão.

Devem-se construir e aperfeiçoar espaços democráticos de controle social e de tomada de decisão, que garantam novos mecanismos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça o diálogo entre os diferentes setores da sociedade, buscando construir consensos e sínteses entre os diversos interesses e visões de sociedade que favoreçam as decisões coletivas (SANTOS, 2013, p.10, *in*, Gestão democrática da educação).

A gestão escolar contribui com subsídios necessários que constituem mecanismos voltados para a efetivação da gestão democrática da educação e da escola. O diálogo é uma das práticas indispensáveis para a gestão democrática tendo em vista que o exercício da democracia significa a prática da responsabilidade, pois quando se toma as decisões coletivamente é preciso que todos juntos as ponham em prática. Em direção ao questionamento que lhe foi atribuído anteriormente, a gestora pesquisada respondeu a partir de sua compreensão enfatizando que:

Bom a gestão democrática propicia que a escola discuta e tome decisões em conjunto, em busca de resolução de problemas de modo participativo e dessa forma passa a ter os princípios característicos de uma escola democrática que contribui para o crescimento da instituição escolar e o alcance de uma educação de qualidade, né verdade? (Gestora – B Entrevista cedida dia 09/05/2014, na sala da gestora).

Mediante a resposta da entrevistada é percebido como em tantas outras que há uma dificuldade na estrutura frente ao que foi questionado para dá conta de como pode ser concebida uma gestão democrática na escola, pois não condiz com o que foi observado durante a entrevista, mas que a gestora tem apropriação de conceitos referenciais do que é uma gestão democrática.

As contribuições da gestão democrática para a escola implicam em uma educação voltada para a cidadania, tendo em vista uma sociedade mais justa e igualitária contribuindo assim para formar consciência e atribuir valores na e fora da escola visando à superação das desigualdades sociais e da exclusão social.

Com a participação mais efetiva da comunidade escolar faz com que a democracia se estabeleça dentro da escola. Assim, a gestão democrática está vinculada a mecanismos que objetivam principalmente a participação da comunidade escolar na tomada de decisões.

A gestão democrática por sua vez, estabelece que a comunidade escolar seja vista como uma parte integrante dentro da escola e que estejam envolvidas em todo processo de tomada de decisões e da vida cotidiana da escola e de sua gestão, objetivando o alcance da educação de excelência e do exercício efetivo da cidadania que é o essencial para que a educação torne-se emancipadora.

A gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas se coloca hoje como um dos fundamentos da qualidade da educação, como exercício efetivo da cidadania [...] Uma educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática [...] (BORDIGNON, 2005, p. 12, *in*, Gestão democrática da educação).

Sabe-se que a gestão democrática é uma forma de administração que envolve a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, pois essa é uma realidade que é estabelecida pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo, podendo assim, exercer a cidadania através da liberdade de expressão e pela igualdade de presença visando uma educação de qualidade. A partir do questionamento anterior a gestora sujeito da pesquisa respondeu mediante ao seu entendimento enfatizando que:

Tornar uma escola aberta, onde toda comunidade escolar tem o direito de opinar e de tomar as decisões devidas em conjunto contribuindo assim para o crescimento democrático da escola, né? Em que todos lutam por interesses comuns e para o bem da instituição, é isso? Né? (Gestora – C Entrevista cedida dia 19/05/2014, na sala da gestora).

Mediante a resposta da gestora, percebe-se que a mesma tem uma compreensão superficial no que se refere as contribuições de uma gestão democrática para a escola, mas que apropria dos seus conceitos e de sua importância para o ambiente escolar.

Para uma gestão escolar ser efetivada democrática, deve edificar a participação de toda comunidade escolar na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos que sejam pautados na realidade escolar, na administração dos recursos da escola, enfim, em todo processo de tomada de decisões possibilitando uma melhoria na qualidade educacional, assim dando liberdade de escolha e a divisão de poder em que todos participam das decisões a serem tomadas e posteriormente executam de forma coletiva.

Dessa forma, efetivamente, a democratização da gestão escolar ocorrerá, pois, além da liberdade do ato de escolher, teremos a divisão dos poderes e o controle da autoridade e dos poderes de decisão e execução (MAMEDES, 2005, p. 46).

Neste sentido, a gestão democrática supera o processo centralizado de decisões, para que as decisões nasçam das discussões em coletivo envolvendo todos os segmentos da escola. Tendo em vista que a participação influi na democratização da escola.

Diante disso, foi importante verificar em qual situação ocorre à participação da comunidade escolar nas decisões tomadas? A esse respeito à gestora sujeito desta pesquisa respondeu conforme seu entendimento e sua compreensão frente ao questionamento enfatizando que:

Bem assim nos planejamentos didáticos, efetivação de planos estratégicos direcionados por organizações externas, e em outros momentos de decisões que a escola necessitar a participação de todos para o seu crescimento e para o crescimento da sociedade e principalmente da educação, é lógico (Gestora – A Entrevista cedida dia 08/05/2014, na sala da gestora).

A gestora respondeu conforme suas possibilidades de entendimento frente ao questionamento no que pode incidir na resposta de tantas outras, mais aponta o que ela considera oportuno para a participação da comunidade escolar nas decisões tomadas, mas deixa de citar o que realmente é primordial para a consolidação de uma gestão democrática que é sem dúvida a construção do Projeto Político Pedagógico.

Na construção do PPP deve haver a participação da comunidade escolar a fim de compartilhar seus interesses e suas expectativas dando ênfase ao coletivo e compartilhando os conhecimentos e as responsabilidades na busca de uma gestão democrática.

Neste sentido, com a construção ou reformulação do PPP em coletivo permite a realização de um trabalho mais comprometido entre a gestão e a comunidade escolar podendo provocar mudanças na organização do trabalho pedagógico, superando o processo centralizado da gestão escolar. Sabe-se que a democratização da gestão escolar se dá pelo processo de construção coletiva do PPP, então, com a construção do Projeto Político Pedagógico significa enfrentar o desafio de mudança e da transformação tanto na organização do processo escolar e pedagógico como também na gestão.

Construir um projeto pedagógico significa enfrentar o desafio da mudança e da transformação, tanto na forma como a escola organiza seu processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados, o que implica o repensar de poder da escola (VEIGA, 2004, p. 40 *apud* CAETANO; DIÓGENES, 2010, p.03).

Além disso, essa é uma nova forma de romper com a gestão centralizada e dá ênfase a uma gestão coletiva em que todos os envolvidos com a escola possam participar ativamente de todo o processo decisivo da instituição escolar. E que a construção do PPP seja uma estratégia de aproximação da gestão com comunidade escolar como um todo.

Apresentam-se aqui os princípios norteadores da educação que são levantados pelo trabalho com e a partir do PPP:

Segundo VEIGA (2005) a organização do trabalho da escola e desenvolvimento das ações pedagógicas está fundamentada nos princípios que deverão nortear

a escola democrática, pública e gratuita. Os princípios norteadores da educação segundo VEIGA (2005) são:

- *Igualdade* de condições para o acesso e permanência na escola. A igualdade requer ampliação do atendimento com simultânea manutenção de qualidade. (p.16)
- *Qualidade* que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de propiciar uma qualidade para todos. (p.16)
- *Gestão democrática* é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. (p.17) A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. (p.18)
- *Liberdade* é o outro princípio constitucional, que está sempre associado à ideia de autonomia. (...) o significado de autonomia remete-nos para as regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas. Se pensarmos na liberdade na escola, devemos pensá-la na relação entre administradores, professores, funcionários e alunos que aí assumem sua parte de responsabilidade na construção do projeto político-pedagógico e na relação destes com o contexto social mais amplo. (p. 18-19).
- *Valorização do magistério* é um dos princípios centrais na discussão do projeto político-pedagógico.

A qualidade do ensino ministrado na escola e seu sucesso na tarefa de formar cidadãos estão estritamente relacionados com a formação (inicial e continuada) dos docentes, bem como relaciona também as condições de trabalho e a remuneração. A partir do que lhe foi perguntado sobre em qual situação ocorre a participação da comunidade escolar nas decisões tomadas a gestora sujeito da pesquisa mencionou em respostas as suas possibilidades para com o questionamento, relatando que:

Bom a escola conta com o conselho escolar, no qual a comunidade escolar participa ativamente das tomadas de decisões, um exemplo

principal é decidir quais investimentos se fazem mais necessário para a escola funcionar melhor e que também traga benefícios para a sociedade é isso (Gestora – B Entrevista cedida dia 09/05/2014, na sala da gestora).

Nota-se que a gestora compreende a importância da participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões e responde de acordo com seu entendimento e sua compreensão acerca do questionamento, além disso, também não enfatiza sobre a importância da participação da comunidade escolar na elaboração do PPP, pois está sendo uma situação de suma importância para o processo democrático da instituição escolar.

Vale salientar que a participação da comunidade escolar na gestão ocorre em todos os processos de tomadas de decisões e também na execução do que foi decidido sempre em coletivo através da participação e da responsabilidade de todos os envolvidos. Sendo assim, que as decisões sejam significativas para que os resultados educacionais se tornem cada vez mais efetivos contribuindo para um processo transformador na construção dos benefícios da escola e também da sociedade.

A participação, nesse contexto, também é entendida como a intervenção ativa dos indivíduos na construção dos benefícios da sociedade, por meio da tomada de decisões e das atividades sociais em todos os níveis, constituindo-se em um processo coletivo e transformador (BORDENAVE, 1994 *apud* NOGUEIRA, 2013, p. 24).

Com a participação efetiva da comunidade escolar na gestão é realizada uma parceria conjunta de ações que ganha mais força para proporcionar resultados positivos nas tomadas de decisões e assim priorizar a participação de todos os envolvidos no processo educacional. Em relação ao questionamento direcionado anteriormente a gestora sujeito da pesquisa enfatiza que:

Nas decisões de compras e gastos é quando se reúne com a comunidade escolar, e em reuniões de pais e alunos é isso ne? (Gestor – C Entrevista cedida dia 19/05/2014, na sala da gestora).

Nota-se através da fala da gestora, que a mesma sente dificuldades para dá conta de responder o questionamento que lhe foi direcionado, mas menciona as suas possibilidades de compreensão frente ao que lhe foi perguntado, pois, que esta característica não é atribuída somente a ela, mas é algo que pode vir a incidir na

dificuldade de tantas outras. A gestora pesquisada também não menciona a importância da participação da comunidade escolar frente à elaboração do PPP, este por fazer parte de uma prioridade na consolidação da gestão democrática, pois a elaboração do PPP é um momento que ocorre à participação da comunidade escolar em busca de planejar os mesmos objetivos para a construção de uma educação de qualidade e para a realização da democracia na escola.

A participação da comunidade na gestão escolar caracteriza-se pela sua atuação de forma coletiva em que compartilham de um mesmo poder que influencia na construção de uma educação que venha cumprir seu objetivo social e sobre tudo educacional, assumindo compromissos de opinar, participar de reuniões, cumprir decisões dentre outros aspectos que muda sua visão em relação à escola em que não espera mais pelas definições do gestor mais que também podem ser sujeitos participantes desse processo de decisões dirigido pela comunidade escolar.

Para a comunidade, participar da gestão de uma escola significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos para os quais muitas vezes se encontra despreparada; significa todo um aprendizado político e organizacional (participar de reuniões, darem opiniões, anotar, fiscalizar, cumprir decisões); mudar sua visão de direção de escola, passando a não esperar decisões prontas para serem seguidas; significa, enfim, pensar a escola não como um organismo governamental, portanto externo, alheio, e sim como um órgão público que deve ser não apenas fiscalizado e controlado mas dirigido pelos seus usuários. (HORA, 2009, p. 134).

No entanto, a participação é um processo democrático que propicia a comunidade escolar a observar, direcionar e planejar coletivamente com a equipe da escola quais ações é de fato relevante para o sucesso do ensino aprendizagem e para propostas educativas que sejam mais favoráveis para a instituição escolar.

Para isto, ouve a necessidade de investigar como a gestão democrática da unidade escolar aponta ou fomenta a democracia de um modo geral na sociedade? Mediante a esse questionamento, a gestora sujeito da pesquisa mencionou em sua resposta que:

Hoje há uma abertura à participação de todos na vida da escola. Um exemplo disso é a participação de todos nos conselhos escolares, e é isso, a democracia é uma forma de lutarmos pelos nossos direitos como cidadãos que somos né verdade (Gestora – A Entrevista cedida dia 08/05/2014, na sala da gestora).

A gestora respondeu a esse questionamento a partir de suas possibilidades e de sua compreensão, movida pelo processo democrático encontrado em seu contexto sob a visão de seu entendimento, pois menciona a democracia que é gerida dentro da escola e na sociedade sob a sua ótica, seu ponto de vista.

A democracia na sociedade é gerida pela igualdade, liberdade, participação e justiça, portanto, é importante que a escola responsável pela educação e pela formação de indivíduos seja construída também através de valores e práticas democrática que eduquem para a democracia e para a vivência a partir da escola.

O processo democrático na escola promove uma articulação com toda comunidade escolar dividindo as responsabilidades e o progresso da gestão possibilitando o estabelecimento de novas relações entre a escola e o contexto social na qual está inserida. A democracia por sua vez, é vista como um processo democrático adquirido através da participação de todos, em todas as instituições da sociedade inclusive na escola. Por isso, é visto que na sociedade atual a democracia é um princípio que assegura as pessoas a terem o direito de participarem em todas as instancias e instituições da sociedade e também na escola.

Na sociedade atual, muito se tem proclamado em nome da democracia que, em sentido lato, assegura a todas as pessoas o direito à participação em todas as instituições da sociedade e, sobretudo, na escola (MAMEDES, 2005, p. 44).

Desta forma, a democracia é um direito assegurado às pessoas de participarem livremente de qualquer decisão e valores individual ou coletivamente que está presente em uma sociedade. Pois, a participação é um direito exercido por todos que fazem parte de uma sociedade democrática. Na sociedade o direito de participação é exercido com o intuito de adquirir uma melhor qualidade de vida, enquanto na escola esse direito de participação é assegurado para priorizar uma educação de qualidade. A partir do questionamento que lhe foi direcionado anteriormente, a gestora entrevistada mencionou a respeito desse questionamento que:

Bem vemos a democracia como uma arma para lutarmos pelos nossos direitos e por uma sociedade mais justa e digna, dessa forma investir na educação para formarmos cidadãos conscientes e conhecedores dos seus direitos e deveres na sociedade é uma forma de colaborar com um futuro mais justo para nossa sociedade (Gestora – B Entrevista cedida dia 09/05/2014, na sala da gestora).

Diante desse questionamento a gestora respondeu conforme sua compreensão e seu entendimento para dar conta de, mas ela aponta algumas características da democracia encontrada na sociedade atual. O processo democrático se realiza através de uma escola que eduque para a convivência democrática das pessoas tanto dentro quanto fora da escola e atribuir valores que sejam realmente efetivados democraticamente. E que todo o quadro docente e técnico, sejam também sujeitos desta formação para a democracia, como corpos por excelência desse trabalho formativo.

Para tanto, a educação para a cidadania é pautada em uma educação democrática que expressa uma ansiedade de crescimento nos indivíduos como cidadãos e o crescimento da sociedade enquanto uma sociedade democrática.

Assim, o processo de democratização atende ao movimento de transformação da sociedade em que os cidadãos participam da construção de uma sociedade mais justa e que todos que fazem parte desse processo sejam beneficiados.

É essencial que os cidadãos participem da construção de uma sociedade mais justa estando presentes na definição e implementação dos direitos sociais fundamentais, bem como nas formas de garanti-los, de forma que todos sejam beneficiados pelas conquistas desse processo (SANTOS, 2013, p. 04, *in*, Gestão democrática da educação).

É importante para o processo democrático a participação dos cidadãos na construção de uma sociedade mais justa e que busquem os seus direitos em coletivo para que assim a democracia seja realmente concedida, pois a democracia se faz através da participação dos indivíduos nos processos democráticos. Os docentes também são considerados sujeitos desse processo de aprendizado para a democracia. Sobre o questionamento atribuído anteriormente, a gestora sujeito da pesquisa mencionou que:

Como já falei, é sendo uma escola aberta à comunidade como sempre convidando a comunidade a participar (Gestora – C Entrevista cedida dia 19/052014, na sala da gestora).

Mediante a resposta da gestora percebe-se a dificuldade que há na elaboração de sua resposta para dá conta do que lhe foi perguntado, mas ela responde ao questionamento de acordo com suas possibilidades e com o seu

entendimento, pois, percebe-se que a sua resposta não condiz com o que foi perguntado.

No entanto, para a efetivação de uma escola democrática é necessário formar consciência e atribuir valores democráticos para além da escola em busca de novas mudanças para um bom desempenho no campo educacional.

Então a gestão democrática é uma construção coletiva cotidiana que se apresenta como um desafio constante nos processos educacionais e nas políticas públicas.

Assim, sustentam que a gestão democrática não é apenas um princípio do não paradigma, mas uma construção coletiva e cotidiana, a qual se coloca como desafio constante nos processos educacionais e nas políticas públicas (NOGUEIRA 2013, p. 26 *in*, Gestão democrática da educação).

Portanto, a gestão escolar democrática constitui-se em uma prática que prioriza o desenvolvimento integrado e constante de todos da comunidade escolar envolvidos no processo pedagógico e administrativo da instituição. Neste sentido foi importante verificar quais os principais avanços e construções pautadas pelo trabalho na direção da gestão democrática na unidade escolar? Nesta direção, a gestora sujeito da pesquisa menciona em resposta as suas possibilidades frente a esse questionamento enfatizando que:

Assim é a prática de gestão escolar se associa a necessidade preconizada pelas mudanças ocorridas na contemporaneidade, a exemplo do protagonismo juvenil (Gestora – A Entrevista cedida dia 08/05/2014).

Neste sentido, a gestora enfatiza que a gestão democrática tem que levar em consideração as diferenças de cultura juvenil encontradas no ambiente escolar e valorizar suas crenças e vivências.

O protagonismo juvenil é uma prática educativa desenvolvida para os jovens que estão cursando o ensino médio e visa proporcionar aos mesmos a participarem do processo educativo e também na sociedade através de uma participação construtiva, contribuindo assim para assegurar seus direitos os da escola e da comunidade onde estão inseridos.

A partir do direcionamento dado anteriormente a gestora sujeito da pesquisa mencionou que:

Os profissionais da escola hoje são mais abertos ao trabalho participativo né, deixaram o individualismo de lado e veem o trabalho coletivo como algo bom que gera resultados rápidos e eficientes, é isso a participação da comunidade escolar nas decisões na gestão e na escola foi o principal avanço conseguido até hoje (Gestora – B Entrevista cedida dia 09/05/2014, na sala da gestora).

A gestora responde a esse questionamento a partir de sua compreensão e do seu entendimento, mas o que foi visto durante a entrevista não foi isso que ela expôs, na verdade há uma contradição diante do que ela diz para o que foi constituído na durante a entrevista em *locus*.

No entanto, uma gestão pautada na participação em coletivo na comunidade escolar é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática e assim a democracia não se dissocia da participação as duas são integradas e fazem parte uma da outra. Pois a participação coletiva e efetiva da comunidade escolar nas tomadas de decisões é uma capacidade que envolve os cidadãos a construírem uma relação rotineira possibilitando o exercício do diálogo.

A participação, quando compreendida como capacidade e possibilidade de que os cidadãos ou sujeitos se envolvem amplamente nos processos decisórios em uma dada sociedade, ação, espaço ou instituição, constitui-se em elemento fundamental para o exercício do diálogo e de uma relação mais rotineira [...] (SANTOS, 2013, p 08, *in*, Gestão democrática da educação).

Sob esta perspectiva, a participação busca compartilhar as ações que começou no início desse processo que culminou nas tomadas de decisões, por meio do trabalho coletivo, envolvendo a construção de uma gestão democrática e de uma educação voltada para a transformação da sociedade.

A perspectiva de uma gestão democrática na escola visa à participação de todos os seguimentos da sociedade na construção de ações educativas que proporcione a escola um desenvolvimento educacional de qualidade voltada para a transformação da sociedade, buscando atribuir valores e contribuir para que a democracia não seja gerida somente na escola mais também fora dela. Sobre o direcionamento dado acima a gestora sujeito da pesquisa enfatizou que:

O maior avanço é. Acredito que foi né? a participação da comunidade escolar nas decisões tomadas (Gestora – C Entrevista cedida dia 19/052014, na sala da gestora).

Através da fala da gestora nota-se que há uma dificuldade frente a este questionamento, e como tantas outras apresentam a dificuldade na execução e na estrutura pra da conta de, mas, aponta de modo resumido o avanço que considera importante para a escola. Deste modo, a gestão democrática é um processo que prioriza a participação do professore desde o início desse processo que culmina a tomada de decisões.

Então, que a comunidade escolar não só participem das tomadas de decisões da escola, mas também da execução e avaliação dos projetos que atendem a comunidade educativa como um todo. Que a comunidade escolar esteja presente na escola cotidianamente e não apenas nas reuniões para tomar decisões, mas que estejam presentes em todo o processo educacional e administrativo da escola, para que juntos com a gestão possam promover melhorias em todas as dimensões da escola. Pois a participação da comunidade é fundamental na construção de uma educação democrática.

Sabe-se que a participação da comunidade escolar é fundamental para a construção de uma educação pautada na democracia em que a escola se transforma em um espaço democrático onde todos tenham a possibilidade de expor suas opiniões para a organização e o planejamento da escola, pois, a participação torna-se um processo essencial para o sucesso educativo e também pode ser exercida como um direito à cidadania sendo que a participação e a democracia são dois conceitos que não se dissociam.

Pois, Mamedes, (2005, p.45) afirma que, “a participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados”.

Para isto, foi necessário investigar com as gestoras pesquisadas se em sua gestão os professores participam da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola? Através deste questionamento a gestora entrevistada enfatizou que:

Bom Reuniões periódicas são realizadas para análise e ré construção do PPP da escola, através dos horários destinado ao planejamento escolar e com a participação de todos da comunidade escolar (Gestora – A Entrevista cedida dia 08/05/2014, na sala da gestora).

Deste modo, percebe que a gestora responde a este questionamento de acordo com suas possibilidades de entendimento, pois, sua gestão dispõe de momentos para estudos do PPP e que acontece com a participação de toda comunidade escolar. A partir do que foi exposto por parte da entrevistada durante a entrevista em *locus* da pesquisa é percebido que há uma interação entre a comunidade escolar e a gestão na ré construção do Projeto Político Pedagógico.

É de suma importância que a comunidade escolar participe da construção do projeto político pedagógico da escola, pois o PPP tem a função de organizar política e metodologicamente o ambiente escolar para propiciar a melhoria na qualidade do ensino, sendo que a construção do PPP em coletivo é um dos fatores que encaminham a democratização da gestão escolar, o PPP deve ser construído a partir das diversidades existentes no contexto escolar, proporcionando a reflexão e a investigação para o seu processo de construção.

[...] O PPP deve ter sua construção baseada na diversidade de seus autores participantes do contexto escolar, onde todos exercem a reflexão e a investigação que darão base para seu processo de construção, já que a vivência na escola atual amplia progressivamente o comprometimento da escola em exprimir suas intencionalidades pedagógica, cultural, profissional e na construção de uma gestão que se possa entender como democrática (CAETANO; DIÓGENES, 2010, p. 03).

Diante do que foi exposto percebe-se, pois que a participação da comunidade escolar é de suma importância na elaboração do projeto político pedagógico, pois contribui para a efetivação da democratização do ensino e da sociedade e que com a participação da comunidade em sua construção o PPP seja inserido na escola, conforme o seu contexto escolar. A partir do questionamento anterior, a gestora entrevistada menciona sua resposta a partir do seu entendimento acerca do questionamento enfatizando que:

Bem, sim durante a construção do PPP todos da comunidade escolar participaram, tínhamos encontros quinzenais para discutir a elaboração, pois o PPP define a identidade da escola e nos indica caminhos para ensinar com qualidade e ter um ensino também de qualidade e que seja construído de forma reflexiva e que seja inserido em nosso contexto educacional (Gestora – B Entrevista cedida dia 09/05/2014, na sala da gestora).

Percebe-se que a gestora respondeu ao questionamento de acordo com suas possibilidades de entendimento, apesar de que durante a entrevista feita em *locus*, foi possível perceber que não há uma interação entre a comunidade escolar e a gestão. Depois da entrevista realizada em conversa com a gestora ela enfatizou que o PPP foi construído em dois mil e nove (2009) e não mais reformulado ou estudado.

O PPP se constitui em um processo democrático que é construído com a participação efetiva dos membros da comunidade escolar para contemplar a realidade que a escola está inserida proporcionando a melhoria no processo de ensino e aprendizagem e na organização do trabalho pedagógico como um todo. O PPP quando construído coletivamente com a participação da comunidade escolar implica em uma gestão democrática que visa o significado da escola e o processo educativo emancipador.

A concepção do Projeto Político-pedagógico (PPP) é de suma importância no interior de um contexto sócio-educativo que implica numa gestão democrática visando o significado da escola no processo educativo [...] (CAETANO; DIÓGENES, 2010, p.03).

O Projeto Político Pedagógico é um instrumento construído coletivamente visando ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano escolar de forma participativa e democrática. Pois o PPP é um documento que reflete sobre a realidade da escola, onde os integrantes que fazem parte da comunidade escolar explicitam seus interesses e suas reivindicações para um bom desempenho da escola em todas as dimensões, tanto em seu funcionamento quanto em seu processo educacional. No questionamento que lhe foi direcionado anteriormente, a gestora sujeito da pesquisa mencionou que:

O PPP já foi construído desde dois mil e nove (2009), e todos os professores participaram junto com o coordenador pedagógico e os demais membros da escola (Gestora – C Entrevista cedida dia 19/052014, na sala da gestora).

Percebe-se através da resposta que a gestora tem a compreensão de que é importante a construção do PPP com a participação da comunidade escolar, mas, não proporciona um momento de estudo ou ré construção do mesmo, tendo em vista que o PPP foi construído em dois mil e nove (2009), e em uma conversa informal

depois da entrevista ela falou que desde sua construção até o momento não tinha mais passado por nenhuma modificação ou alteração.

Sabe-se que o PPP tem uma grande importância para democratização da educação, já que ele proporciona para a comunidade escolar e a gestão uma aproximação para que possam compartilhar experiências através do diálogo em busca de melhores formas para conceber uma educação adequada ao seu contexto. A participação da comunidade escolar na construção do PPP é fundamental para garantir uma educação e um ambiente democrático.

A participação dos membros da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico propicia uma educação e um ambiente mais democrático dentro da instituição, pois proporciona uma maneira mais participativa de se trabalhar e de colocar em prática o que foi previsto para que possa ser realmente vivenciado pela escola e que o resultado deste trabalho possa ser visto como um reflexo do esforço participativo. A participação da comunidade escolar na construção e na alteração do PPP é de muita importância para o processo de democratização da escola, pois é através desta participação que a escola torna-se democrática.

Para tanto, o PPP tem que ser estudado e alterado constantemente com a participação da comunidade escolar para decidir o que pode ser melhorado e mudado dentro da escola, sempre buscando melhoras para o processo pedagógico e administrativo da unidade escolar. Para isso o gestor tem que traçar um plano de rotina na escola para que o PPP seja estudado semanalmente com a participação de todos.

O Projeto Político Pedagógico por sua vez, é construído coletivamente mediante os mesmos objetivos e as mesmas expectativas da comunidade escolar, vale ressaltar que o PPP é um documento que abrange diferentes perspectivas na escola e que a sua construção não é definitiva vai se aperfeiçoando e se concretizando ao longo da caminhada, e que auxilia na coordenação e na ação educativa da instituição escolar.

Pois, é com a construção do Projeto Político Pedagógico que a gestão escolar torna-se democrática como corrobora Ferreira (2006) *apud*, Nogueira, *in*, Gestão democrática da educação (2013, p. 23) “[...] a gestão democrática se dá no próprio processo de construção do projeto-político-pedagógico [...]”.

O PPP ao ser construído coletivamente com a participação da comunidade escolar está exercendo um papel de fundamental importância para a educação que é a apropriação de uma educação democrática em todas as suas atribuições propiciando a convivência democrática entre os membros da comunidade escolar em busca de realizar os interesses comuns para o crescimento da educação. Pois a democracia é um dos princípios que norteia o PPP tanto em sua elaboração, como em sua aplicação.

Para tanto, o PPP é uma base para a formação e para a vivência democrática que tanto necessita a equipe escolar, entretanto, duas das escolas pesquisadas não evidenciam a prática de analisar, modificar ou até mesmo reformular o Projeto Político Pedagógico sem se quer abrir um espaço para que assim possa ser estudado juntamente com a equipe escolar, enquanto em uma das escolas a gestora possibilita esse momento em que todos participam periodicamente da re construção do PPP.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi observado durante a entrevista e a elaboração desse trabalho monográfico, percebe-se que a gestão democrática é um processo que envolve a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar nas tomadas de decisões e também na execução desse processo, com o intuito de propor uma educação emancipadora e democrática, onde todos têm o direito e a oportunidade de decidir e de dar sua opinião na busca de alcançar os mesmos objetivos para a consolidação de uma escola de qualidade e que possa oferecer uma educação também de qualidade baseada em princípios democráticos.

Sabe-se, que a gestão democrática se consolida através da participação da comunidade escolar na gestão sendo que a participação é um elemento central da gestão democrática que prioriza a comunidade escolar a participarem ativamente da vida da escola e decidirem como será o futuro da instituição compartilhando coletivamente e de forma democrática as responsabilidades da escola.

Desta forma, o sucesso das etapas desenvolvidas no decorrer deste trabalho monográfico trouxe uma nova perspectiva a respeito da gestão democrática no ambiente escolar, já que esse processo se dá pela participação da comunidade escolar na vida da escola. Pois, percebe-se que a participação da comunidade na escola a educação está pautada em uma educação de qualidade, emancipadora e transformadora da realidade escolar onde todos tem o direito de decidir o que será mais propicio para a atuação na área pedagógica e administrativa da instituição escolar.

É correto afirmar que o presente trabalho monográfico trouxe contribuições significativas para a formação profissional e pessoal. Além de saber que as pesquisas e leituras feitas no decorrer deste processo como também nas análises das respostas obtidas através das entrevistas realizada em *locus* ajudaram a compreender melhor que para uma escola tornar-se democrática é necessário a participação de todos os membros da comunidade escolar na escola desde o início do processo que culminou na tomada de decisões até a sua execução que é o final deste processo.

Para tanto, a elaboração deste trabalho foi extremamente importante e enriquecedor para que assim fosse percebida a realidade das escolas frente a uma gestão democrática e como é estabelecido o acesso dos membros da comunidade escolar frente à gestão.

No entanto, foi observado durante a entrevista, que em duas das escolas pesquisadas as gestoras não trabalham com a perspectiva de uma gestão democrática que não compartilham das responsabilidades da gestão e que não há uma participação efetiva da comunidade escolar no processo que culminou a tomada de decisões até sua execução, apesar de conhecerem o conceito de uma gestão democrática.

Enquanto isso em uma das escolas pesquisada a gestora além de conhecer a importância e o conceito da gestão democrática a gestora põe em prática trabalhando em conjunto com a comunidade escolar que tem uma participação efetiva na gestão da escola.

Portanto, pode-se concluir que nas escolas pesquisadas as gestoras tem um entendimento sobre o que é uma gestão democrática e sabem de sua importância para o crescimento da escola e que as responsabilidades do dia-dia são compartilhadas entre todos os que fazem parte da instituição, porém, em duas das escolas pesquisadas as gestoras não trabalham com a perspectiva democrática sendo que o poder de decidir está centrado apenas no gestor não havendo a descentralização deste poder, pois, sabe-se que para a efetivação de uma gestão democrática o poder de decidir tem que ser descentralizado e compartilhado entre todos da comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS:

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Constituição- Brasil (1988).2. Emenda Constitucional- Brasil.1 Título.

BRASIL. **Gestão democrática da educação**. Boletim Salto para o Futuro. n. 19. Ano XXIII. Brasília - DF, Out. 2005. Disponível em: <http://tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253Gestaodemocratica.pdf>. Acesso em: 06 de maio de 2014

BRASIL. **Gestão democrática da educação**. Boletim Salto para o Futuro. n. 18. Ano XXIII. Brasília - DF, SETEMBRO 2013. Disponível em: [http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/15095417\\_GestaoDemocratica.pdf](http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/15095417_GestaoDemocratica.pdf). Acesso em: 20 de maio de 2014.

BELOTTO, Aneridis Aparecida Monteiro, GONSALVES, Elisa Pereira (Org.) **Interfaces da gestão escolar**. 1.ed.Campinas-SP, 1999.Editora Alínea.

CAETANO, Laudicéa Viane Cavalcante; DIÓGENES, Elione Maria Nogueira. **Projeto político-pedagógico**: diálogos intercruzados entre Veiga e Vasconcelos Encontro em Pesquisa em Educação de Alagoas – V EPEAL. Realizado em Maceió no período de 31/08 a 03/09 de 2010. Disponível em: <http://dmd2.webfactional.com/media/anais/PROJETO-POLITICO-PEDAGOGICO-DIALOGOS-INTERCRUZADOS-ENTRE-VEIGA-E-VASCONCELLOS.pdf> Acesso em 14.07.2013.

DAVIS, Cláudia, VIEIRA, Sofia Lerche (Org.) -. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. II série, Rio de Janeiro, 2002.Editora DP&A.

FERNANDES, M. D. E.; ALVES, A. V. V.; ALVES, A. G. R. Gestão democrática da educação: por entre concepções e tendências. Dialogia, São Paulo, n. 19, p. 35-45, jan./jun.2014.Disponível em:<http://www4.uninove.br/ojs/index.php/dialogia/article/viewFile/4892/2737>: Acesso em 01/07/2014.

HORA, Dinair Leal da, **Gestão democrática na escola**: Artes e ofícios da participação coletiva. 5. ed. Editora Papyrus, Campinas- SP, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos, **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Editora Vozes.Goiânia, 2008.

MAMEDES, Cleusa Bernadete Larraganhas. **Democracia na escola pública e participação de professores**. Cáceres-MT:Editora Unemat, 2005. Disponível em: [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Estados Brasileiros%20Mato G rosso/Trabalhos Completos/democracia na escola publica e participacao de professores.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Estados%20Brasileiros%20Mato%20Grosso/Trabalhos%20Completos/democracia%20na%20escola%20publica%20e%20participacao%20de%20professores.pdf): Acesso em: 01/07/2014.

PARO, Victor Henrique, **Gestão escolar, democrática e qualidade do ensino**. São Paulo, 2007. 1. ed. Editora Ática.

\_\_\_\_ **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: 1998.2 ed. Editora Ática.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento: Projeto de Ensino- Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico** São Paulo, SP. 10 ed. Libertard, 2012.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14a edição Papirus, 2002.

## **APÊNDICE A**



CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO  
CAMPUS CAJAZEIRAS

ORIENTADOR: WIAMA DE JESUS FREITAS LOPES  
ORIENTANDA: GILBERTA PEREIRA PESSOA.

***Termo de Consentimento Livre e Esclarecido***

Prezados gestores (as);

Estou realizando a pesquisa de campo do projeto monográfico intitulado “Gestão democrática na escola pública”. O objetivo da escolha desta temática é analisar as contribuições da gestão democrática para a organização do trabalho pedagógico na unidade escolar.

Deste modo, solicito a sua colaboração na pesquisa concedendo-me a permissão de poder entrevistá-lo na pesquisa acima mencionada com a autorização de gravar e utilizar trechos de suas falas relativas às respostas às questões do formulário de entrevistas em anexo.

Esta pesquisa não lhe trará custos ou riscos e todas as informações serão mantidas no mais absoluto sigilo, quanto ao anonimato e confidencialidade de seus participantes/respondentes. Outrossim, informo que antes de finalizada a entrevista você pode se retirar da pesquisa a qualquer momento que desejar. Assim como, o entrevistado escolherá um pseudônimo para ser resguardado em suas informações prestadas/vinculadas no texto da monografia.

Concomitantemente, informo que uma vez prestada à colaboração na participação a esta entrevista, suas considerações serão tratadas de modo autêntico em relação a seus esclarecimentos na produção da monografia acima mencionada.

Desde já conto com a sua colaboração e agradeço a sua atenção e disponibilidade.

São José de piranhas/PB, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

Assinatura \_\_\_\_\_ do

pesquisador: \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_ entrevistado

(a) \_\_\_\_\_ Fone do entrevistado(a):

(83) \_\_\_\_\_ E-

mail \_\_\_\_\_ (caso

haja) \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B**



Universidade Federal  
de Campina Grande



CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS

Nome:

Idade:

Formação básica:

Graduação: ( ) Sim ( ) Não - Qual:

Especialização: ( ) Sim ( ) Não - Qual:

*Stricto Sensu*: ( ) Sim ( ) Não - Qual/Em  
que:

Tempo de atuação como gestor: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação como gestor na escola: \_\_\_\_\_

Tempo de inserção na comunidade em que fica a atual escola:

\_\_\_\_\_

Participa de algum movimento social: ( ) Sim ( ) Não - Qual(is):

\_\_\_\_\_

1. Quais os principais desafios da gestão escolar democrática frente à organização do trabalho pedagógico?

2. Quais suas principais estratégias de aproximação dos docentes entre si e da gestão escolar?

3. Qual é o papel do professor na participação democrática da escola?

4. Porque se faz necessário os professores participarem da construção democrática da gestão escolar?

5. Como a gestão democrática pode transformar a realidade da organização e produção da e na unidade escolar?

6. Quais as contribuições de uma gestão democrática para a escola?

7. Em qual situação ocorre a participação da comunidade escolar nas decisões tomadas?

8. Como a gestão democrática da unidade escolar aponta ou fomenta a democracia de um modo geral na sociedade?

9. Quais os principais avanços e construções pautadas pelo trabalho na direção da gestão democrática na unidade escolar

10- Em sua gestão os professores participam da elaboração do projeto político pedagógico da escola? Como? Por quê?