

CENTRO UNIVERSITÁRIO SAGRADO CORAÇÃO

ORLANDA DIAS RODRIGUES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO DE QUALIDADE: DESAFIOS E
POSSIBILIDADES**

BAURU/SP

2022

ORLANDA DIAS RODRIGUES

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO DE QUALIDADE: DESAFIOS
E POSSIBILIDADES**

Monografia de Iniciação Científica apresentada a Seção de Graduação do Centro Universitário Sagrado Coração – Unisagrado como parte dos requisitos necessários para participação no programa de Iniciação Científica, sob orientação da Prof.^a Dra. Eliane Aparecida Toledo Pinto

BAURU/SP

2022

RESUMO

As pesquisas têm comprovado que a questão democrática nas escolas ainda é algo que não atingiu o resultado desejado. Embora vivamos em uma sociedade legalmente democrática, garantida pela Constituição de 1988, quando se trata desta na prática escolar, esbarra-se com muitas situações deficitárias no que tange a efetivação democrática. Muitos gestores ainda não conseguem fazer uma aplicabilidade democrática de forma efetiva, que possibilite a participação de toda a comunidade escolar na tomada das decisões e envolvimento da vida escolar, de forma abrangente. Diante do exposto, constitui-se como objetivo geral desta pesquisa analisar as produções acadêmicas sobre a gestão democrática nas escolas da educação básica e sua relação com a função do gestor escolar. Para tanto, foi realizado o levantamento bibliográfico com os seguintes descritores: “*Gestão democrática AND Qualidade da Educação*”; “*Gestão democrática AND Escola Pública*” e *Gestão Democrática AND Gestor*. E para afunilar a busca utilizou-se também a junção das palavras: “*Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública*” e “*Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública AND gestor*”. Foram analisados 44 trabalhos, sendo 22 publicações na *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO) e 22 na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD). As análises contribuíram na discussão sobre gestão democrática, papel do gestor e educação de qualidade, bem como os desafios da gestão democrática na escola e também os caminhos possíveis para a sua efetivação. Os temas aqui apresentados não findam nossa discussão acerca da gestão democrática, mas emergem como tentativa de se (re)pensar os caminhos para uma educação de qualidade pautada no trabalho em equipe e na participação de todos os envolvidos na comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão democrática, democracia, educação, contexto escolar.

ABSTRACT

Research has proven that the democratic issue in schools is still something that has not reached the desired result. Although we live in a legally democratic society, guaranteed by the 1988 Constitution, when it comes to school practice, there are many deficient situations in terms of democratic effectiveness. Many managers are still not able to make an effective democratic applicability, which allows the participation of the entire school community in decision-making and involvement of school life, in a comprehensive way. In view of the above, the general objective of this research is to analyze the academic productions on democratic management in basic education schools and its relationship with the role of the school manager. For that, a bibliographic survey was carried out with the following descriptors: "Democratic management AND Quality of Education"; "Democratic Management AND Public School" and Democratic Management AND Manager. And to narrow the search, we also used the junction of the words: "Democratic management AND Education AND Quality of Education AND Public School" and "Democratic Management AND Education AND Quality of Education AND Public School AND manager". A total of 44 works were analyzed, 22 of which were published in the Scientific Electronic Library Online (SciELO) and 22 in the Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD). The analyzes contributed to the discussion on democratic management, the role of the manager and quality education, as well as the challenges of democratic management at school and also the possible paths for its effectiveness. The themes presented here do not end our discussion about democratic management, but emerge as an attempt to (re)think the paths to quality education based on teamwork and the participation of all those involved in the school community.

Keywords: Democratic management, democracy, education, school context.

LISTAS DE TABELAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Dados quantitativos das produções na <i>Scientific Eletronic Library Online</i> (SCIELO)..... | 55 |
| Tabela 2 - Apresenta autores, título e ano de publicação das produções na <i>Scientific Eletronic Library Online</i> (SCIELO)..... | 56 |
| Tabela 3 - Dados quantitativos das produções na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)..... | 58 |
| Tabela 4 -. Apresenta autores, título, ano de publicação e nome da revista das produções na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)..... | 58 |

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista. | |
| 55 | |
| Gestão pública municipal e participação democrática no Brasil | 58 |
| Tomada de decisão do gestor escolar das escolas públicas de ensino médio no Distrito Federal e a interface com o letramento informacional | 58 |
| A pesquisa em educação: a gestão educacional como tema do debate | 58 |
| Gestão do processo de reorientação curricular na Rede Municipal de Ensino de Dourados (2001 a 2008)..... | 60 |
| Crenças de eficácia de gestores escolares e as metas do IDESP | 60 |

1. INTRODUÇÃO

A democracia tornou-se um tema premente de discussão em âmbito nacional, principalmente na atual conjuntura brasileira, onde o estado de direito se encontra

ameaçado. “Sabemos que o Brasil tem uma história que criou uma cultura de comandos autoritários de mandatos legais, baseados mais no direito da força do que na força do direito” (DALBERIO, 2008, p. 1).

E a escola não fica ausente nesse debate, ao contrário traz à tona inúmeras questões referentes à democracia no que diz respeito à gestão democrática e também a formação de cidadãos. Assim, torna-se imprescindível questionar sobre que tipo de educação se pretende desenvolver e construir nas escolas.

Com relação à gestão democrática, essa deve partir de um prisma processual e construída paulatinamente no contexto escolar. Para tanto, há necessidade de iniciar com a delimitação de alguns conceitos como: democracia, gestão e educação.

Segundo Abbagnano (2007, p. 277) o termo democracia,

A democracia pode ser definida como a política que tem em vista o homem, em oposição às políticas que vêem como instrumento, determinando seus objetivos (Bobio)...Tal atitude parte do reconhecimento dos chamados direitos humanos, que devem ser reinventados, buscados e realizados em sentido universal... Democracia poderia, portanto, ser considerada a política fundada nos direitos humanos, cuja tomada de consciência determina o ritmo do desenvolvimento da própria Democracia.

Tomando como ponto de partida a descrição supracitada do termo democracia, a qual faz referência a uma política que deseja alcançar o homem e considera seus direitos, mas ao mesmo tempo requer também que este tome consciência/ciência do que significa democracia e se envolva na sua construção/reconstrução, pois ela só poderá atingir seus objetivos a partir do coenvolvimento da pessoa humana.

A partir da Constituição Federal, de 1988, houve um crescente e significativo aumento nas discussões sobre a gestão democrática da educação, não obstante a LDB 9394/96 tenha deixado de regulamentá-la, com definições claras, precisas e pontuais (PEREIRA; SILVA, 2018).

Por outro lado, “A ordem jurídica de caráter democrático se impôs como um todo, aí compreendida a área educacional. Por isso, a ordem constitucional que nasceu em 1988 consagrou princípios caros a democracia e a educação democrática” (BORDIGNON, 2005, p.16) e, portanto, não se pode perdê-la.

A partir desse contexto, vários pesquisadores têm se dedicado a investigar como tem sido desenvolvido o trabalho dos diretores nas escolas. O fruto destas pesquisas vem mostrar que

Atualmente, a intensificação do trabalho do diretor nas escolas tem sido fruto de intensos debates, especialmente quando põe a gestão da educação como um dos mecanismos responsáveis pela multiplicidade de papel a ser desempenhado pelo diretor (PEREIRA; SILVA, 2018, p. 140).

Segundo Bordignon (2005, p. 29) há dificuldades de abandonar "... práticas autoritárias, hierárquicas e clientelísticas" pela ausência de uma orientação clara e precisa na LDB 9394/1996, embora a Constituição Federal (BRASIL, 1988) determine um modelo democrático na educação.

Diante desse impasse, mesmo sabendo que "O diretor não deve ser autoritário, pois, ao gestor cabe o perfil de ser democrático..." (DALBERIO, 2008, p. 3), em muitas escolas

A gestão da escola continuou nas mãos do diretor, apoiado na equipe gestora e, às vezes, nos professores, sem, contudo, garantir uma efetiva participação dos alunos e da comunidade nas discussões e decisões sobre o projeto educativo e as formas de gestão da instituição (GARCIA, 2008).

Este cenário leva a intuir que se de um lado houve um avanço na legislação em termos de democracia, por outro lado faltou uma preocupação com a formação dos diretores para que eles de fato se tornassem gestores.

Entretanto, o caminho que se tem apontado é que

É preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano escolar, pois, "só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia". (ANTUNES, 2002, p. 98).

Nesse contexto, a democracia não se constrói apenas com discurso, mas necessita de ações de práticas que possam corporificá-la. E isso costuma levar tempo para aprender. Mas, sem dúvida, só se aprende a fazer, fazendo, experimentando, errando e acertando. Então, é preciso criar espaços para a participação de todos na escola, para se aprender a exercitar a democracia. (DALBERIO, 2008, p. 3-4)

Dalberio aponta que a democracia é algo a ser aprendido, visto que, historicamente pode-se dizer que essa é uma conquista recente, pois "após o período de ditadura civil-militar (1964-1985), a Constituição Federal de 1988 incorporou no Art. 205, entre os princípios pelos quais se deve pautar a educação brasileira (VI), a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (BRASIL, 1988)" (OLIVEIRA, 2019, p. 220-221).

Com isso entende-se que a

a Gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de políticas dos governos (CURY, 2002, p. 172 apud OLIVEIRA, 2019, p. 221).

Amparados legalmente pela Constituição faz-se necessário que os cidadãos adquiram uma consciência do que é viver em uma sociedade democrática e o que é (re)construir uma escola democrática, pois

[...] a cidadania democrática é ativa, e o cidadão que exige a igualdade através da participação, da criação de novos direitos, da possibilidade de intervenção e de decisão, pela conquista de novos espaços e da possibilidade de novos sujeitos políticos, será novo cidadão ativo (DALBERIO, 2008, p.5).

Faz-se necessário considerar ainda que “é importante reafirmar o princípio da gestão democrática não apenas como possibilidade do desenvolvimento escolar, mas, sobretudo, como estratégia importante na construção da qualidade do ensino público” (NETO; CASTRO, 2011, p.755).

Ao revisitar a legislação, pode-se dizer que a deliberação de uma gestão democrática para a educação pública significou um grande avanço (ARELADO; JACOMINI; CARNEIRO, 2016, p. 1145). De posse dessa conquista, “a LDB 9394/1996 reafirmou a gestão democrática do ensino público como um dos princípios sob os quais o ensino deve ser ministrado, nos termos da CF/1988, e estabeleceu no art.14 que

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996) (ARELADO; JACOMINI; CARNEIRO, 2016, p. 1146).

Se de um lado houve a conquista em termos legais, assegurados pela Constituição de 1988, por outro lado a LDB 9394/1996 trouxe certa frustração para alguns que aguardavam um detalhamento dos procedimentos da aplicabilidade democrática no sistema de ensino, visto que a LDB 9394/96 se ocupou em expor somente os princípios norteadores e questões tais como: modalidade de instituição dos diretores das escolas, conselhos a serem formados, modalidade de participação dos segmentos e questões de caráter consultivo ou deliberativo, não foram especificadas as modalidades (ARELADO; JACOMINI; CARNEIRO, 2016, p. 1146).

O Plano Nacional de Educação (PNE) 2001-2010 também não detalhou como deveria ser a gestão democrática da escola, apenas reafirmou o previsto na LDB/1996, remetendo aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática, com garantia de participação da comunidade. (ARELADO; JACOMINI; CARNEIRO, 2016, p. 1147).

Neste aspecto, encontra-se uma concordância entre os autores acima e Falsarella, quando afirma que a

gestão escolar aparece na legislação educacional brasileira tendo a democratização como imperativo. A Constituição Federal de 1988 (CF/88) define, no art. 206, que o ensino será ministrado com base na gestão democrática do ensino público. (FALSARELLA, e al, 2018, p. 38).

Com isso, torna-se cada vez mais evidente e compreensível, para os pesquisadores, que a gestão democrática na escola pública e privada deva ser incorporada de forma efetiva no sistema educacional brasileiro.

Em toda e qualquer democracia, “a gestão democrática pode ser caracterizada como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições”. (NETO; CASTRO, 2011, p.754)

Nesse sentido, suscitam alguns questionamentos: O que os estudos publicados nas bases de dados Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e na *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) apresentam sobre a gestão democrática nas escolas? Qual a relação entre gestão democrática e qualidade da educação? Os diretores têm clara consciência de seu papel para uma gestão democrática? Os gestores conseguem desenvolver a gestão democrática nas escolas?

Para responder tais questionamentos a pesquisa apresenta como objetivo geral analisar as produções acadêmicas sobre a gestão democrática nas escolas da educação básica e sua relação com a função do gestor escolar e a qualidade da educação. O objetivo geral se desmembra nos específicos: identificar as produções acadêmicas sobre gestão democrática em escolas da educação básica, propor uma reflexão sobre a gestão democrática nas escolas e quais são seus desdobramentos na vida da comunidade escolar e contribuir na ampliação da compreensão do que é democracia, democratização e o papel do gestor.

A gestão democrática é um princípio orientador da escola pública brasileira, definida legalmente a partir de 1988 pela Constituição Federal e referendada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Portanto, torna-se fundamental pesquisar e conhecer o que se tem produzido sobre o tema nas escolas, considerando

a relação entre gestão democrática e qualidade da educação, bem como o papel do gestor nesse processo democrático. Assim, a presente pesquisa almeja analisar a produção científica sobre gestão democrática e quiçá reflexões sobre as práticas gestoras no âmbito escolar. O avanço na produção do conhecimento acontece quando nos voltamos para o que já foi produzido, por meio de uma revisão sistemática da literatura.

O trabalho foi estruturado em quatro partes, o primeiro capítulo aborda a visão sobre política educacional com enfoque sobre democracia, democratização e gestão democrática. Ao pensar em gestão democrática e educação de qualidade, não há como compreendê-las sem conceituar democracia, democratização, pois ambas devem alicerçar a tão sonhada gestão democrática na escola.

O segundo capítulo apresenta alguns dos desafios da gestão nas escolas, para a inserção e manutenção da gestão democrática na escola.

No terceiro capítulo são apresentados os possíveis caminhos para a construção da gestão democrática na escola, pensando na participação da comunidade escolar e no papel da gestão escolar.

E o quarto capítulo apresenta os resultados e a discussão das produções nos bancos de dados: *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 166) “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

A pesquisa consiste em um trabalho de revisão sistemática da literatura, que tem como conteúdo a análise de artigos, dissertações e teses, as quais discutem sobre a gestão democrática, educação, escola pública e papel do gestor. Para tanto, serão realizadas pesquisas nos seguintes bancos de dados: Biblioteca Digital de

Teses e Dissertações¹ (BDTD) e na *Scientific Eletronic Library Online*² (SCIELO). Estes bancos de dados configuram-se como os mais importantes no cenário atual.

Com o intuito de encontrar produções acadêmicas pertinentes para a realização da pesquisa, os seguintes descritores foram utilizados nas bases de dados: “*Gestão democrática AND Qualidade da Educação*”; “*Gestão democrática AND Escola Pública*” e *Gestão Democrática AND Gestor*. E para afunilar a busca utilizou-se também a junção das palavras: “*Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública*” e “*Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública AND gestor*”.

Após a realização do levantamento, os resultados estão sendo comparados, com o intuito de excluir as produções que apareceram mais de uma vez. Além da análise das contribuições das produções acadêmicas, analisaremos o ano de publicação das mesmas.

Como a pesquisa se pautará em bibliográfica não há necessidade de ser aprovada pelo comitê de ética da instituição, sendo solicitada apenas a Carta de dispensa de apresentação ao CEP ou CEUA, conforme **anexo A**.

3. POLÍTICA EDUCACIONAL: DEMOCRACIA, DEMOCRATIZAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

Pensar a política educacional, no contexto hodierno, remete intrinsecamente, a buscar uma compreensão mais profunda sobre em que consiste a democracia, democratização, bem como a gestão democrática.

É notável considerar que na atual conjuntura, em que se vive, tais conceitos são, teoricamente, bem proferidos. Porém, isso implica que se questione se, na realidade, existe uma articulação ou dialética, entre teoria e prática, especialmente no que tange ao setor educacional.

¹ Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_home&lng=pt&nrm=iso

² Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php>

Com intuito de aprofundar a temática, discorrer-se-á uma reflexão, acerca do tema, objetivando aprofundá-lo e trazer algumas reflexões. Não se pretende esgotá-lo. O que se propõem é trazer alguns elementos para auxiliar a reflexão daqueles que intencionam alargar os horizontes sobre a temática.

Neste percurso, servir-se-á de pensadores que já trouxeram uma colaboração sobre o tema. Isso significa que se pretende estabelecer um diálogo com os mesmos, visando dilatar as fronteiras.

Para tal, o ponto de partida será aprofundar em que consiste a democracia, visto que isto trará desdobramentos significativos para discorrer sobre os outros elementos.

Quando se fala em democracia, entende-se o termo a partir do prisma da originalidade do conceito apresentado nas definições. Para tal, faz-se necessário apoiar-se nos dicionários. Apropriando-se de uma visão filosófica, a qual define que “o uso do termo Democracia... adquiriu hoje uma dimensão que ultrapassa o significado específico de “formas de governo” (governo do povo, pelo povo e para o povo)” para indicar um modo de ser e de pensar” (ABBAGNANO, 2007, p.277).

Ancorando-se na definição supracitada, especialmente na compreensão que “indica um modo de ser e de pensar”, pode-se dizer que isto vem impactar diretamente em um comportamento, o qual é pensado e articulado a partir de uma compreensão clara e objetiva do termo, que se desemboca em ações concretas.

Hora (2003, p. 12) compreende “[...] Que a democracia é uma forma de governo que envolve a totalidade dos governados e a igualdade de oportunidades, na qual os cidadãos participam direta e plenamente das decisões sociais...”, enquanto Paro (2002, p. 2) compreende que a “... democracia deve ser entendida como mediação para a realização da convivência pacífica e livre entre indivíduos e grupos na sociedade...”

As citações supracitadas estão, de certa forma, correlacionadas entre si, e se complementam mutuamente, de ângulos distintos. Enquanto Hora (2003) compreende a democracia como um modo de administrar que abrange a todos com igual oportunidade, pode-se intuir que Paro sugere que a democracia seja compreendida enquanto meio, que indica uma finalidade. Ora, com isso, pode-se acenar que sua função é ser ponte para oportunizar e criar condições de boa convivência entre os indivíduos na sociedade. Isso remete, indispensavelmente,

compreender que para isso, requer diálogo, o qual aponta para uma participação ativa e corresponsável dos envolvidos.

Esse argumento é complementado por Paro (2002, p.3) ao afirmar que “Enquanto tal, a democracia é um horizonte e uma prática que deve impregnar todas as instâncias da vida individual e coletiva”.

Nessa afirmação se parece entrelaçar uma dialética, a qual assinala um movimento indicatório da democracia vivida já e ainda não. Isso se ressalta aos olhos quando a democracia é comparada a um horizonte, visto que este está sempre à frente, como indicador do itinerário a ser percorrido.

Por outro lado, pode-se intuir que Paro (2002) entrelaça esse horizonte com a cotidianidade, ou seja, ao mesmo tempo que a democracia é um horizonte, deve ser uma prática que permeia as relações da vida coletiva. Isso é um indício de que ainda não se vive a democracia enquanto tal, por isso é horizonte. Por outro lado, deve-se empenhar para que ela se torne cada vez mais realidade nas artimanhas da convivência coletiva.

Faz-se necessário ainda que se considere que a democracia “É também um modo de vida, pressupondo valores que devem ser adotados e vivenciados pela totalidade da população, em suas experiências pessoais e sociais.” (HORA, 2003, p. 13).

Com isso, pode-se afirmar que o sentido da democracia consiste em nortear um modo de ser e viver, que orienta a vida de todas as pessoas, com seguridade, oportunidades e garantia de direitos e deveres para todos.

Como o viés dessa reflexão baliza a democracia dentro do âmbito educacional, faz-se necessário (re)direcionar os olhares a fim de compreender a democracia no âmbito educacional.

Oliveira ressalta que

Os princípios democráticos que sustentam a ideia de gestão democrática exigem que toda a comunidade escolar exerça um papel participativo nas relações cotidianas, tanto no que se refere à análise teórico-filosófica, quanto no planejamento coletivo das ações de curto, médio e longo prazo. (OLIVEIRA, s/d, p. 3).

Por sua vez, Silva complementa ao afirmar que

[...] o ambiente escolar necessita de democracia, a ponto de que todos os envolvidos possam participar das decisões de forma consciente; para isso é preciso disposição, trabalho em equipe e redistribuição de responsabilidades, o que irá promover o sucesso da escola. (SILVA s/d, p. 17002).

Nesse viés, Bordignon (2005, p. 33) concorda com Silva ao afirmar que: “Participação... significa “fazer parte de” e “participar da ação”. Fazer parte significa pertencer. As pessoas só se dispõem a participar da ação daquilo que lhes pertence, daquilo de que fazem parte”.

Essa alocução evidencia um elemento que provoca tanto uma reflexão como uma indagação. Reflexão no sentido de como os responsáveis em gerir a democracia, no ambiente escolar, estão abrindo espaço para que as pessoas, bem como a comunidade escolar, se sintam pertencentes a escola. De acordo com o exposto de Bordignon (2005), pode-se compreender que este seja o primeiro passo da democracia.

Em se tratando da indagação, seria de grande valia que os responsáveis em fazer da democracia uma prática cotidiana, no ambiente escolar, buscassem instrumentos para perceber como a comunidade escolar visualiza a concretização da democracia, no ambiente escolar.

Essa prática, em si, já seria um ato democrático, ou seja, uma manifestação da democracia. Nessa perspectiva, pode-se considerar que a democracia se torna um meio pelo qual todos os envolvidos na escola sintam-se participantes ativos e corresponsáveis pelo andamento e desenvolvimento das atividades escolares. Para isso, como indicado por Silva, requer dois elementos fundamentais: trabalho em equipe e redistribuição de tarefas.

O trabalho em equipe requer que todos estejam cientes sobre quais são os objetivos a serem atingidos. Aqui não se trata de um trabalho em grupo que tem homogeneidade de ideias. Ao contrário, trata-se de uma equipe que consiga discutir, questionar, divergir, propor alternativas, novas ideias e por fim que tenha a capacidade de sintetizar as ideias que convergem para os objetivos a serem alcançados.

No tocante a redistribuição das responsabilidades, isso assinala que é necessário haver uma descentralização. Esse processo, ao mesmo tempo que exige compromisso e corresponsabilidade, favorece que outros indivíduos participem de forma ativa, e direta, naquilo que diz respeito aos interesses da escola. Esse movimento de corresponsabilidade, participação ativa e coenvolvimento é entendido

como democracia. Por outro lado, deve-se levar em conta que a democracia, enquanto materialidade é um processo lento e gradativo, uma conquista contínua, a passos lentos. Devido isso, sugere-se que ela seja vista como um processo imparável, até que seja implantada definitivamente em sua concretude.

No ambiente escolar, para que a democracia seja efetivada é indispensável “... que o gestor tenha a consciência de que ele é um articulador de ideias de modo que o grupo de trabalho tenha liberdade para dar opiniões sobre as decisões”. (SILVA, s/d, p. 17003).

Nesse processo é importante considerar que se faz necessário que cada indivíduo aprenda a exercer a democracia, visto que ninguém nasce democrático. A democracia, além de outros elementos, comporta o saber falar e também o aprender a ouvir as opiniões de outras pessoas, sem censura ou julgamentos, levando em conta que todos têm o direito de expressar suas ideias e opiniões a respeito daquele assunto em questão.

No ambiente escolar,

[...] cabe às comunidades educacionais, lideradas por seus respectivos gestores juntamente com sua equipe pedagógica se unirem para a ampliação da democracia na escola, com prioridade a assuntos que favoreçam a educação de qualidade e igualitária a todos, de modo que avance para uma instituição, que possa de fato caminhar para uma educação formadora de cidadãos, críticos e conscientes de seus direitos e deveres dentro da sociedade. (SILVA, s/d, p. 17002).

Dessa forma, fica evidenciado que o exercício da democracia oportuniza a formação de sujeitos pensantes e críticos. Essa postura possibilita a superação de um comportamento apático e entorpecido e abre caminhos para o protagonismo consciente e ativo dos indivíduos.

A escola, enquanto tal, tem por finalidade, além de promover o conhecimento científico e sistemático, favorecer a aprendizagem da democracia, fazendo do ambiente um laboratório democrático, participativo e transformador.

Isto é tão importante que Silva (s/d, p. 17005) enfatiza que “... nada vale um ambiente democrático dentro da escola se ele não tiver o caráter transformador capaz de obter avanços no processo educacional e participativo dos integrantes”.

É possível perceber um diálogo entre os autores quando Paro (2002, p.5) complementa e afirma que “... é na condição de sujeito que o ser humano se autocria

como ser histórico e se é pela democracia que se garante a qualidade de sujeito como especificidade humana, temos que a educação só pode dar-se de forma democrática”.

Essa alocação do autor provoca uma reflexão sobre quão concomitante devem ocorrer a escolarização e a formação de uma consciência democrática. Sendo assim, conseqüentemente

A educação, entendida como emancipação humana, precisa levar em conta a condição de sujeito tanto de educandos quanto de educadores. Daí que ela só pode realizar-se de forma democrática, o que significa que a administração que lhe dá sustentação deve ser necessariamente democrática. (PARO, 2002, p.1-2).

A essa altura o leitor pode se indagar: se a democracia tem prerrogativas que envolve uma participação ativa e compromissada, por parte dos envolvidos, como ocorreu a democratização?

Historicamente, no Brasil, o processo de democratização se iniciou “Com o fim da ditadura, a educação sofre modificações surgindo à gestão democrática, movimento que até hoje sofre alterações na busca de sua melhoria”. (SILVA, s/d, p. 17001).

Como se pode perceber, a democratização é um processo lento que, por vezes, pode atravessar décadas, para alçar passos mais firmes e consolidados. Conforme as autoras,

Passadas cerca de três décadas das mudanças políticas que assinalaram a transição da ditadura para a democracia, não é simples precisar o momento exato em que ocorreram os primeiros movimentos em defesa de uma gestão escolar mais participativa. Certo é que no seio de organizações de educadores que defendiam espaços para onde tais preocupações pudessem convergir surgiram as Conferências Brasileiras de Educação (CBE), as quais assinalaram uma ruptura com formas de pensar anteriores. A primeira dessas conferências foi realizada em 1980, em São Paulo, seguida de cinco outras que marcaram época. A mais significativa para a defesa da gestão democrática foi a IV CBE, realizada em 1986, em Goiânia. (VIEIRA; VIDAL, 2015, p.22).

Peroni (2012, p. 25) salienta que “A luta pela democratização da sociedade também era parte do processo de democratização da educação. Nesse sentido, a gestão democrática é um fim, e não apenas um meio, já que não é simplesmente uma mudança na concepção de gestão”.

Pode-se considerar que, no âmbito educacional, como em outras esferas sociais, a passagem da ditadura militar para a democratização foi um processo lento

e complexo. Isso exigiu muita audácia de pessoas comprometidas com a educação, as quais lutaram pela implantação de uma reconfiguração de um processo, onde o poder estava centralizado nas mãos do diretor da escola, para um itinerário onde todos pudessem participar das decisões, de forma democrática. Isso ocorreu devido estar assegurado, legalmente, pela Constituição de 1988. Por isso que

O sentido de gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho. Está associada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e em sua efetivação. (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 35).

Dalberio (2008, p. 10) salienta que “A democratização da sociedade brasileira e, especificamente, da educação, dar-se-á não apenas pela garantia de acesso à escola, mas também da permanência e do sucesso do educando. A escola precisa cumprir a sua função social.”

Este aspecto é de singular relevância visto que, uma vez garantido o acesso à escola, é indispensável que sejam assegurados também os meios necessários que garantam as condições de permanência. Isso envolve políticas públicas que garantam as condições básicas de sobrevivência, tais como: moradia, alimentação, transporte, saúde, dentre outros, para que o aluno possa ter condições mínimas de acessar e permanecer na escola.

No que tange ao sucesso escolar, “A qualidade que nos interessa deve se traduzir na democratização do conhecimento para todos e todas, educandos e educandas” (DALBERIO, 2008, p. 10).

Essa alusão remete a uma compreensão que todos têm direitos iguais aos conhecimentos historicamente produzidos. Cabe ao Estado a prerrogativa de assegurar os direitos de acesso à escola, promover políticas públicas que garantam a permanência, bem como oferecer a escola as condições adequadas para promover um ensino qualitativo e democrático.

Nessa ótica se compreende a “... democratização enquanto ampliação do acesso à instituição educacional; democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos” (HORA, 2003, p. 14).

Sarmiento; Alves (2016, p. 3), complementam que, de acordo com Libâneo (2001) “A participação da comunidade possibilita o conhecimento, a avaliação dos

serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola, podendo influenciar na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino”.

Com isso entende-se que é de suma importância que os processos de democratização se materializem no ambiente educacional. São eles que oportunizam a participação ativa da comunidade escolar e isso gera senso de pertença à escola, pois a mesma pertence à comunidade.

Vê-se, aqui, dois elementos fundamentais para a concretude da democratização da escola: a participação de todos os componentes da comunidade escolar nos processos decisórios e a existência de um amplo processo de informação em que todos tenham conhecimento do que acontece no interior da instituição e suas relações externas. (HORA , 2003, p. 13).

Neto e Castro complementam ao salientar que

[...] torna-se necessário reconhecer que a descentralização, na área da educação, tem sido utilizada não apenas como estratégia de democratização, mas, sobretudo, como mecanismo para propiciar a melhoria na gestão de processos e recursos e, também, como condição para aliviar as instancias centrais do sistema educacional, que se tornam sobrecarregadas com o crescimento das demandas. (BARROSO, 1998 *apud* NETO; CASTRO, 2011, p. 752).

Paro (2002, p. 2) salienta que “Considerar as políticas educacionais em suas relações com a prática da gestão escolar significa, portanto, levar em conta a democratização da gestão de nossas escolas”.

O autor salienta ainda que

Em síntese, a democratização da gestão escolar, como objetivo de uma política educacional que mereça esse nome, se dará na medida em que a administração na escola básica, tanto em suas atividades-meio quanto em suas atividades-fim, se fizer de fato como mediadora para a busca de fins democráticos e educativos. (PARO, 2002, p.7).

Como apresentado, a democratização foi um marco histórico que ocorreu socialmente e que, como em todas as esferas, as escolas também tiveram que fazer essa passagem da centralização do poder, para a democratização. Isso trouxe, inclusive, uma nova maneira de compreender o papel do diretor da escola. Enquanto a nomenclatura diretor escolar está mais ligada a questões administrativas e burocráticas, a concepção de gestor escolar é compreendida na perspectiva de gerir

e para isso é necessário o coenvolvimento, a participação da comunidade escolar, como um todo, de forma a envolver os alunos, professores, pais e funcionários.

Antes de adentrar a reflexão, propriamente dita, sobre a gestão democrática, propõem que se aproprie, mesmo que de forma concisa, sobre o significado da terminologia gestor. Far-se-á ainda uma breve explanação sobre sua função, bem como o que se espera do mesmo. Tais elucidadas irão oportunizar uma melhor compreensão sobre a gestão democrática.

Para tal, se iniciará averiguando em que consiste a terminologia gestão.

Gestão provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém os termos genitora, genitor, germen. (CURY, 2005, p.14).

Esse conceito leva a pensar que tornar-se um gestor requer o desenvolvimento de várias habilidades e que esse é um processo que também precisa ser aprendido, pois

[...] o termo *gestor* é mais vinculado à liderança, que não apenas segue e dá ordens, mas tem iniciativa, cria ambientes e antevê condições para que os objetivos da instituição sejam alcançados. Outro ponto a ser esclarecido é a distinção entre gestão educacional e gestão escolar. *Gestão educacional* é termo mais amplo que envolve todas as instâncias dos sistemas de ensino, inclusive a escola, bem como a formulação de políticas educacionais. *Gestão escolar* delimita o trabalho desenvolvido no âmbito da escola. (FALSARELLA, et. al, 2018, p. 29).

Para que se desenvolva uma boa gestão, um dos elementos importantes é compreender o que se espera de um gestor democrático, qual seu perfil e habilidades que precisam ser desenvolvidas e cultivadas, para gozar de condições adequadas para o exercício de sua função, visto que algumas características são fundamentais.

Assim, espera-se que o gestor escolar apresente boa disponibilidade para o trabalho em equipe; que tenha capacidade de trabalhar com as pessoas, aceitar as dificuldades, buscar meios de superação das mesmas. Almeja-se também que tenha capacidade de estimular o melhor de cada pessoa que está em seu entorno, a partir de uma perspectiva proativa (LUCK, 2009, p. 76), pois “compreendemos que o gestor só é eficiente na sua função quanto mais eficiência der ao seu grupo de trabalho, sem

com isso perder sua autonomia diretiva, pelo contrário, fortalecendo-a ainda mais” (SILVA, 2018, p. 148).

Outro elemento de especial importância é que se espera “... dos gestores habilidades e criatividade para encontrar novas soluções, sobretudo, para aumentar a eficiência, utilizando, entre outros mecanismos, os modelos de avaliação do desempenho.” (NETO; CASTRO, 2011, p.752-753).

Além disso, é de suma importância que o gestor escolar democrático seja alguém que tenha

Clareza a respeito da missão, visão e valores educacionais, assim como da participação das pessoas nessa compreensão e sua expressão em suas ações. Orientação com perspectiva dinâmica, inovadora e norteada para a melhoria contínua. Exercício contínuo do diálogo aberto e da capacidade de ouvir. Construção de oportunidades de participação e orientação para o compartilhamento de responsabilidades. (LÜCK, 2009, p. 76).

Espera-se ainda que o gestor escolar apresente boa liderança; seja autoconfiante e conheça seus pontos fortes e fracos; seja seguro em sua função de autoridade; seja aberto às mudanças e ao crescimento e que também veja essas possibilidades em seus liderados; apresente compreensão e convicção em relação aos objetivos e engaje outras pessoas nos mesmos; que tenha foco, não obstante as adversidades; seja capaz de criar estratégias; seja sociável e habilidoso nas interações sociais; que tenha capacidade de promover um clima de confiança; seja carismático; tenha comportamento ético e saiba ouvir as pessoas sem julgá-las.

Que apresente senso de justiça e tenha coerência; seja honesto e íntegro; que seja flexível; que conjugue inteligência e discrição e que tenha gosto por aquilo que faz. É importante também que o gestor escolar busque um aprimoramento contínuo de seu desempenho e que isso contribua no desenvolvimento de sua função (LÜCK, 2009).

É importante ainda que o gestor escolar desenvolva tais habilidades para adquirir este perfil, em vista da função que exerce, pois

[...] o diretor escolar é líder educacional que mobiliza e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na facilitação do desenvolvimento de uma visão de conjunto sobre a educação, o papel da escola e de todos nela participantes; na articulação de esforços; no compartilhamento de responsabilidades conjuntas; na formação de uma cultura de aprendizagem; na integridade, na ética e na justiça expressas por equipes de trabalho continuamente acompanhadas, orientadas e estimuladas. (LÜCK, 2009, p. 83-84).

Neste sentido, os princípios norteadores que compõem o perfil do gestor escolar, passa-se a discorrer, a partir de então, sobre a gestão democrática.

No Brasil, sabe-se que “O debate sobre o princípio da gestão democrática na educação pública nacional se instalou, de forma mais efetiva, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da consequente Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional”. (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 29).

“A gestão escolar aparece na legislação educacional brasileira tendo a democratização como imperativo. A Constituição Federal de 1988 (CF/88) define, no art. 206, que o ensino será ministrado com base na gestão democrática do ensino público”. (FALSARELLA A. M., et. al, 2018, p.38).

Sendo imperativo, a legislação vem propiciar a gestão democrática no âmbito educacional, visto que em todos os outros seguimentos sociais ela estava sendo corporificada.

Hora (2003, p.10), salienta que “[...] a gestão democrática propugnada pelo Governo Federal brasileiro visa à elevação dos padrões de eficiência e de autonomia financeira, organizacional e pedagógica da instituição escolar...”

Isso denota que a gestão democrática, nas esferas governamentais, tem uma finalidade objetiva. Se extrair os termos: eficiência, autonomia e instituição escolar e implementar concomitante aos mesmos a gestão democrática, pode-se perceber que a instituição escolar tem, entre seus objetivos, o dever de oportunizar o desenvolvimento da eficiência e autonomia dos estudantes, pois “A gestão democrática é parte do projeto de construção da democratização da sociedade brasileira” (PERONI, 2012, p. 26).

Em termos de legislação,

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no art. 14, estabelece que cabe aos sistemas de ensino definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e, em especial, considerando a participação dos professores na elaboração da proposta pedagógica das escolas e a participação de representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar em conselhos ou colegiados. (FALSARELLA, et al., 2018, p. 38-39).

Em consonância com a legislação, as autoras salientam essa mesma ideia ao afirmarem que

[...] o processo de gestão da escola já prevê a participação coletiva em diversos procedimentos formais e regulamentares da escola, como: a elaboração do projeto político pedagógico, os conselhos e colegiados ou

equivalentes, que são processos democráticos [...] (CÁRIA e SANTOS, 2014, P. 31).

Enfatizam ainda que

O projeto pedagógico é apenas um dos principais instrumentos de construção da prática democrática na escola. Cabe ressaltar a existência dos colegiados, também denominado de Conselho Escolar, que tem a função de decidir ações a serem tomadas na gestão da escola e dos recursos da escola, inclusive avaliar constantemente o projeto pedagógico, em conjunto com os alunos, funcionários, professores, pais, enfim, com a comunidade escolar. (CÁRIA; SANTOS, 2014, P. 38).

Vieira e Vidal compartilham dessa mesma compreensão e entendem que

[...] Além dos Conselhos Escolares, outra importante instância de tomada de decisão coletiva é o Projeto Político Pedagógico (PPP), instrumento orientador dos rumos da escola. Conforme já visto, a LDB prevê a “participação dos profissionais da educação” em sua elaboração (LDB, Art., 14). Considerando que a gestão democrática envolve outros sujeitos, de modo específico as famílias dos estudantes e a comunidade em torno da esfera de abrangência geográfica da escola, o PPP requer a presença de outros atores além dos profissionais da educação. (VIEIRA; VIDAL, 2015, p. p.26).

Embasados nos aportes teóricos supracitados, pode-se perceber que a gestão democrática está intrinsecamente coligada com a participação ativa e efetiva da comunidade escolar. Ao gestor cabe a tarefa de mobilizar e articular essa participação, a fim de corporificar a gestão democrática no ambiente escolar.

Para isso, torna-se indispensável fazer um trabalho com a comunidade escolar para que se crie uma consciência sobre a importância da participação e envolvimento, ativo, efetivo e também afetivo, na gestão democrática escolar.

Entende-se que o espírito democrático deve perpassar todo o ambiente escolar, abrangendo toda comunidade educativa, incluindo professores, funcionários, gestores, alunos e familiares.

Acerca dessa questão, Dalberio enfatiza que

É preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano escolar, pois, “só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia”. (ANTUNES, 2002, p. 98 apud DALBERIO, 2008, p. 3-4). Nesse contexto, a democracia não se constrói apenas com discurso, mas necessita de ações de práticas que possam corporificá-la. E isso costuma levar tempo para aprender. Mas, sem dúvida, só se aprende a fazer, fazendo, experimentando, errando e acertando. Então, é preciso criar espaços para a participação de todos na escola, para se aprender a exercitar a democracia. (DALBERIO, 2008, p. 3-4).

Essa elucidação do autor tira a democracia da esfera dos discursos e a implementa na praticidade do cotidiano, de forma materializada. Isso evidencia que ninguém é democrático por natureza, a democracia é um processo que deve ser aprendido continuamente, por meio de uma participação ativa, proativa e envolvente.

Arruda (2016, P. 6), também compartilha dessa visão e afirma que “...a gestão democrática escolar só se concretizará com a participação coletiva que envolve: comunidade, sociedade parcerias, todos trabalhando em conjunto. A participação dos pais na escola também faz parte da gestão democrática”.

Já Farsarella salienta que

Entende-se que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão... Na gestão democrática há a descentralização do poder de decisão, isto é, não concentra tudo o que acontece na escola em sua própria pessoa, delega atividades de modo que cada um possa colocar suas habilidades em prática para o bem comum... Nesse sentido, é importante que o gestor escolar, com sua postura, estimule a sentimento de pertença ao grupo e crie um ambiente propício à participação. (FALSARELLA, et. al, 2018, p.39).

Também em relação aos estudantes espera-se esses possam desenvolver as habilidades no que concerne ao desenvolvimento de uma consciência democrática. Para oportunizar o desenvolvimento dessa formação, propõem-se, além de outras participações nas decisões escolares, a participação no Grêmio Estudantil, o qual é formado somente por estudantes e objetiva ser uma representação dos interesses dos alunos junto à gestão.

Cabe ao Grêmio estudantil organizar eventos de interesses juvenis dentro da escola, tais como: campeonatos, eventos, festas, feiras, etc. Este órgão deve ser respeitado pelos gestores, não obstante os estudantes possam incorrer em certos erros, mas os mesmos são vistos em uma perspectiva de aprendizagem, por isso deve-se deixar que os estudantes se locomovam de forma autônoma, sem interferência de outras pessoas, no âmbito escolar. Dessa forma, “... a gestão democrática pode contribuir, significativamente, para o sucesso da escola”. (NETO; CASTRO, 2011, p. 755).

Dessa forma, também os estudantes aprendem a participar da vida democrática, que envolve a escola, no que tange a tomada de decisões, bem como no compartilhamento das responsabilidades e tarefas.

Isso se torna um contributo valioso para que, nos âmbitos extra escolares, os estudantes se insiram nas questões concernentes a democracia nos diversos segmentos da sociedade.

Sabe-se que nas últimas décadas, a temática da gestão democrática, cada vez mais, tem ganhado espaço nas agendas políticas e acadêmicas. O que se tem discutido refere-se às melhorias dos sistemas escolares, nos vários níveis de ensino.

Para que tais progressos ocorram, tem-se procurado ampliar os espaços de participação da sociedade em relação à discussão sobre implementação de políticas públicas (NETO; CASTRO, 2011), que dê conta de responder, de forma eficiente, as reais demandas das necessidades da situação escolar, no país.

Quanto a gestão democrática, sabe-se que todos os seus esforços devem convergir para garantir um ensino qualitativo para todos os alunos.

Em uma escola, “O gestor... usa sua competência para compartilhar decisões e articular o trabalho da equipe escolar com foco na aprendizagem dos estudantes e considerando seu contexto socioeconômico e cultural”. (FALSARELLA, 2018, p. 42)

É importante que todos os envolvidos tenham suficiente clareza que o objeto principal da escola é o aluno e o objetivo maior é uma educação de qualidade para todos. Por isso, o compartilhamento das responsabilidades da gestão democrática visa favorecer que os objetivos sejam alcançados.

Isso se evidencia quando Falsarella (2018, p. 44), afirma que “Sabemos da centralidade da gestão pedagógica em todos os processos dentro da escola. A gestão pedagógica está diretamente voltada aos processos de ensino e de aprendizagem”.

A essa ideia, Lück complementa ao enfatizar que

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LUCK, 2009, p.24).

Por fim, complementa que “Cabe ressaltar que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos...” (LÜCK, 2009, p.25)

Para que tais objetivos sejam atingidos, Falsarella complementa que

A gestão pedagógica demanda do gestor aptidão para articular estratégias e conteúdos que tenham como foco o permanente aperfeiçoamento das práticas pedagógicas, com o objetivo de que os alunos de fato desenvolvam as habilidades e dominem os conteúdos básicos da escolarização. Nesse sentido, o papel fundamental do gestor é o de coordenar, orientar, planejar, monitorar e avaliar o trabalho pedagógico praticado dentro da escola. (FALSARELLA, 2018, p. 44).

Lück (2009, p.23) também contribui ao afirmar que “Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos”.

Com isso conclui-se que é grande a responsabilidade de uma gestão escolar. Por isso tal responsabilidade precisa ser compartilhada por meio de gestão democrática, com todos os envolvidos nesse processo, visto que todos são corresponsáveis, dentro da parcela que lhes cabe, para que se obtenha bom êxito no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

Sendo assim, cabe a gestão democrática, envolver a todos nas tomadas de decisões, bem como nos processos administrativos e no planejamento pedagógico da escola, por meio do Projeto Político Pedagógico, atividades curriculares, bem como em toda a organização da escola, objetivando atingir os princípios educacionais (NETO; CASTRO, 2011).

3.1 ASPECTOS LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para pensar os aspectos legais da gestão democrática, é importante considerar que “Proclamada a Independência do Brasil, em 1822, a educação ocupou um lugar importante, fato que se consolidou com a primeira Constituição, outorgada em 1824, tornando a instrução primária gratuita para todo cidadão perante a lei” (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 30). Este foi um passo importante que marcou a educação brasileira, no período pós independência, e abriu caminhos posteriores para se pensar a educação brasileira.

Ao dar um salto histórico pode-se perceber que

Com o fim do regime militar aprovou-se uma nova Constituição, que cita a gestão democrática na escola no artigo 206: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, os sistemas de ensino passaram a se organizar de modo compartilhado entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios em regime de colaboração (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 30).

Este foi um salto qualitativo muito importante para a educação brasileira, porque, como se percebe, a democracia passou a ser compartilhada a nível de estado, organizando assim as competências de cada instância.

Com a implementação da democracia, nas escolas, passou-se a trabalhar o espírito democrático, buscando assim descentralizar o diretor como responsável por todas as decisões para um processo que oportunizasse a criação de espaço para que toda comunidade escolar se tornasse participante ativa do processo educacional. Esse processo não visava eximir o diretor das responsabilidades, a intencionalidade era dar-lhe nova fisionomia, passando de uma visão de diretor para gestor escolar.

Sabe-se que

O princípio da gestão democrática encontra-se reforçado também no Estatuto da Criança e do Adolescente, lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990, que assegura, como direito dos pais, a participação na definição das propostas pedagógicas da escola de seus filhos, ter conhecimento do processo pedagógico, acompanhamento de seu desenvolvimento escolar e dos resultados da avaliação, assim como, garante a liberdade de expressão à criança e ao adolescente. (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 31).

Com isso, percebe-se que o Estatuto da Criança e do Adolescente veio reforçar o que já estava assegurado na Constituição Federal de 1988 e dar-lhe pleno cumprimento.

Entende-se que

Os procedimentos formais e legais instituídos para implantar a democracia na escola, como os colegiados, o projeto pedagógico, o ECA, o regimento e conselho escolar, são de grande importância no processo de democratização da escola e da educação, mas na prática, nem sempre funcionam como instâncias de discussões e de participação efetiva. (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 36).

A LDB 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) trouxe definições objetivas sobre os procedimentos em relação à gestão democrática.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

gerais de direito financeiro público (Lei de Diretrizes e Bases Educação Nacional, 2005, p. 12).

Sabe-se que

A gestão democrática é um princípio orientador da escola pública brasileira. Definido pela Constituição Federal de 1988 e referendado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, seus desdobramentos no sistema público de ensino permitem associá-lo à emergência de um novo modelo de gestão escolar. (VIEIRA; VIDAL, 2015, p. 21).

Legalmente, a seguridade da gestão democrática, pela Constituição Federal de 1988, foi uma demarcação histórica e isso impulsionou e norteou todos os documentos sobre a educação, que foram publicados posteriormente, a se pautarem nessa linha e buscar meios de se adequarem dentro da modalidade da gestão democrática, expressa pela Constituição. Por isso,

A LDB referenda a gestão democrática entre os princípios da educação brasileira (Lei nº 9.394/96, Art. 3º, VIII), ao afirmar a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Como se vê, tal como na Constituição, o legislador remete sua aplicação às unidades federadas. (VIEIRA; VIDAL, 2015, p.23).

Arruda (2016) salienta que a gestão educacional está organizada dentro do âmbito federal, estadual e municipal.

No âmbito do Poder Público, a educação é tarefa compartilhada entre a União, os Estados, o Distrito Federal (DF) e os Municípios, sendo organizada sob a forma de regime de colaboração (CF, Art. 211 e LDB, Art. 8º). As competências e atribuições dos diferentes entes federativos foram explicitadas através de Emenda Constitucional (EC n. 14/96, Art. 3º) e detalhadas pela LDB (Art. 9º, 10, 11, 16,17, 18 e 67). A educação básica, [...], é uma atribuição dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (VIEIRA, 2007, p.60 *apud* ARRUDA, 2016, p.3).

Com essa distribuição das funções e competências, em relação a educação, houve uma descentralização e isso sinaliza a democracia, porque compartilha as responsabilidades. A União compete a organização geral das normas, leis e diretrizes gerais sobre o andamento da educação, cursos técnicos, educação superior, fiscalização do funcionamento e apoio de aporte financeiro aos Estados e municípios que necessitam do mesmo.

Aos Estados e Distrito Federal competem à legislação, dentro de seus respectivos âmbitos, o Ensino Fundamental II e Ensino Médio, definir as modalidades

de colaboração de ação entre o Estado e municípios, elaborar políticas e planos estaduais e cuidar da educação superior em âmbito de Estado.

É competência dos municípios é oferecer a educação infantil e básica em âmbito do município, criar integração entre família, sociedade e a escola, criar políticas e planos municipais sobre a educação e garantir o acesso e permanência dos estudantes na escola.

Essas distribuições e competências reafirmar e confirmam o esforço de fazer acontecer à gestão democrática nas várias instâncias, deste a União, até os municípios, na educação brasileira.

Pode-se perceber uma sincronia entre a Constituição Federal de 1988 e a LDB nº 9.394/96, em relação às questões no que concerne à educação brasileira. Isso se confirma pela afirmação de que

Na LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96), também se expressa no mesmo sentido o que foi exposto na Constituição Federal de 1988, repassando aos sistemas de ensino normas de gestão democrática. VIII art. 3º “VIII- gestão democrática de ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino.”

É importante salientar que as tomadas de decisões no âmbito escolar, precisam estar de acordo com as leis e diretrizes da educação nacional, mostrando compromisso, responsabilidade e transparência em seus atos. A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- Lei 9.394/96) cita em seu Artigo. 14º que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (ARRUDA, 2016, p. 5).

É importante salientar que

Dando sequência à Constituição de 1988 e à LDB de 1996, dois Planos Nacionais de Educação (PNE) foram aprovados: o primeiro deles, sancionado por lei em 2001 (Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001) e o segundo, em 2014 (Lei nº 1305, de 25 de junho de 2014). Em ambos os casos, a gestão democrática mantém-se como foco das políticas de educação. O segundo PNE define a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” como uma das suas diretrizes (Art. 2º, VI). Remete, mais uma vez, à regulamentação da gestão democrática da educação pública de Estados, Distrito Federal e Municípios, prevendo seu disciplinamento em leis específicas no prazo de 2 (dois) anos a partir da publicação (Art. 9º). (VIEIRA; VIDAL, 2015, p.23).

Considerando a necessidade de incorporar a gestão democrática nas suas bases, pode-se notar que, desde o início até a atualidade, os documentos sobre a educação brasileira contemplam a temática e mostram preocupação de implementação da gestão democrática.

Como se vê, as conferências nacionais de educação propiciaram papel importante à gestão democrática, contribuição ao PNE 2014-2024. A permanência deste tema em pauta e a orientação da lei aos sistemas de ensino, no sentido da regulamentação deste princípio, no prazo de dois anos, é mais uma evidência de que este permanece como desafio a ser enfrentado pela educação pública brasileira. (VIEIRA; VIDAL, 2015, p. 26).

É importante considerar que, legalmente, a gestão democrática está assegurada, porém não basta a seguridade da legislação, é necessário que a democracia seja articulada na prática cotidiana da escola, tanto em âmbito de gestão como no fazer pedagógico. Para isso, requer que se tenha gestores dispostos a articular teoria e prática para que a gestão democrática aconteça. Para isso, é necessário buscar estratégias para envolver a comunidade escolar em todas as decisões, pois as autoras salientam que

deve-se fazer tudo o que puder no sentido de incentivar e convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola para a participação na escola. Não se trata de qualquer tipo de participação. Ao contrário, a participação precisa fazer sentido para o indivíduo - professor, pais, alunos -, para que o seu trabalho seja motivador e para que possam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do seu trabalho, da sua participação e da instituição escolar, como instituição concreta onde a participação se efetiva. (FREIRE, 1998 *apud* CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 38).

Vale ressaltar que, buscar estratégias para que a gestão democrática aconteça é responsabilidade do gestor escolar. Compete a ele fazer as devidas articulações para favorecer a implementação da gestão democrática no espaço escolar. Por outro lado,

[...] a gestão democrática, como política educacional, não pode ser apenas uma proposta da administração, mas deve atingir toda escola e a comunidade, até chegar à sala de aula. É importante que pais, professores, conselhos, funcionários participem de toda a proposta pedagógica da escola para que ela seja, dentro do possível, democrática e participativa. O fator participação foi tomado como o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita o conhecimento dos objetivos e metas da escola, o conhecimento da estrutura e da organização da dinâmica escolar [...] (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 38).

Por isso, o gestor precisa se preparar para assumir essa função com competência e habilidade, pois

[...] ao gestor cabe conhecer a legislação e saber usufruir dos princípios legais para tornar a gestão da escola, na prática, mais democrática. A gestão democrática é um processo complexo, mas possível, e não passa apenas pela eleição de diretores, mas principalmente pela elaboração do projeto pedagógico, que é o grande articulador do processo democrático da escola, quando o gestor mobiliza a comunidade escolar para que se comprometa e participe dos processos decisórios e pedagógicos da escola. (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 39).

Portanto, faz-se necessário que o gestor adquira um perfil que favoreça o desenvolvimento de competências e habilidades para que possa exercer seu ofício com eficiência e eficácia. Para isso, alguns pré-requisitos são imprescindíveis, dentre os quais destacamos: buscar atualização constante sobre a legislação vigente; estar atualizado com as discussões atuais sobre a gestão democrática; capacidade de (re)avaliar constantemente sua prática gestacional; capacidade e empatia para ouvir a comunidade escolar; suficiente competência para gerir pessoas.

À guisa de conclusão, entende-se que o gestor precisa ser alguém que esteja em constante busca de aperfeiçoar sua prática gestacional; não que já a tenha alcançado, mas que seja capaz de perfazer o caminho e, com passos largos e ligeiros, conquistar a meta, afim de que a educação brasileira alce voos qualitativos em busca de uma emancipação educacional.

4. OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Propor uma reflexão sobre os desafios da gestão democrática pode parecer, em primeira instância, algo um tanto abstrato, longínquo da realidade da maioria das pessoas ou até mesmo alguma coisa que é reservada para um grupo ou uma

categoria de pessoas mais específica, responsável por determinado cargo ou função. Esta compreensão pode ser bastante comum para a maioria das pessoas e é justamente por isso que os desafios da gestão democrática aumentam ainda mais.

A própria nomenclatura desafio pode induzir a criar uma imagem do mesmo, como algo difícil de ser conquistado ou atingido e cuja premiação é reservada àqueles que são vencedores.

No viés da perspectiva deste texto, o termo desafio, embora seja compreendido como algo a ser enfrentado no decorrer do percurso, pode ser superado, se houver empenho e dedicação.

Ao pensar nos desafios encontrados nos liames da gestão democrática, nas escolas, este texto objetiva fazer emergir alguns desses desafios e refletir sobre os mesmos, ancorado em autores que são egrégios no assunto, e estabelecer um diálogo com os mesmos.

Não se visa dessecar o tema; propõe-se tão somente uma reflexão acerca do mesmo de forma que seja um contributo válido no assunto, para aqueles que desejam aprofundar-se no mesmo.

Como no capítulo precedente já se refletiu sobre em que consistem os termos gestão e democracia, pressupõe-se que se tenha empoderado do significado dos mesmos. Sendo assim, pode-se adentrar ao tema, na busca de tecer uma reflexão sobre o que se propõe.

Quando se pensa nos vários desafios da gestão democrática nas escolas, dentre eles alguns são destacados como principais. Para delinear melhor a questão cita-se, por exemplo, que

O grande desafio da gestão democrática está na mudança do paradigma que fundamenta as práticas educativas: no lugar de uma educação para, como projeto de vir-a-ser do aluno, obediente hoje para ser cidadão amanhã, uma educação como efetivo exercício de cidadania. Uma educação como processo de autonomização, desalienação, tanto na relação sistema/escola, como na relação escola/estudante. (BORDIGNON, 2005, p. 31).

Aqui se percebe que o desafio é algo muito mais profundo, porque está intrinsecamente ligado ao cerne da compreensão sobre o porquê e para que se faz educação. O entendimento de objetivos claros com a finalidade da educação norteia também os paradigmas da gestão escolar. E desse olhar pode emergir um desafio,

visto que nem sempre a gestão escolar tem suficiente clareza daquilo que é objeto a ser alcançado com a educação.

Diante disso, sugere-se que o primeiro passo a ser definido seja compreender qual é a finalidade e que tipo de educação se quer construir, traçar metas para atingi-la, mapear a realidade existente, projetar e potencializar recursos na implementação do objetivo a ser alcançado.

Sabe-se que “A intencionalidade e a finalidade da escola remetem não para a poieis da fabricação de objetos moldados ao gosto do professor (ou dos dirigentes educacionais), mas para a práxis da autoconstrução de sujeitos” (BORDIGNON, 2005, p. 35). Entende-se que

[...] a estrutura tradicional da escola que estabelece relações verticais de poder do sujeito (quem manda, quem ensina) sobre o objeto (quem obedece, quem aprende), precisa ser substituída por estruturas que tenham como fundamento e princípio articulador a organização do trabalho pedagógico construtor da autonomia (estudantes-autores) e, por isso, fundado em relações inter-sujeitos, que geram solidariedade, participação e compromisso. O exercício do poder autocrático e as estruturas verticalizadas são incompatíveis com o projeto pedagógico da educação emancipadora. (BORDIGNON, 2005, p. 35).

Freire (1996) faz uma crítica ao tipo de educação denominada por ele como educação “bancária”, na qual os alunos se tornam meros depositários de conteúdos, numa ação passiva de receptores e não construtores do processo educacional.

Na perspectiva freiriana,

Na visão “bancária” da educação o “saber” é uma doação dos que se julgam sábios aos que julgam nada saber. Doação que se funda numa das manifestações instrumentais da ideologia da opressão a absolutização da ignorância, que constitui o que chamamos de alienação da ignorância, segundo a qual esta se encontra sempre no outro. (FREIRE, 1996, p.57).

Com isso, “Quanto mais se lhes imponha passividade, tanto mais ingenuamente, em lugar de transformar, tendem a adaptar-se ao mundo, à realidade parcializada nos depósitos recebidos” (FREIRE, 1996, p.58).

O pensador salienta ainda que “Os educandos, alienados, por sua vez, à maneira do escravo na dialética hegeliana, reconhecem em sua ignorância a razão da existência do educador, mas não chegam, nem sequer ao modo do escravo naquela dialética, a descobrir-se educadores do educador” (FREIRE, 1996, p. 57-58).

Mediante tais questões, torna-se imprescindível que se proponha, com clareza, que tipo de educação se quer construir, pois é a partir desse prisma que se pode compreender Freire quando afirma que: “A educação problematizadora se faz, assim, um esforço permanente através do qual os homens vão percebendo, criticamente, como estão sendo no mundo com que e em que se acham” (FREIRE, 1996, p. 65).

É de suma importância considerar ainda que “Frente aos novos desafios [...] nos dias atuais, faz-se necessária uma nova forma de educar [...] É preciso que sejam desenvolvidas novas competências, novas abordagens, novos referenciais. Ou seja, para novos desafios, são necessárias novas ferramentas [...]” (CORTE; LEMKE, 2015, p.31007).

Essas reflexões são plausíveis uma vez que “[...] situam-se numa perspectiva crítica, libertadora e emancipadora, à luz do legado do educador Paulo Freire, na busca cada vez mais humanizadora do ser humano, numa luta contínua em pró do seu desenvolvimento integral e da conquista de “ser mais” (DALBERIO; BORGES, 2008, p.1).

Nesse viés, a percepção do filósofo Abbagnano complementa a visão dos pensadores supra referenciados, ao afirmar que “Educação é definida como *formação* do homem, amadurecimento do indivíduo, consecução da sua forma completa ou perfeita [...]” (ABBAGNANO, 2007, p.358).

Nessa perspectiva, a educação visa contribuir para a pessoa se perfazer, ou seja, um (re)fazer-se constante e continuamente de forma que conquiste a emancipação, a qual numa perspectiva filosófica é compreendida como

Processo de libertação da humanidade em relação a qualquer tipo de vínculo religioso, político, econômico, etc. que impeça sua plena realização. O ideal da emancipação caracteriza movimentos díspares como o iluminismo, marxismo, o positivismo, etc., e é típico da Modernidade e da sua ideia de progresso. (ABBAGNANO, 2007, p. 362).

Bordignon (2005, p.12), afirma que “[...] uma educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática. Escolas e cidadãos privados da autonomia não terão condições de exercer uma gestão democrática, de educar para a cidadania”.

O pensador reafirma ainda que “[...] só será verdadeira educação se for emancipadora, se levar a autonomia, a construção de sujeitos” (BORDIGNON, 2005, p. 33).

As reflexões apresentadas acerca do que se propõe e se espera com a educação, oriundas do desafio da gestão democrática, no que tange à mudança de paradigma que fundamenta as práticas educativas, objetivaram trazer uma clareza aos leitores, de forma, que se possa voltar o olhar para os desafios da gestão democrática, a partir da perspectiva de uma educação integral e integradora que oportunize um processo emancipatório do sujeito.

Sendo assim, prosseguir-se-á com intuito de evidenciar alguns dos desafios da gestão democrática, enfrentados no cotidiano escolar.

Não obstante a gestão democrática tenha sido assegurada, legalmente, pela Constituição Federal de 1988 e reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases de 1996,

Sabe-se que

A consolidação de uma gestão democrática na escola não ocorre de forma automática ou espontânea. A dinâmica das relações de poder interfere no avanço do processo, sendo preciso um esforço coletivo e direcionado para as decisões coletivas, que superem os interesses individuais. (SARMENTO; ALVES, 2016, p. 4).

Na implementação da gestão democrática, não obstante o esforço deva ser de todos, cabe ao gestor corroborar ativamente nesse processo.

Segundo Paro (1990), a gestão democrática da educação requer mais do que mudanças simples, precisa de uma mudança de paradigmas que sustentam a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão distinta da que é praticada nos dias de hoje em muitas instituições...o intuito é que toda a prática seja consolidada através de ações embasadas na parceria dos sujeitos no interior da escola, bem como da instituição escolar com a família e a comunidade como um todo. (*apud* SARMENTO; ALVES, 2016, p. 4-5).

Nesse viés, Cária; Santos (2014, p. 38) ressaltam a importância da participação qualitativa, a qual “[...] precisa fazer sentido para o indivíduo - professor, pais, alunos - para que o seu trabalho seja motivador e para que possam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do seu trabalho, da sua participação e da instituição escolar, como instituição concreta onde a participação se efetiva”.

Sabe-se que a implementação de uma atmosfera democrática e participativa nas escolas, torna-se um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores.

Isso se comprova quando o pensador afirma que

[...] o maior desafio do gestor escolar é buscar o fortalecimento do processo educativo e envolver a todos da comunidade escolar nesse processo,

fazendo com que se responsabilizem por um ensino de qualidade, com isso todos serão beneficiados de um modo geral. (SILVA, 2018, p. 149).

Esse processo passa primeiramente pela compreensão de que a escola pertence a comunidade escolar, por isso é de todos. A aquisição dessa compreensão favorece o desenvolvimento do senso de pertença e o desejo de participar, de pertencer, pois é algo que lhe diz respeito, por isso a pessoa se interessa em participar daquilo que lhe pertence.

Essa compreensão e o sentimento de pertença são fundamentais para que as pessoas se envolvam com a vida escolar, pois é algo que lhe diz respeito. Com isso, pode-se concluir que quando existe um sentimento de pertença isso gera um compromisso com a escola, porque a pessoa sente-se parte efetiva da mesma (BORDIGNON, 2005).

O senso de pertença gera vários outros desdobramentos tais como: zelo, cuidado, colaboração, estima, etc. Diante disso, sugere-se olhar estes aspectos levando em conta que eles podem ser sinalizadores de um termômetro do senso de pertença que a comunidade escolar, como um todo, tem para com a escola.

Salienta-se também que este senso de pertença é um processo gradativo que vai sendo desenvolvido nas pessoas à medida, em que se sentem valorizadas pela escola e isso ocorre por meio do espaço que a pessoa encontra para participar de forma efetiva. Vale salientar que a participação efetiva é gatilho para o desenvolvimento do processo afetivo com o espaço e ambiente escolar.

Por outro lado, é plausível considerar que chegar a este patamar, de senso de pertença, é um desafio, porque existem várias barreiras a serem enfrentadas e superadas, visto que

A prática do exercício do poder estabelece o diferencial entre gestão autocrática e democrática [...] O tipo de jogo que os atores jogam é determinado pelas relações internas que a organização cultiva, pela cultura organizacional. Ela determina o sentimento de pertença e a decisão de participação ou o sentimento de exclusão e da omissão. Dependendo de como se situa ou é situado na organização, o ator social, cidadão, joga o jogo: participa, compromete-se, blefa, barganha ou, até, finge que não joga. (BORDIGNON, 2004, p. 35).

Diante do exposto, fica evidente que oportunizar o desenvolvimento de uma cultura de participação requer, do gestor, empenho e habilidade na articulação das

condições necessárias que favoreçam essa implementação, pois a mesma só vai acontecer se o ambiente for favorável.

Considerar-se por outro lado, a importância das pessoas aderirem a proposta de se tornarem participantes efetivos da vida escolar, pois sabe-se que a democracia só será construída se houver participação ativa e envolvimento das pessoas.

Quando se pensa em gestão democrática, vários pensadores, dentre eles: Zuffo; Trombetta (s/d), Silva (s/d), Cária; Santos (2014), Arruda (2016), Fialho; Tsukamoto (2014), compreendem que o caminho seguro no que tange a construção da gestão democrática ocorre pela participação dos indivíduos.

Nesse processo, o papel do gestor é fundamental, visto que cabe a ele assegurar e favorecer a criação de um ambiente onde a participação seja efetivada e garantida, por meio do respeito, acolhimento, valorização, abertura de espaço para todos, clima favorável mediante as discussões e tomadas de decisões.

Compreende-se que a construção da gestão democrática é uma questão que deve envolver a todos, seja na esfera governamental, familiar, na escola, no trabalho ou em qualquer ambiente em que o indivíduo esteja inserido.

Nessa participação democrática, em um ambiente escolar, um dos meios de sua efetivação é a participação na construção do documento mais importante da vida escolar denominado Projeto Político Pedagógico.

Aqui gestores, professores, pais, alunos, funcionários, comunidade escolar, todos devem ter espaço para dar suas opiniões, sugestões, fazer avaliações, projetar, debater ideias em torno daquilo que constitui o plano pedagógico da escola, bem como outros assuntos de interesse da vida escolar. Este é um importante instrumento que assegura e concretiza a gestão democrática na escola, visto que por meio dele todos participam de forma efetiva das decisões e propostas da vida escolar e com isso se tornam participantes ativos, de forma efetiva, na construção de uma escola, onde todos se sentem corresponsáveis pela mesma, com senso de pertença de forma ativa e afetiva.

Essa participação de todos, na vida escolar, favorece e viabiliza um ambiente no qual a educação qualitativa encontra espaço para acontecer. Isso se comprova quando afirma-se que

Sem a participação do aluno e suas famílias e dos professores não há educação e, muito menos de qualidade. Dados divulgados na mídia têm mostrado que as escolas que têm o nível de aprendizagem mais alto são

aquelas onde ocorre a gestão democrática com a participação de todos os funcionários e da comunidade, na qual se encontram inseridas. (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 34).

Bordignon (2005, p.12) também salienta que “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”.

Mediante a importância da gestão democrática, considera-se relevante lembrar que “[...] o homem não nasce sabendo participar: “A participação é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas” (BORDENAVE, 1994, p. 47 *apud* CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 29).

Da mesma forma que outras habilidades, a participação democrática também é um processo a ser aprendido continuamente. Quanto mais se praticar, tanto mais poderá desenvolver a habilidade de participar democraticamente. Este processo requer estímulo, paciência e respeito com o próprio processo, bem como com o processo das outras pessoas.

Esta ideia é aferida pela afirmação que se segue ao dizer que

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 1986, p. 46 *apud* CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 33).

Ainda em relação a participação democrática, Dias (2019) complementa que a participação vai além da pessoa se fazer presente no ambiente escolar. A participação está embasada pelo envolvimento no processo e pela forma de colaborar na gestão democrática da escola.

Salienta ainda que a legislação sobre a democracia, em si, instituída pela Constituição Federal de 1988, não sana todos os problemas existentes na escola. Não basta a participação de quem está na escola para se criar democracia, nem mesmo a existência das leis em si promove a democratização. Esta é feita pelas pessoas, as quais, pela observância da lei, faz dessa um meio, com intuito de atingir a finalidade a que ela se propõe.

Com isso, entende-se que a “[...] democratização passa pela melhoria do ensino oferecido pelos professores com novas metodologias inclusivas, passa

também pela aprendizagem dos alunos através de mudanças de comportamentos e pela valorização do convívio social [...]” (DIAS, 2019, p. 30).

Esses elementos são fundamentais, porque colocam tanto alunos como professores em uma atmosfera de eternos aprendizes. “Todo esse comprometimento mútuo gera uma ação pedagógica que representa ações democráticas...” (SILVA, s/d, p. 17005). Isso contribui, de forma muito significativa, para a superação dos desafios da gestão democrática, na escola.

Para se adquirir o fortalecimento da gestão democrática, é essencial, que esse gestor ultrapasse a dicotomia entre a teoria e a prática, repensando a sua metodologia administrativa em todo momento, procurando sempre promover a participação de todos os segmentos da escola, superando a concepção de chefe autoritário e burocrático [...] (SILVA, s/d, p. 17001)

Pensadores como Zuffo; Trombetta (s/d) compreendem que erigir uma educação fundada nos princípios democráticos, se torna o grande desafio para os gestores educacionais, visto que isso implica em assegurar uma formação qualitativa, para o exercício da cidadania “[...] bem como garantir igualdade de condições para o ingresso e para a permanência na escola, e buscar a efetivação da valorização dos profissionais da educação, seus planos de carreira e uma remuneração digna numa sociedade tão desigual” (ZUFFO; TROMBETTA, s/d, s/n).

Quanto esta questão não é concretizada, pode implicar em consequências desafiadoras e que comprometem a gestão democrática, tais como:

[...] a falta de participação dos professores, pouca visibilidade da relevância da coletividade em prol das questões relativas à qualidade educativa da instituição, além da possibilidade desse tipo de gestão ser um instrumento que dê sustentação para as diferentes vivências, conflitos e desafios no âmbito escolar. (SARMENTO; ALVES, 2016, s/n.)

Dias (2019), enfatiza que expoentes do campo educacional, como Paro e Barroso, salientam que uma cultura participativa é capaz de superar condicionamentos “[...] legais internos à gestão democrática e participativas na escola quais sejam os condicionantes materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos, em conformidade com o pensamento de Paro” (1992, p.40 *apud* DIAS, 2019, p. 38).

Isso mostra que a participação é algo que se adquire com a prática e perpassa os costumes das gerações, sendo assim, pode-se intuir que é algo aprendido com a convivência social.

Zuffo; Trombetta (s/d), em suas pesquisas, relatam que autores notáveis no campo educacional salientam que o trabalho participativo onde são envolvidos todos os seguimentos da escola, como pais, alunos, professores, funcionários, comunidade escolar, em um trabalho democrático, cria-se uma atmosfera onde não se tem espaço para o autoritarismo, o qual ainda se faz presente em várias escolas.

Compreende-se que

Para se criar uma escola democrática é preciso ter em mente que todos os membros possuem uma responsabilidade social sobre o seu papel frente à aprendizagem e formação do aluno, deve ser construído e analisado por todos e essa responsabilidade, todos devem estar intimamente ligados nesta meta, caso isso não ocorra é impossível construir uma escola democrática. (SILVA, s/d, p. 17004).

Sabe-se que em muitas escolas, o cotidiano escolar é por vezes permeado de práticas que não demonstram e nem condiz com a existência de uma gestão democrática articulada.

Pensadores compreenderam essa questão e afirmaram que a “Gestão Democrática não é ainda efetivada como se imagina, mesmo sendo amparada pela Legislação, vemos uma realidade com profissionais que chegam ao campo de trabalho sem conhecer efetivamente a Gestão Democrática [...]” (ZUFFO; TROMBETTA, s/d, s/n).

Também as pesquisadoras Cária e Santos constataram essa realidade e discorreram que

Os procedimentos formais e legais instituídos para implantar a democracia na escola, como os colegiados, o projeto pedagógico, o ECA, o regimento e conselho escolar, são de grande importância no processo de democratização da escola e da educação, mas na prática, nem sempre funcionam como instâncias de discussões e de participação efetiva. (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 36).

Dentre os elementos que dificultam a prática de gestão democrática, na escola, de acordo com Konzen (2019), está a dificuldade em trabalhar em equipe, a qual mostra a ausência do espírito de coletividade. Professores relatam que existem dificuldades, entre os mesmos, de chegarem ao consenso diante de decisões a serem tomadas.

Diante dessa situação “[...] é importante reforçar o papel do gestor dentro de um processo de discussão. Apesar de as decisões estarem sendo discutidas em

equipe, cabe ao mesmo nortear e estabelecer diretrizes para que as reflexões aconteçam de forma salutar e colaborativa” (KONZEN, 2019, p.7).

Outro elemento que Konzen (2019) aponta é a dificuldade sobre a descentralização de poder, uma vez que esse parece ficar mais centralizado nos integrantes da equipe gestora, tornando-se assim verticalizada as decisões.

Sabe-se que a ausência ou retardamento do exercício da gestão democrática impacta e traz sérios prejuízos, pois “[...] a não ocorrência de relações democráticas e cooperativas, poderá contribuir para o retardamento de mudanças no sentido do estabelecimento de tais relações” (DIAS, 2019, p. 38).

Outro elemento que pode causar prejuízos ou retardamento na efetivação da gestão democrática, na escola, é a falta de acesso à cultura e aos conhecimentos historicamente construídos. Sabe que “[...] mais de um terço dos adultos espalhados no mundo não têm acesso ao conhecimento impresso, nem às tecnologias, que poderiam melhorar a qualidade de vida e ajudá-los a se adaptarem às mudanças sociais e culturais” (DIAS, 2019, (p. 34).

Esse elemento impacta diretamente na construção da gestão democrática na escola, visto que essas pessoas ficam mais limitadas em contribuir, de forma efetiva, nos vários aspectos, na vida escolar de seus filhos ou da comunidade escolar em geral.

Outro elemento muito prejudicial à gestão democrática refere-se que “[...] a gestão participativa ainda é um conceito desconhecido para muitos diretores que desejam continuar seguindo uma linha autoritária [...]” (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 34).

Essa questão pode estar relacionada a falta de preparo adequado dos gestores para assumir essa tarefa, pois mediante as várias situações, “[...] muitas vezes o diretor escolar, devido ao seu processo de formação, não sabe como se proceder [...] faz-se necessário primeiramente repensar a formação de gestores” (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 36).

Dourado (2005) aponta que, no Brasil, as pessoas chegam ao cargo de gestores escolares, por diferentes formas e nem sempre estão habilitadas para assumir essa função. Existem casos de diretores indicados pelos poderes públicos, o que caracteriza como cargo de confiança; diretores por carreira; diretores concursados; diretores indicados e diretores submetidos a eleições.

Ao que parece, em todas essas formas de se chegar ao cargo de gestão, se estiverem isoladas umas das outras, podem dar margens para alguma lacuna, ou seja, apresenta, por um lado, um elemento favorável e outro desfavorável.

Por exemplo, a indicação como cargo de confiança, foge aos padrões democráticos, os quais visam a participação da comunidade escolar nas decisões a serem tomadas na escola. Sendo assim, receber um diretor do qual ela não participou do processo de escolha deixa uma lacuna na participação democrática.

Diretores concursados, por um lado, comprovam suficientes conhecimentos teóricos para assumir a função, porém isso, por si só, não garante que ele será um bom gestor, visto que existem outras habilidades a serem levadas em conta.

Isso se comprova pela afirmação de que “o domínio de conteúdos técnicos não assegura o exercício de uma prática politicamente definida em favor de mudanças sociais e educacionais e estas são importantes em um país onde as desigualdades sociais e educacionais são enormes” (DOURADO, 2001, p. 81 *apud* SÁ; MASCARENHAS; GOMES, 2017, p. 235).

Enquanto os diretores eleitos são submetidos ao crivo da apreciação da comunidade escolar, o que, por um lado, garante a participação democrática das pessoas, entretanto, por outro lado, isso não garante que tenham preparo suficiente para assumir a função.

Bordignon (2005) salienta a importância da eleição, no âmbito da gestão democrática, como demarcadora entre os períodos históricos autoritários e democráticos. Por outro lado, é preciso considerar que

Não queremos, todavia, atribuir a eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, mas referendar essa modalidade como um importante instrumento, a ser associado a outros, para o exercício democrático. Isso implica que, aliado a eleição, é fundamental enfatizar conjuntamente a forma de escolha e o exercício da função. Assim, a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, pode interferir no curso desta. Nesse contexto, a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na democratização possível das relações escolares. (DOURADO, 2005, p. 49).

A partir dos diversos elementos sublinhados, no que tange a escolha dos gestores, além dos requisitos enfatizados anteriormente, sugere-se que, entre as várias habilidades a serem consideradas, que se leve em conta também as habilidades socioemocionais, intelectuais, capacidade de relacionamento e interação social.

Isso poderá minimizar situações nas quais se constata que “[...] as fragilidades nas políticas públicas, os diretores mal preparados, família e equipe de trabalho desengajados com a proposta de trabalho, são alguns dos entraves que bloqueiam o sucesso democrático dentro da escola [...]” (SILVA, s/d, p. 16999-17000).

No tocante a falta de preparo adequado, faz-se um alerta porque

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos 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. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2006, p. 18-19 *apud* ZUFFO; TROMBETTA, s/d, s/n).

Entre as competências indispensáveis que o gestor precisa incorporar no exercício de sua função, cita-se:

[...] gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social. (LÜCK, 2009, p.26).

Mediante estas questões, reitera-se que é de fundamental importância que os gestores sejam devidamente preparados para exercer essa nobre e árdua função, dado os desdobramentos a que ela mobiliza.

Levando em conta as reflexões feitas ao longo deste texto, pode-se afirmar que a gestão democrática vem sendo construída em meio a inúmeros desafios, os quais precisam ser debatidos, desmistificados, discutidos e compreendidos, para que sejam, gradativamente, superados, pois só assim, a cidadania, fruto da autonomia, será plenamente conquistada, porque erigida com a participação de todos e com isso, estaremos no caminho de construir uma educação emancipadora, a qual é indissociável da gestão democrática.

À guisa de conclusão, espera-se que as considerações elucidadas ao longo deste texto tenham trazido elementos que contribuam para viabilizar uma reflexão sobre a importância de superar os desafios da gestão democrática, nas escolas, bem como na conquista, gradativa, da autonomia de uma educação emancipadora.

5. CAMINHOS POSSÍVEIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Refletir sobre os possíveis caminhos da gestão democrática na escola é se propor a buscar alternativas que viabilizem atingir uma meta a que se propõem. Sabe-

se que a gestão democrática, não obstante seja garantida pela legislação vigente, é uma conquista gradativa de um caminho percorrido no cotidiano da vida escolar.

Entende-se que em meio aos desafios da gestão democrática recomenda-se buscar também encontrar as possibilidades de superação dos mesmos.

No capítulo precedente discutiu-se sobre alguns desafios enfrentados na efetivação da gestão democrática. Este capítulo, por sua vez, visa propor alguns caminhos que viabilizem a concretização da gestão democrática na escola.

Não se pretende esgotar a temática, o que se propõe é refletir sobre alguns caminhos que podem favorecer a construção da gestão democrática na escola. Nessa trajetória, alguns expoentes no assunto far-se-ão presentes, seja para iluminar a discussão ou para estabelecer diálogo no decorrer do texto.

Quando se pensa em caminhos na construção da gestão democrática, logo pode-se intuir que se trata de uma pluralidade de alternativas. Neste texto pretende-se trazer à luz algumas dessas possibilidades, de forma a favorecer que o leitor abra os horizontes e amplie a gama de possibilidades em relação as alternativas as quais pode recorrer-se.

Mas antes de pensar a gestão democrática, é de particular importância construir uma visão clara sobre o que é gestão escolar, pois a gestão democrática na escola tem sua singularidade própria. Na visão da pensadora,

A gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos. Como tal, ela envolve áreas e dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos. (LÜCK, 2009, p.25).

De posse dessa breve síntese sobre em que consiste a gestão escolar, passa-se agora a tratar sobre os possíveis caminhos que viabilizem a gestão democrática na escola. Para isso é recomendável que se questione também por qual finalidade se quer alcançar essa meta da gestão democrática na escola. Sabe-se que a escola “[...] tem o importante papel de proporcionar educação de qualidade, pautada no princípio da equidade, que visa o aprendizado de todos [...]” (KONZEN, 2019, p. 1).

Aqui está sinalizado um dos elementos fundamentais que compõem o quadro indicatório sobre a função da escola. Nesse viés, poder-se-ia fazer a pergunta sobre

qual é a função da escola. Sem hesitar, Konzen (2019) traz uma resposta que deixa claro que a finalidade da escola é oferecer uma educação qualitativa para todos.

Esta compreensão é reiterada e complementada pela afirmação que

[...] a vida da escola está no intuito de promover uma educação de qualidade a todos, em consonância com as pessoas que compõem esse processo no que realizam esse fazer pedagógico, na incumbência engajada de propor um ensino de qualidade, voltada a formação integral do indivíduo, no sucesso e no resultado de sua aprendizagem. (SILVA, s/d, p. 17008).

Nessa perspectiva, a escola é entendida como responsável em promover e assegurar um ensino qualitativo que abranja e alcance a todos os indivíduos. Todavia, a prática mostra uma realidade que se opõem àquilo que é ideal, pois Dias (2019), recorda que, de acordo com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2018, mais de cem milhões de crianças, na sua maioria meninas, não conseguem concluir a educação básica em nosso país.

Diante disso, como entender essa divergência de uma escola que é para todos, mas que não assegura que todos estejam na escola? Isso sinaliza que pode haver uma lacuna entre a oferta e a garantia da permanência nas escolas em nosso país, pois o fato de oferecer não garante aderência da oferta.

O número expressivo de crianças fora da escola, ressaltado por Dias (2019), também pode retratar uma controvérsia com os elementos supra apresentados por Silva (s/d), onde menciona a formação integral dos estudantes a qual resulta-se em uma aprendizagem considerada bem sucedida.

Frente a esta questão, vale considerar que

[...] a qualidade da educação atrela-se à visão colaborativa da escola, na qual, o gestor/diretor, os pedagogos, os professores, os alunos, os funcionários, os pais, a comunidade, entre outros, constituem o conceito de comunidade escolar que delinea a gestão escolar democrática. (FIALHO; TSUKAMOTO, 2014, p.2)

Aqui pode estar revelada uma chave de compreensão que ajuda no esclarecimento sobre o motivo pelo qual muitas escolas, em nosso país, não conseguem conciliar oferta e garantir a permanência dos estudantes nas escolas.

Ao que parece, a visão colaborativa entre gestão, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade escolar pode oportunizar a criação de um ambiente que favoreça a construção da gestão democrática na escola e com isso implementar condições que favoreçam, viabilizem e assegurem uma educação qualitativa na qual

os estudantes consigam obter sucesso no processo de ensino aprendizagem e assim construir uma educação qualitativa e emancipadora.

Nesse viés, Neto e Castro (2011), explicitam que a gestão democrática é a mola propulsora, por meio da qual a educação, que é direito social garantido, possa se efetivar com a garantia do acesso e permanência em uma escola de qualidade.

Sabe-se que para construir uma gestão democrática é de singular importância que toda a comunidade escolar se envolva e participe ativamente de todas as decisões e responsabilidades que envolvem a escola, nos seus mais variados aspectos. Por outro lado, sabe-se que isso é um caminho que se constrói gradativamente e com muita dedicação e empenho.

Nesse processo de construção da gestão democrática, na escola, é fundamental “[...] que cada um coloque em prática suas habilidades, opiniões acerca de um determinado assunto, com possibilidades de participar nas decisões [...]” (SILVA, s/d, p. 16997). Isso leva os indivíduos a corresponsabilidade pela vida escolar e tudo o que nela acontece.

Dentre as modalidades de participação efetiva na vida escolar

[...] destacam-se: os órgãos colegiados (o conselho escolar, o conselho de classe, a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil), o aprimoramento e os processos de escolha ao cargo de dirigente escolar e a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola. (SÁ; MASCARENHAS; GOMES, 2017, p. 233).

Fialho e Tsukamoto (2014) salientam que o PPP é o documento de maior relevância que a escola possui e no qual a gestão democrática se revela. Neste está contida toda a organização da escola, tanto nos aspectos pedagógicos como administrativos.

Dias (2019) também salienta a importância da participação ativa da comunidade escolar nos mais variados aspectos que constituem o cotidiano da vida escolar.

Com a participação da comunidade escolar as “[...] demandas da escola tira do gestor a carga de autoridade e passa a responsabilidade para todos sobre os projetos e ações que estão sendo pensadas e definidas, com a comunidade escolar” (KONZEN, 2019, p. 7).

Isso alivia o gestor, porque as responsabilidades são divididas e compartilhadas; perfazer esse itinerário é construir a gestão democrática na escola.

Dias (2019) ressalta que a descentralização favorece uma organização que parte da base, onde existem relacionamentos, espaço para a criatividade, distribuição de funções e espaço para todos.

Esta visão é compartilhada também por Falsarella (2018) quando o mesmo salienta que a participação é indispensável quando se trata de gestão democrática, visto que ela oportuniza a participação, bem como o envolvimento das pessoas na vida escolar mediante as questões a serem discutidas e decisões a serem tomadas na escola.

Esse modo de proceder comporta a flexibilidade e não a rigidez imposta por um sistema piramidal, da hierarquia de uma escola tradicional que carrega os resquícios da administração escolar, onde o diretor dava os comandos e os outros executavam as ordens estabelecidas.

Zuffo e Trombetta (s/d) salientam que, na democracia, as decisões estão nas mãos dos cidadãos e não dos governantes. Em se tratando da democracia, em uma escola, cabe a comunidade escolar discutir, ponderar, avaliar e buscar soluções para as demandas existentes considerando que a forma mais concreta desse processo se materializar é por meio do Projeto Político Pedagógico.

Por outro lado, para que esse processo de gestão democrática aconteça é indispensável que o gestor compreenda bem qual é a sua função. Konzen (2019, p. 2) recorda que “o gestor escolar, a partir da década de 1980, passa a descentralizar as decisões, que agora deixam de ser exclusivamente dele, para serem tomadas de forma participativa por todos os segmentos da escola. Surge assim, a gestão democrática”.

Neste aspecto Falsarella (2018, p. 39) está em comum acordo com Konzen, visto que o mesmo afirma que “Na gestão democrática há a descentralização do poder de decisão, isto é, não concentra tudo o que acontece na escola em sua própria pessoa, delega atividades de modo que cada um possa colocar suas habilidades em prática para o bem comum”.

Sendo assim, pode-se afirmar que não existe outro caminho que viabilize a construção da gestão democrática senão aquele da participação da coletividade, onde todos possam se expressar, dar suas opiniões e participar das decisões a serem tomadas, de forma a se sentirem corresponsáveis por elas.

Na gestão democrática, todos são corresponsáveis em cooperar para que ela de fato possa ser incorporada. Para isso, “[...] haveremos de trabalhar no sentido

efetivo da participação tendo gestores, professores, alunos e seus familiares a tarefa de democratização das relações no interior da escola” (DIAS, 2019, p. 35). Dessa forma, cabe a todos o empenho em colaborar na implementação da gestão democrática na escola.

Fialho e Tsukamoto (2014) salientam que se pode reconhecer uma escola como democrática se ela tiver caráter participativo, se houver mudanças, inovações, de forma que estes elementos atinjam também o processo de ensino aprendizagem dos alunos. Uma escola com tais características torna-se uma escola formadora, porque solidifica sua prática pedagógica a partir do Projeto Político Pedagógico, o qual é construído com a participação de toda a comunidade escolar.

Sá, Mascarenhas e Gomes (2017) compreendem que a gestão democrática é uma forma de superação do antigo modo de administrar, o qual tinha no diretor a figura central. A gestão, como substituição dessa modalidade, é uma nova forma de gerir, visto que ela compreende a participação de toda a comunidade escolar, bem como seu envolvimento em todas as decisões a serem tomadas na escola.

É importante ressaltar que quando se pensa em gestão democrática na escola, é necessário levar em conta que o principal articulador da mesma é o gestor escolar. A ele cabe a tarefa de favorecer e implementar a gestão democrática na escola. É função da gestão democrática

[...] monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão. O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. (LÜCK, 2009, p.25)

Recorda-se que “[...] é importante que o gestor escolar, com sua postura, estimule a sentimento de pertença ao grupo e crie um ambiente propício à participação” (FALSARELLA, *et al.*, 2018, p. 39). Com isso percebe-se que o gestor é uma peça fundamental na construção da gestão democrática na escola. Cabe a ele a tarefa de fomentar a gestão democrática, estimular o grupo e oportunizar ações concretas para que a gestão democrática ganhe espaço no interior do ambiente escolar.

Fialho e Tsukamoto (2014) estão em acordo com Falsarella (*et al.*, 2018), que o gestor é um articulador da gestão democrática na escola e esta é uma de suas tarefas primordiais. Com isso, entende-se que cabe ao gestor a tarefa indelegável, que é proporcionar, promover e articular um espírito democrático em todas as esferas da escola, incluindo desde as discussões, tomadas de decisões de pequenas ações até aquelas ligadas aos aspectos pedagógicos.

Mediante a estas questões Silva (s/d), salienta a importância de conceber uma gestão democrática qualitativa, de forma que se crie uma escola democrática, onde todos os envolvidos na escola façam experiências democráticas e que o objetivo de se ter uma educação de qualidade chegue ao alcance e envolva a todos.

A autora considera ainda que

O gestor é um líder, capaz de estimular ações democráticas e propor melhorias no âmbito educacional, permitindo um relacionamento interpessoal, a comunicação plena com os integrantes da comunidade escolar, na perspectiva de propor uma liderança compartilhada. (SILVA, s/d, p. 17007).

Isso evidencia cada vez mais que a gestão democrática, espaço onde todos devem participar ativamente, não tira a liderança do gestor, ao contrário, o transforma em um responsável em articular as ações de forma que todos sejam coadjuvantes e corresponsáveis ativos na implantação e cultivo da gestão democrática na escola.

Nesse sentido salienta-se que

[...] é necessária que os gestores exerçam liderança com capacidade para mediar, sensibilizar, influenciar e articular a equipe, levando-os a perceber os objetivos em comum a todos. As pessoas precisam ser sensibilizadas e incentivadas a participar do processo democrático na instituição [...] (MOREIRA, SOUZA e OLIVEIRA 2013 *apud* KONZEN, 2019, p.7).

Por isso, o papel do gestor é de suma importância nesse processo. Nesse sentido, o gestor se torna um incentivador para que todos assumam que são colaboradores ativos na gestão democrática.

Em se tratando dessa questão, Dias (2019), também traz uma visão de que o gestor é um articulador e a ele cabe a incumbência de criar pontes de relacionamentos e diálogos com a comunidade escolar, profissionais, professores, alunos e pais.

Dentre as várias visões que se tem a respeito do papel do gestor, afirma-se ainda que

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 335 *apud* FALSARELLA, *et al*, 2018, p. 36).

Esta é a grande função do gestor. Na verdade, ser gestor é muito mais abrangente do que ser um diretor na visão tradicional, onde tudo era centralizado em sua pessoa. Na passagem de uma visão do diretor tradicional para uma visão de gestor, faz-se necessário que este seja alguém que de fato tenha condições de exercer essa tarefa com as respectivas especificidades que a função requer.

Dias (2019), por sua vez, recorda que não obstante os gestores tenham que lidar com questões administrativas, devam também manter o foco em articular aquilo que é próprio de sua função, que é coordenar e acompanhar os trabalhos pedagógicos.

A isto Lück (2009) salienta que o gestor deve cuidar das questões administrativas da escola, sem contudo deixar os aspectos pedagógicos e de gestão, pois aqueles estão a serviço destes.

Frente ao que foi discutido sobre o papel do gestor, é de particular importância levar em conta que se quer uma escola democrática é fundamental que se tenha clareza sobre o papel do gestor e o que se espera do mesmo.

Salienta-se também a importância de se ter clareza sobre qual perfil e habilidades que uma pessoa precisa desenvolver e cultivar, para gozar de condições adequadas para o exercício da função de gestor, pois algumas características são fundamentais.

Lück (2009) recorda que espera-se que o gestor seja alguém que apresente boa disponibilidade para o trabalho educacional, bem como do trabalho em equipe; que tenha capacidade de trabalhar com as pessoas, aceitar as dificuldades, buscar meios de superação das mesmas. Almeja-se também que seja alguém capaz de estimular o melhor de cada pessoa que está em seu entorno, a partir de uma perspectiva proativa.

Frente a complexa e nobre função do gestor e aquilo que dele se espera, Fialho e Tsukamoto (2014) recordam sobre a importância de pensar na formação dos gestores, uma vez que não basta ganhar a eleição ou serem indicados para exercer

essa tarefa, faz-se necessário uma adequada preparação para o exercício qualitativo da mesma.

Dias (2019) também está de acordo que é importante pensar na formação dos gestores, de forma continuada.

Lück (2009, p. 25) também apresenta uma preocupação com a formação dos gestores ao afirmar que “[...] não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos”.

Lück (2009) salienta ainda que o trabalho exige várias competências de um gestor escolar, por isso é necessária uma adequada e contínua preparação para exercer este ofício de forma a atender, de forma satisfatória, a demanda do ofício.

É importante lembrar que para atingir determinada finalidade, faz-se necessário cuidar dos meios a partir dos quais se pode atingi-la. Dessa forma, recomenda-se que se invista na formação dos gestores, a fim de que possam se qualificar para responder a sua função com maior qualificação.

Este texto objetivou salientar alguns dos possíveis caminhos sobre a construção da gestão democrática na escola. Não se tratava de elencar uma vasta gama de elementos, o que se propôs foi sinalizar alguns caminhos e dar pistas para colaborar com aqueles que almejam construir uma gestão democrática na escola. Espera-se ter contribuído com o propósito de trazer elementos que norteiem a construção ou o fortalecimento da gestão democrática nas escolas.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram realizados os levantamentos das produções na *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e no banco da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

(BDTD), utilizando os seguintes descritores: “*Gestão democrática AND Qualidade da Educação*”; “*Gestão democrática AND Escola Pública*”, “*Gestão Democrática AND Gestor*”, “*Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública*” e “*Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública AND gestor*”.

Na *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) foram selecionamos para o descritor “*Gestão democrática AND Qualidade da Educação*” 12 publicações, “*Gestão democrática AND Escola Pública*” 09 publicações, para “*Gestão democrática AND Escola Pública*” 1 publicação. Para os descritores “*Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública*” e “*Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública AND gestor*” não foi encontrado nenhum resultado, conforme tabela 1 abaixo. Na tabela 2 são apresentados os autores, título e ano de publicação das produções na *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO).

Tabela 1. Dados quantitativos das produções na *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO).

| PALAVRA-CHAVE | QUANTIDADE | ARTIGOS SELECIONADOS |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Gestão democrática AND Qualidade da Educação | 16 | 12 |
| Gestão democrática AND Escola Pública | 12 | 09 |
| Gestão democrática AND Gestor | 3 | 1 |
| Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública | 0 | 0 |
| Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública AND gestor | 0 | 0 |

Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_home&lng=pt&nrm=iso

Tabela 2. Apresenta autores, título e ano de publicação das produções na *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO).

| | |
|------------------------------------------------------------|--|
| <i>Gestão democrática AND Qualidade da Educação</i> | |
|------------------------------------------------------------|--|

| AUTORES | TÍTULO | ANO DE PUBLICAÇÃO | NOME DA REVISTA |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. PERRELLA, Cileda dos Santos Sant'anna; ALENCAR, Felipe | Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista. | 2022 | Educação em Revista. Belo Horizonte, v.38. |
| 2. UMEMURA, Vanessa Maria Vicente; ROSA, Sanny Silva da | Desafios dos coordenadores pedagógicos de São Caetano do Sul, ABC Paulista: um estudo baseado na pesquisa-ação colaborativa. | 2020 | Interações. Campo Grande, MS, v. 21, n. 1, p. 81-92 |
| 3. RAMOS, Daniela Karine; RIBEIRO, Fabiana Lopes | Por uma gestão mais democrática na educação: contribuições de uma formação a distância para atuação profissional de seus egressos. | 2019 | Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 24, n. 03, p. 766-781 |
| 4. BATISTA, Neusa Chaves | A gestão democrática da educação básica no âmbito do plano de ações articuladas municipal: tensões e tendências. | 2018 | Revista Brasileira de Educação, v. 23 |
| 5. BERNADO, Elisângela da Silva; CHRISTOVÃO, Ana Carolina | Tempo de Escola e Gestão Democrática: o Programa Mais Educação e o IDEB em busca da qualidade da educação. | 2016 | Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 41, n. 4, p. 1113-1140 |
| 6. FRANCO, Dalva de Souza | A gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1989 - 1991) e suas consequências. | 2014 | Pro-Posições, v. 25, n. 3 (75). p. 103-121 |
| 7. PASSADOR, Cláudia Souza; SALVETTI, Thales Silveira | Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. | 2013 | Educ. Soc., Campinas, v. 34, n. 123, p. 477-492 |
| 8. ARELARO, Lisete Regina Gomes; JACOMINI, Márcia Aparecida; KLEIN, Sylvie Bonifácio | O ensino fundamental de nove anos e o direito à educação. | 2011 | Educação e Pesquisa, São Paulo, v.37, n.1, 220p. 35-51 |
| 9. SILVEIRA, Adriana A. Dragone | A busca pela efetividade do direito à educação: análise da atuação de uma Promotoria de Justiça da Infância e Juventude do interior paulista. | 2010 | Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. especial 2, p. 233-250 |
| 10. SILVA, Maria Abádia da | Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. | 2009 | Cad. Cedes, Campinas, vol. 29, n. 78 |

| | | | |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. DOURADO, Luiz Fernandes | Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. | 2007 | Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946 |
| 12. KRAWCZYK, Nora | A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. | 1999 | Educação & Sociedade , ano XX, nº 67 |
| Gestão democrática AND Escola Pública | | | |
| 1. MOREIRA, Carlos Felipe Nunes | O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão democrática radical da escola. | 2021 | Educ. Pesqui. , São Paulo, v. 47, e222657 |
| 2. COSTA, Marilda de Oliveira; DOMICIANO, Cassia | Austeridade fiscal, autoritarismo e política educacional: as mudanças legislativas na gestão democrática do sistema estadual de ensino e da escola pública de Mato Grosso. | 2020 | Educar em Revista , Curitiba, v. 36, e70086, 2020. |
| 3. SOUZA, Ângelo Ricardo de | As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. | 2019 | Ensaio: aval. pol. públ. Educ. , Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290 |
| 4. ABDIAN, Graziela Zambão | Revezamento teoria e prática na análise da escola pública democrática | 2018 | Educar em Revista , Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 107-122 |
| 5. LIMA, Licínio C. | Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? | 2018 | Educar em Revista , Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018. |
| 6. Editores da Revista Educação & Sociedade | Privatização e militarização: ameaças renovadas à gestão democrática da escola pública. | 2016 | Educ. Soc. , Campinas, v. 37, nº. 134, p.1-7, jan.-mar |
| 7. PARO, Vitor Henrique | A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. | 2010 | Educação e Pesquisa , São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778 |
| 8. SOUZA, Ângelo Ricardo de | Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. | 2009 | Educação em Revista , Belo Horizonte, |

| | | | |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | v.25, n.03, p.123-140 |
| 9. ARELARO, Lisete Regina Gomes | O ensino fundamental no Brasil: avanços, perplexidades e tendências. | 2005 | Educ. Soc. , Campinas, v. 26, n. 92, p. 1039-1066 |
| Gestão democrática AND Gestor | | | |
| 1. ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira | Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses. | 2016 | Rev. bras. E stud. pedagog. (on-line), Brasília, v . 97, n. 247, p. 490-505 |

Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_home&lng=pt&nrm=iso

No banco da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), foi encontrada uma grande quantidade de trabalhos (Tabela 3), assim optou-se em selecionar publicações com o descritor “*Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública AND gestor*”, revisados por pares. Contudo obteve-se 741 publicações. Desse montante, restringiu-se a busca entre os resultados em língua portuguesa, reduzindo para 562 resultados. Dentre os 562 resultados da BDTD, selecionou-se 22 resultados com ênfase na gestão democrática, papel do gestor, escola e qualidade da educação.

Tabela 3. Dados quantitativos das produções na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

| PALAVRA-CHAVE | QUANTIDADE | ARTIGOS | PERIÓDICOS REVISADOS POR PARES |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------------------|
| Gestão democrática e Qualidade da Educação | 5.394 | 5.394 | 3.217 |
| Gestão democrática na Escola Pública | 4.934 | 4.934 | 2.882 |
| Gestão democrática e o Papel do gestor | 2.630 | 2.630 | 1.558 |
| Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública | 2.767 | 2.763 | 1.598 |
| Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública AND gestor | 1.132 | 1.132 | 741 |

Fonte: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php>

Na tabela 4 são apresentados os autores, título e ano de publicação das produções na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)..

Tabela 4. Apresenta autores, título, ano de publicação e nome da revista das produções na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

| | AUTOR | TÍTULO | ANO DE PUBLICAÇÃO | NOME DA REVISTA |
|---|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | BRITO, K. C. C. F.; SILVA, da A. N.; BRITO, A. G. F. | Democracia, participação e gestão educacional: diálogos nos escritos Freireanos | 2017 | Holos , Natal, RN, Vol. 3, n. 3, p.110- 122 |
| 2 | ROCHA, C. V. | Gestão pública municipal e participação democrática no Brasil | 2011 | Rev. Sociol. Polit. , Curitiba, V. 19, n. 38, p.171- 185, fev. 2011 |
| 3 | PEREIRA, P. R. ; GASQUE, K. C. G.D. | Tomada de decisão do gestor escolar das escolas públicas de ensino médio no Distrito Federal e a interface com o letramento informacional | 2019 | Em Questão , Rio Grande do Sul, vol. 25, n. 3, pp. 40-60, 2019 |
| 4 | <i>OLIVEIRA, de R.</i> | A pesquisa em educação: a gestão educacional como tema do debate | 2019 | EccoS – Rev. Cient., São Paulo , <u>n. 48,</u> <u>p.273-</u> <u>294,</u> <u>jan./mar.</u> <u>2019</u> |
| 5 | KLEBER, F. B.; ZILIOOTTO, D. M. | Coaching na Educação? Pesquisa-ação com gestores escolares | 2017 | Human And social Science s , Maringá, Vol. 39, n. 2, p. 165-175, May- Aug, 2017 |
| 6 | CARVALHO, M. J. de; FELIZARDO, A. | Autarquia e escola: a gestão do pessoal não docente | 2019 | Magis, Revista |

| | | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | <i>Inter. de Invest. em Educaci ón</i> , Bogotá, Colômbia Vol. 11 n.23, p. 115-134, 2019 |
| 7 | SOUZA, S. A. de; | Democracia e qualidade | 2015 | Ser Social , Brasília, vol. 17, n. 36, p. 49-67, jan.-jun/2015 |
| 8 | GARSKE, L. M. N.; CASTILHO, L. A.; CÂNDIDO, C. | Organização da escola do campo: concepções e expectativas de professores | 2019 | Revista Brasileira de Educação do Campo , Tocantinópolis, Vol. 4, p. e5509 |
| 9 | ANDRADE, L. B. L.; LAAT, E. F. de; STEFANO, S. R. | Qualidade de vida no trabalho e comprometimento com a carreira de Diretores de escolas públicas | 2018 | IBEPES , Curitiba – PR, Brasil, RECAD M, Vol.17, N.1, p. 54-83, JAN-Abr 2018 |
| 10 | MELO, M. de F. S.; FERNANDES, S. B. da S.; OLIVEIRA, F. de F. A. | Federalismo, descentralização e municipalização: Desafios das políticas públicas para a gestão educacional | 2017 | Holos (Natal, RN), Ano 33, Vol. 3 p. 54-61 |
| 11 | FERREIRA, D. de F.; LEITE, K, C.; CORROCHANO, M. C. | Gestão escolar e conselho de escola, que relação é esta? Um estudo em busca de novas formas de cooperação entre escola-comunidade na região de Sorocaba - SP | 2015 | Eccos – Rev. Cient. São Paulo, n.38, p. 173-188, set/dez.2015 |
| 12 | BERNARDO, E. S.; MELLO, M. N. | As Instituições especializadas e a Meta 4 do PNE 2014-2024: implicações para a gestão educacional | 2019 | Eccos, Rev. Cient. , São Paulo, n.49, p. |

| | | | | |
|----|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | 1-12, e5587, abr./jun/2 019 |
| 13 | CONCEIÇÃO, S. H.; PARENTE, J. M. | O perfil do diretor das escolas públicas de Itabaiana (SE) | 2014 | Eccos, Rev. Cient., São Paulo, n.35, p.173- 190, set./dez. 2014 |
| 14 | CARVALHO, E. S.; OLIVEIRA, L. C. V. | Gestão do processo de reorientação curricular na Rede Municipal de Ensino de Dourados (2001 a 2008) | 2016 | Eccos, Rev. Cient., São Paulo, n.40, p.49-65, mai./ago. 2016 |
| 15 | CASANOVA, D. C. G.; RUSSO, M. H. | Crenças de eficácia de gestores escolares e as metas do IDESP | 2018 | Eccos, Rev. Cient., São Paulo, n.45, p.157- 175, jan./abr.2 018 |
| 16 | SAGRILLO, D. R.; ZIENTARSKI, C.; PEREIRA, S.M. | A Descentralização da gestão: das políticas Educacionais às práticas escolares | 2012 | Eccos, Rev. Cient., São Paulo, n.29, p.63-80, set./dez. 2012 |
| 17 | SANTOS, I. S.; BEZERRA, A. A.C. | O PROGESTÃO (programa de capacitação a distância de gestores escolares) como política pública de Formação continuada Docente, sob o olhar do Tutor | 2015 | Eccos, Rev. Cient., São Paulo, n.36, p.159- 184, jan./abr. 2015 |
| 18 | CASTRO et al. | O planejamento Estratégico como Ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de Ensino filantrópica da Bahia/ BA | 2015 | Holos, Natal, RN, Ano 31, Vol. 2, p.195- 211 |
| 19 | CÁRIA, N.P.; SANTOS, M.P. | Gestão Democrática na escola: limites e desafios | 2015 | Regae: Rev. |

| | | | | |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| | | | | Gest. Aval. Educ. Santa Maria, V. 3 n.6, p. 27-41, jul./ago.2014 |
| 20 | COLARES, M. L. I. S.; SOARES, L. de V.; CARDOSO, M.J. P. B. | A gestão Educacional como política: proposições na Escola pública | 2021 | Holos , Natal, RN, Ano 37, V.2, p. 1-20 |
| 21 | BORGES, R; SIMIANO, L.P. | Desafios da Gestão na Educação Infantil: Entre concepções e práticas de Gestores | 2019 | Educação Unisinos , Vol. 23, n. 3, p. 544-558, jul./set.2019 |
| 22 | SANTOS, M. N. B.; SOUSA, M.do S. C.de; VIANA, F. J. da S. | Gestão democrática: a importância da Democracia na busca por uma Educação melhor na escola pública | 2021 | Rev. Psi. Vol. 15, n.57, p. 616-627, out/2021 |
| Critérios utilizados na pesquisa | | | | |
| Busca por | Grupo de palavras na busca: Gestão democrática AND Educação AND Qualidade da Educação AND Escola Pública AND gestor | | | |
| Período: 2010 a 2022 | | Revisados por pares | português | 562 resultados |
| 22 resultados que contemplam o tema | | | | |

Fonte: Banco de Teses e Dissertações da CAPES, <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php>

Na sequência são apresentadas as análises das publicações da base de dados da *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO), iniciando com os descritores “*Gestão democrática AND Qualidade da Educação*” conforme exposto na tabela 2.

Perrella e Alencar (2022) em seu texto, que é uma pesquisa qualitativa documental, traz presente, como elemento primordial, a discussão das políticas educacionais entre os anos de 2007 e 2008. Ele fundamenta suas argumentações em

pensadores renomados na área da educação tais como: Akkari (2011), Afonso (2013) e Paro (2012).

Apresenta uma análise sobre as concepções da gestão na perspectiva política educacional na rede do estado de São Paulo e faz isso por meio de uma pesquisa qualitativa e documental dos programas que estão em vigor, desde 2007. Salienta que não basta ler e escrever, é necessário melhorar a qualidade do nível de ensino que a escola oferece.

O texto salienta a importância de oferecer estímulos tanto para os alunos, quanto para os professores, para que possam investir em requalificar as aulas. E ainda propõem metas e bonificar aqueles que as atingem seria uma estratégia para estimular tanto alunos como professores nessa empreitada de requalificar a educação.

Umamura e Rosa (2020), apresenta o resultado de uma pesquisa que se desenvolveu em São Caetano do Sul, com intuito de fortalecer a gestão democrática da escola, visando a melhoria da qualidade da educação. Eles apresentam os desafios do trabalho do gestor em relação às políticas públicas, bem como a falta de tempo para estabelecer diálogo com os docentes e possibilitar que estes participem das decisões a serem tomadas na escola.

O texto mostra a necessidade de criar um espírito de colaboração entre gestão e professores, visto que cada um acaba gastando seu tempo e energias em prol da grande demanda solicitada e com isso não se organiza um tempo para criar esse intercâmbio de apoio um ao outro e o exercício da gestão democrática fica um tanto a desejar.

Ramos e Ribeiro (2019) em seu texto discutem a importância de oferecer elementos para que se mantenha uma formação continuada e qualitativa, para isso propõe os cursos de extensão em modalidade a distância, porque compreendem a importância de fortalecer programas, como por exemplo, de conselhos escolares, com intuito de ampliar a participação de toda a comunidade escolar para exercer a gestão democrática, aumentando assim a participação e o grau de compreensão a respeito da responsabilidade de participar ativamente das decisões da vida escolar.

Batista (2018) em seu artigo apresenta uma discussão sobre a política nacional e a articulação da mesma com o Plano de educação, do Rio Grande do sul, o qual faz uma articulação entre a política pública e as ações que devem criar um enlace, entre a União e os municípios, com intuito de buscar e propor melhorias no campo

educacional, a fim de oferecer uma educação de melhor qualidade, isso é compreendido como democracia.

Por outro lado, na realidade, há de se considerar a existência de conflitos quando se trata de negociações entre as instâncias do municípios e União, não obstante seja necessário fortalecer os vínculos, de forma democrática, para buscar sempre o espírito democrático e de colaboração, em vista de uma educação que assegure uma melhor qualidade, para os estudantes.

Silva e Christovão (2016) apresentam um artigo que retrata sobre o tempo de escola e gestão democrática, levando em conta o programa Mais Educação, bem como o IDEB, para buscar uma educação de melhor qualidade.

O artigo se propõe a fazer uma análise do programa Mais Educação, como tem sido desenvolvido na rede municipal do Rio de Janeiro - de forma democrática.

Para coleta de dados foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa por meio de levantamento de dados, entrevistas e outros instrumentos que se considerou adequado.

Franco e Souza (2014) fazem uma apresentação do trabalho realizado por Paulo Freire, como gestor da Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de São Paulo, nos anos de 1989 a 1991, na qual pode-se encontrar uma forma democrática de gerir os trabalhos no município.

Em sua gestão pode-se perceber quatro eixos fundamentais, aos quais se deu relevada atenção, pode-se destacar: democratização da gestão; condições de acesso e permanência; busca pela qualidade da educação e por fim uma atenção especial a Educação de Jovens e Adultos. Em todos estes aspectos pode-se perceber o espírito democrático com o qual Freire atuou e buscou implantar, de forma exemplar, deixando assim uma herança de como se faz educação democrática.

Passador e Salvetti (2013), no texto intitulado: Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas, enfatiza a democratização da gestão escolar como fator fundamental para uma educação de qualidade e que provoque uma transformação social. Apresenta uma reflexão sobre gestão, com um enfoque crítico, embasando suas reflexões em referências teóricas sólidas.

Evidencia também as divergências teóricas sobre a compreensão de gestão democrática e sugere que o tema seja ampliado com debates, de forma democratizante e democratizadora.

Arelaro, Jacomini e Klein (2011) apresentam a modificação do ensino fundamental de 8 para 9 anos, de acordo com a lei nº 11.274/06. Este debate envolveu vários seguimentos do campo educacional, dentre os vários fatores destaca-se três princípios educacionais que embasaram a consolidação da mudança, sendo eles: direito à educação, gestão democrática e qualidade de ensino. Estes elementos nortearam a mudança e trouxeram elementos sólidos que sustentaram a mudança. Sabe-se que isso ocorreu de forma democrática, porque algo amplamente discutido por equipes competentes, com representações das várias áreas do campo educacional, além de pesquisas com pessoas da comunidade.

Silveira (2010), com o texto intitulado: A busca pela efetividade do direito à educação: análise da atuação de uma Promotoria de Justiça da Infância e Juventude do interior paulista - faz uma análise sobre como Ministério Público incentiva a democracia, dentro de interesses sociais, que protege e ampara o direito a educação, como sendo uma garantia de um direito universal, assegurado legalmente a todos e a cada indivíduo. O texto compreende uma análise também sobre como a promotoria protege o acesso e permanência na escola, desde a educação infantil até o ensino médio, uma vez que compreende esse ciclo de 04 aos 17 anos como educação básica.

Silva (2009) em seu texto, sob o título Qualidade social da educação pública: algumas aproximações, salienta que a educação é uma prática social e ao mesmo tempo política. Traz presente a questão da educação de qualidade, enquanto conceito, e sublinha também as práticas pedagógicas como indícios e condições favoráveis para uma educação de qualidade, levando em conta que qualidade em educação se difere de qualidade na esfera econômica.

Enquanto na esfera econômica, qualidade se atrela ao capitalismo, em educação a qualidade está ligada a uma adequada organização do trabalho pedagógico, qualidade de gestão, envolvimento e desenvolvimentos de projetos sociais, interação entre escola e família, trabalho conjunto e em parceria, gestão democrática, dentre outros.

Dourado (2007) em seu texto Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas, trata sobre o panorama político e pedagógico no qual, e em meio ao qual, as políticas de gestão da educação básicas são desenvolvidas, com programas que buscam explicitar uma concepção de ações governamentais que apresenta um discurso sobre uma educação de qualitativa no Brasil.

A partir desse prisma, se forem analisadas as reformas estaduais, é possível identificar limites no desenrolar do processo, a partir de uma perspectiva de educação de qualidade, bem como, de uma gestão democrática, nas escolas públicas.

Krawczyk (1999) com o texto sob o título: A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros, traz presente as atuais tendências referentes às reformas educacionais, presentes, nos últimos anos, em vários países, inclusive no Brasil. Sabe-se que as transformações sociais passam pela educação e dela dependem.

Fazer com que a educação seja nivelada ou desigual sempre tem riscos, pois pode tolher as nuances e tender a uma poda de autonomia. Sendo assim, uma forma de fragmentar e minar a força, é diluir e separar as pessoas enfraquecendo também a instituição escolar, desde o nível institucional até o pessoal e qualitativo, porque dificulta o compartilhamento de experiências pedagógicas.

Moreira (2021) no artigo intitulado: O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão democrática radical da escola, frente às variadas compreensões sobre gestão democrática, apresenta uma contribuição sobre a visão democrática, pautada em pesquisas que mostra uma solidez, porque associada a outros campos tais como: a política e a economia, de forma a transcender a visão meramente capitalista.

Quando trata-se sobre democratização, a partir do prisma educacional, a compreensão transcende a visão capitalista, pois a educação não se enquadra no âmbito de mercado, onde existe a comercialização. A educação se enquadra na categoria de crescimento humano.

Costa e Domiciano (2020) descreveram no texto a análise de situações que modificaram a legislação estadual, que está relacionada à gestão democrática da escola pública estadual, do Mato Grosso. Ao enfatizarem o “*impeachment*” ou golpe de Estado, que tirou a governabilidade da presidente da república, em 2016, fez-se a Emenda (95/2016) trabalhista e previdenciária.

Seguido a este episódio, no Mato Grosso, o então governador Pedro Taques (2015-2018), passou a usar princípios legislativos que ferem a democracia, garantida legalmente.

Isso se refere a situações ocorridas no referido estado, onde a Secretaria de Educação determinou a prorrogarão de mandatos eletivos de diretores das escolas,

bem como, outras funções atreladas a serviços de coordenação ou cargos de confiança.

Sabe que a corrupção está presente em todos os países, porém, após o golpe de Estado de 2016, o acirramento da corrupção cresceu ainda mais e a educação não ficou ileso dessa situação.

Souza (2019) discute em seu artigo sobre questões concernentes a gestão democrática no Brasil, especialmente na esfera escolar. De acordo com o autor, a democracia tem ganhado maior relevo no sul do país, ficando mais aquém na região Norte e Nordeste.

De forma geral, a consciência democrática tem crescido nas escolas e nos ambientes escolares. Por outro lado, o texto explicita que, enquanto setor de governo federal, a democracia tem perdido forças e isso afeta todas as esferas, inclusive escolar e política.

Abdian (2018), em seu texto, apresenta elementos que corrobora na discussão da gestão da educação escolar e contribui nas análises sobre as experiências democráticas em escolas públicas. Apresenta ainda resultados de pesquisas, em teses, sobre a gestão democrática em na esfera educacional.

Lima (2018), em seu texto intitulado: Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?, expõe elementos que refletem sobre o motivo pelo qual a gestão democrática da escola pública é um desafio de ser vencido. Salienta que a base legal de seguridade de gestão democrática não consegue, por si, concretizar a gestão democrática. A materialização só ocorrerá, se de forma concreta, houver um empenho pela busca em agir democraticamente. Sendo assim, pode-se inferir que a gestão democrática é legal, mas também atitudinal de cada indivíduo que compõe a sociedade e a escola.

O Editorial (2016) publicado na revista Educação & Sociedade, trata, dentre outros elementos, sobre as ameaças a gestão democrática da escola pública. A ameaça de que se refere diz respeito a privatização das escolas públicas, bem como reformas educacionais, presentes também em outros países e no Brasil.

O texto enfatiza que privatizar é tornar a educação algo rentável, ou seja, fazer dela uma fonte de renda e isso é um atentado contra a democracia, porque é o setor privado tomando forças e decidindo sobre um bem que era público.

Paro (2010) com o artigo intitulado: A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola, apresenta elementos da gestão

democrática, a luz dos conceitos de administração, visto que entende que a escola requer uma administração, prefere a nomenclatura administração escolar a gestão escolar, não obstante deixa claro que a escola tem a função de formar pessoas, a partir dos processos pedagógicos. O texto faz uma ampla análise sobre a administração escolar, visto que o autor goza de renomada autoridade na área administrativa e educacional.

Souza (2009) com o texto denominado explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática, fruto de uma pesquisa bibliográfica, traz um amplo esclarecimento e informação sobre, além de outros elementos, o que é característico da gestão democrática, apontando conceitos que auxiliam na compreensão sobre a gestão democrática na escola e quais são os seus requisitos. O autor salienta que a democracia só se faz com a participação dos indivíduos e um dos requisitos para uma escola democrática é a participação de todas as pessoas que estão envolvidos na escola, pois fazem parte dela.

Arelaro (2005) com o artigo sob o título: O ensino fundamental no Brasil: avanços, perplexidades e tendências, apresenta um diagnóstico sobre o ensino fundamental no Brasil e as dificuldades que vem enfrentando com a implantação do período de 9 anos para o ensino fundamental. Enfatiza de forma negativa, o aceleração do processo escolar e a pouca valorização dos profissionais da educação.

Esquinsani (2016) apresenta um texto o qual traz uma reflexão sobre a gestão democrática do ensino público e expõem o resultado de uma pesquisa realizada nos 12 maiores municípios do Rio grande do Sul, a partir da qual é possível ter uma ideia sobre a legislação que rege a gestão democrática nas redes públicas do referido estado.

Salienta-se que a pesquisa realizada é de caráter documental e bibliográfica e trouxe significativa contribuição, a qual se desemboca em duas vertentes: a primeira refere-se a questão de legislação que norteia a gestão democrática. A segunda diz respeito a um alerta sobre o silêncio existente no que tange a eleição dos gestores.

Frente a esse cenário, cabe um alerta em abrir outros campos de pesquisas, para que o cenário seja ampliado com novas informações que contribua para alargar o debate, pois quando não se tem normas claras, corre-se o risco de cada qual fazer suas normativas particulares.

Na sequência são apresentadas as análises das dez publicações da base de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) conforme tabela 4.

A contribuição de Brito; Silva e Brito (2017) que resultou no artigo intitulado *Democracia, Participação e Gestão Educacional: Diálogos nos Escritos Freirianos*, apresenta a concepção freiriana de democracia, a qual é compreendida como participação. A pesquisa mostra que existe uma clara compreensão do termo democracia, nos vários escritos de Freire, e essa é sempre compreendida e defendida como participação do sujeito, nas várias instâncias da sociedade. A escola é por excelência, lugar de aprendizagem da democracia. Para que haja democracia é indispensável que haja participação ativa e proativa.

Rocha (2011), em sua pesquisa realizada nos municípios de Bom Despacho, Lagoa da Prata e Betim, no que tange aos *Conselhos Gestores de Saúde*, faz um confronto entre os aspectos teóricos e práticos e evidencia, por meio da pesquisa, que a democracia ainda é algo insatisfatório na sua concretude, na realidade pesquisada.

Constata que falta espaço para a concretização da democracia. A pesquisa evidencia que existem muitos entraves entre a teorização da democracia e a consolidação da mesma. Foram constatadas estruturas, por vezes, endurecidas ou fragmentadas, que não abrem espaço para a participação democrática satisfatória, dificultando assim a efetivação da democracia participativa nas instâncias pesquisadas.

Pereira e Gasque (2019) desenvolveram uma pesquisa no Distrito Federal, a qual teve como objeto de *análise detectar como os gestores educacionais das escolas do ensino médio*, buscavam informações para embasar a tomada das decisões no âmbito da competência da gestão escolar. Foi aplicada a pesquisa quali-quantitativa, com uso de fontes documentárias do próprio sistema de ensino do Distrito Federal. Foi utilizado também entrevistas e questionários.

Após análise dos dados coletados, a pesquisa demonstrou que os gestores usavam como principal meio para a tomada das decisões informações disponíveis na internet sejam aquelas documentadas pela escola, como Projeto Político Pedagógico e outros, bem como informações externas, tais como as avaliações externas do governo.

A pesquisa evidenciou que, por um lado, isso ocorre pela facilidade em obter informações disponibilizadas na internet, as quais podem ser acessadas pelas várias

tecnologias. Por outro lado, a falta de tempo, o volume de informações e as grandes demandas, as quais requerem respostas rápidas, acabam colaborando na tomada de decisão dos gestores escolares e isso, por vezes, sem uma reflexão fundamentada. Contudo isso pode ser um tanto prejudicial para o processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

Oliveira (2019), em sua produção intitulada: *A pesquisa em educação: a gestão educacional como tema do debate*, ressalta os impactos de avaliação realizada pela CAPES, nos cursos de Mestrado e Doutorado e as consequências de tal avaliação para o sistema de educação.

O referido autor faz duras críticas ao sistema de avaliação, que no seu parecer, precisa ser mais incisivo no rigor teórico e metodológico das avaliações. Ressalta que existe um grande número de publicações, porém salienta que se deve levar em conta a qualidade e não tanto a quantidades das mesmas.

Recorda que a função dos cursos de Mestrado e Doutorado é contribuir com um conhecimento novo, capaz de ajudar a buscar soluções para os problemas sociais. Sendo assim, o rigor científico das produções é um aliado que fará toda diferença na qualificação, tanto dos gestores escolares como dos profissionais da educação.

O referenciado autor salienta que, mediante as políticas educacionais, faz-se necessário que a escola se torne um lugar onde se possa exercer a democracia, participar das decisões da vida escolar como um todo, de modo a sentir-se parte da mesma.

Kleber e Ziliotto (2017) no artigo intitulado *Coaching na Educação? Pesquisa-ação com gestores escolares*, discutiram sobre uma pesquisa realizada com gestores de uma escola privada, na qual os gestores foram objetos de pesquisa. Apoiaram-se em um arcabouço teórico qualificado para o embasamento das pesquisas. O resultado da pesquisa mostrou que os gestores faziam uso de uma prática de Coaching na Educação, ou seja, que a preocupação estava centrada em um método que tinha como foco a realidade acadêmica e não a formação integral do indivíduo, como um todo.

Os instrumentos da pesquisa oportunizaram os gestores reverem suas práticas e (re)repensarem as metodologias utilizadas, focando maior atenção no planejamento e organização das atividades escolares.

O texto explicita também a importância dos gestores escolares terem uma compreensão clara sobre a diferença entre administração e gestão escolar.

Enquanto administração é um termo com visão mais apropriada para a esfera empresarial, que visa lucros, a gestão escolar centraliza suas preocupações em gerir pessoas e processos de aprendizagens, bem como preocupa-se com o fortalecimento da democracia e a participação de todos na vida escolar.

Carvalho e Felizardo (2019), com o texto: *A Autarquia e escola: a gestão do pessoal Não Docente*, em Portugal, trata-se de um estudo de caso realizado por meio de entrevista, análise e interpretação de dados. O que motivou a pesquisa foi a percepção de mudanças de políticas educativas, que desvalorizava o pessoal não docente nas escolas.

O contexto retratava o enfraquecimento do Estado Educador e conseqüentemente houve uma aproximação e busca de dinamicidade entre os municípios, os quais lutaram por maior autonomia, em relação à educação, dentro de princípios norteadores que favorecessem uma educação integradora.

Dentro dessa dinamicidade, na gestão de pessoas, o ponto de fragilidade que sobressaiu foi à ausência de valorização do Pessoal Não Docente da escola, embora este quesito, legalmente, fosse assegurado, mas, na prática estava em descumprimento com a legalidade. Isso pode revelar algumas dificuldades na organização e articulação no sistema educacional em tais escolas.

No texto, *Democracia e qualidade*, Souza (2015), retrata sobre os resquícios das conseqüências da ditadura militar no Brasil, desde as arquiteturas de prédios, conteúdos curriculares, perfis de gestores, dentre outros.

Este período foi marcado também por maior ampliação e estímulo de escolas privadas. Com o fim da ditadura militar, a democratização, lentamente foi conquistando seu espaço, nas instâncias sociais bem como nas escolas. Se de um lado havia a luta pela democratização, por outro lado enfrentava-se resistências, por parte dos grupos conservadores, que se opunham a democratização e participação das pessoas de forma ativa.

Em seu texto, o referido autor discorre sobre o processo de democratização, com ênfase sobre as características e marcas deixadas pela ditadura militar e seus resquícios na educação brasileira. Ressalta ainda como ocorre a organização do processo pedagógico, aspectos didáticos, curriculares, disposição de ambiente espacial, processo de gestão escolar, entre outros.

Considera-se que com a mudança da ditadura militar para um sistema democrático, a educação se expandiu e foi assegurada, legalmente, como direito de

todos, com acesso e permanência na escola e foi injetado maior quantidade de investimento monetário na educação.

Entretanto, por outro lado, admite-se que a educação brasileira se submeteu a interesses de grupos econômicos, satisfazendo-se assim os desejos de grupos privados com arroubos capitalistas.

Os autores Garske, Castilho e Cândido (2019), com a produção textual intitulada *Organização da escola do campo: concepções e expectativas de professores*, obra esta que se resultou de um projeto de pesquisa, embasado em aporte teórico bem como em pesquisa qualitativa, com coleta de dados, em uma escola de assentamento, no campo, localizada em Rondonópolis, Mato Grosso.

A natureza da pesquisa foi sobre as expectativas dos professores sobre a organização da escola no campo. Os resultados mostraram que existe preocupação em compreender, de forma mais elaborada, os aspectos democráticos de uma escola no campo.

O texto ressalta que, no ambiente pesquisado, a seguridade de acesso e permanência na escola ainda não é uma realidade concreta para todos os estudantes.

Constatou-se que existe uma diferença entre a visão dos moradores em relação à escola do campo em detrimento da urbana. Enquanto parece que em torno daquela se constituiu uma visão um tanto minimizada, como “escolinha” do campo, se maximiza a visão da escola urbana como ponto de referência.

As pesquisas apontaram que a garantia da escola, como lei, não assegura que todas as crianças estejam na escola e, quando se trata da realidade do campo, essa situação é ainda mais alarmante. Voltar o olhar para a educação do campo é uma necessidade, a fim de assegurar os direitos garantidos e levá-los ao pleno cumprimento.

O texto de Andrade, Laat e Stefano (2018), sobre a *Qualidade de vida no trabalho (QVT) e o comprometimento com a carreira de Diretores de escolas públicas*, trata-se de uma pesquisa quantitativa realizada com 410 gestores de escolas públicas do estado do Paraná, com intuito de levantar o grau de satisfação x insatisfação dos mesmos no ofício de suas funções como gestores, bem como as condições de trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de questionários, testes e análise. Dentre os vários elementos que compunham os dados analisados, o grau de identificação

com o ofício como gestor e a satisfação no exercício da função teve maior pontuação e classificou-se como elemento satisfatório.

Na aplicação, quando o QVT se referia aos aspectos biológicos, psicológicos, sociais e de organização, o biológico, que se refere à saúde, apresentou menor desempenho, em detrimento do compromisso dos diretores com os ofícios que a função lhes impõe. Sabe-se o gestor tem a responsabilidade de responder perante a escola, em relação a todas as responsabilidades da escola, nas várias dimensões.

O resultado da pesquisa aponta que a maioria dos gestores estava em seu primeiro ciclo de mandato e o quesito saúde já era um dado um tanto alarmante entre tais profissionais, pela quantidade de atendimentos médicos, o que sugere necessidade de melhor cuidado com a saúde desses profissionais.

Por outro lado, o comprometimento com a carreira e a identificação com a mesma ficou em um patamar satisfatório.

Melo, Fernandes e Oliveira (2017) *Federalismo, descentralização e municipalização: Desafios das políticas públicas para a gestão educacional* apresenta uma discussão sobre o federalismo e o processo de descentralização do ensino, com políticas públicas que favorecem a municipalização do ensino, oportunizando assim aos municípios adquirirem autonomia, a qual é fruto da gestão democrática.

O texto é oriundo de estudos, bem como das discussões sobre gestão educacional no programa de pós-graduação na Universidade do Rio Grande do Norte. O objetivo a que o texto se propõe é identificar quais são as mudanças que ocorreram na educação a partir da municipalização e pensar os desafios advindos dessa mudança. Para isso, o trabalho se organiza em dois momentos distintos, mas interligados em si.

A primeira parte discute os processos de descentralização do federalismo até a municipalização. Já a segunda parte, se encarrega de apresentar os resultados e discussões sobre a municipalização, levando em conta todos os desafios inerentes ao processo.

Ao perpassar as reflexões propostas pelo trabalho, percebe-se como escopo, nas entrelinhas do texto, alguns desafios com a municipalização do ensino e dentre elas pode-se citar: a necessidade de criação de Conselhos Municipais de Educação, criação de projetos políticos pedagógicos nas escolas, organização da escola fundamental e infantil no município, criação de uma gestão autônoma no município, dentre outros.

O texto de Ferreira, Leite e Corrochano (2015) é o resultado de uma pesquisa, a qual teve a duração de dois anos, e investigou sobre gestão escolar e conselhos de escola, buscando a relação existente entre ambos. A pesquisa foi realizada na região de Sorocaba, interior do estado de São Paulo, e tem caráter qualitativo, cujos resultados apontam para dispositivos mobilizadores que indicaram a existência de várias potencialidades de formas de cooperação entre escola e comunidade.

O trabalho mapeou as formas de participação da comunidade na escola através dos conselhos escolares e a pesquisa sinalizou que existe participação da comunidade na escola, por meio dessa representatividade, que são os conselhos escolares. Foi constatado que na escola, o gestor abre espaço de participação para o conselho escolar, como voz ativa da participação da comunidade e isso sinaliza que nas escolas dessa região a gestão democrática é uma realidade na vida da escola.

O texto de Bernardo e Mello (2019), intitulado: As Instituições especializadas e a Meta 4 do PNE 2014-2024: implicações para a gestão educacional, discute a meta 4 do Plano Nacional de Educação, na qual fica estabelecido que os estudantes de quatro (4) a dezessete (17) anos, com alguma deficiência, sejam preferencialmente atendidos nas escolas públicas, para que ocorra a educação inclusiva. Uma vez que a meta estabelece essa integração, isso suscita, para os gestores, entre os vários desafios, pensar em como adaptar o currículo para atender essa demanda. A questão da inclusão já havia sido tratada na LDB 9394/ 96.

Os autores citam também o Instituto Benjamin Constant, o qual é um centro de referência em todo o Brasil no atendimento a deficiência visual e na atualidade, além de outras questões, presta serviços de capacitação para recursos humanos, para bem atender as pessoas com deficiências.

O texto apresentado por Conceição e Parente (2014), com o título: o perfil do diretor das escolas públicas de Itabaiana (SE) trata-se de uma pesquisa realizada em 58 escolas no referido município. O foco principal gira em torno do perfil do diretor, mas o texto traz presente também a questão da gestão democrática na escola. Como meio de melhorar as condições financeiras na escola, sinaliza a importância de investir em políticas públicas e injetar recursos financeiros nas escolas, levando em conta a requalificação dos diretores.

O texto ressalta também a importância do papel desempenhado pelo diretor, em uma escola e sugere que lhe seja assegurada a formação continuada.

Carvalho e Oliveira (2016) no artigo denominado Gestão do processo de reorientação curricular na Rede Municipal de Ensino de Dourados (2001 a 2008), apresentam como os processos educacionais do município de Dourados (MS), nos referidos anos foram geridos e discutidos; faz vir à tona também como os artifícios educacionais e reorientação curricular ocorreram.

Além disso, traz presente a descoberta dos desafios e possibilidades existentes no campo da gestão. Isso foi feito por meio de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, por meio de observação e entrevistas com diretores e corpo docente de algumas escolas do referido município. O resultado mostra a falta de participação ativa do corpo docente, bem como ausência de envolvimento nas propostas e isso acaba por comprometer, de forma negativa, a gestão da escola.

Dentro de um viés democrático, almeja-se que a gestão busque alternativas para implementar a formação cidadã e oportunizar a participação democrática a fim de que seja favorecido o acesso e permanência dos estudantes, para que concluam a educação básica e que a mesma seja, para os alunos, um processo emancipatório.

Casanova e Russo (2018), com o artigo Crenças de eficácias de gestores escolares e as metas do IDESP, nas escolas estaduais de São Paulo, por meio de uma pesquisa quantitativa que envolveu 228 gestores, deixam evidente que os gestores com maior grau de eficácia são aqueles que tem maior envolvimento com o processo de ensino aprendizagem dos alunos, por isso se sobressaíram no cumprimento da meta do IDESP. O contrário também se aplica para os gestores com menor grau de envolvimento nos processos de ensino aprendizagem dos alunos.

Os gestores com maior grau de envolvimento se sobressaem porque investem, de forma geral, nos vários âmbitos dentro da escola, seja oportunizando a formação continuada dos professores, estímulo aos alunos a participarem das atividades de forma mais consciente e autônoma das ações escolares, além do investimento em aspectos socioemocionais e cognitivos de alunos e professores. Todos esses elementos contribuem para melhor desempenho nas metas do IDESP.

Sagrillo, Zientarski e Pereira (2012) apresentam o artigo sob o título: A Descentralização da gestão: das políticas educacionais às práticas escolares, fruto de uma pesquisa realizada em Santa Maria (RS), cujo foco foi a análise sobre como ocorre a atuação dos professores que participam da equipe diretiva da escola, da rede municipal do referido município, visto que a participação ativa é que caracteriza a gestão democrática e a descentralização de poder.

Na pesquisa foram utilizados: Projeto Político Pedagógico, Regimento interno, bem como entrevistas com dez professores e estudo de caso. A pesquisa buscou compreender o quanto a legislação é ou não materializada no cotidiano dessa escola.

Foram evidenciadas algumas lacunas e limites existentes quanto a participação dos professores e a centralização de poder nessa escola. Os professores encontram muito pouco espaço para participar das decisões, e isso deixa claro que existe um poder dominante, por parte dos diretores dessa escola, de forma a dificultar a participação dos professores, bem como da comunidade escolar, como um todo. Em síntese: não foi encontrado espaço para a gestão democrática nesta escola.

Santos e Bezerra (2015), em seu artigo O Progestão (Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares) como política pública de formação continuada docente, sob o olhar do tutor, é resultado de uma pesquisa realizada no estado de Sergipe.

O texto trata sobre as modalidades do ensino à distância, nos cursos de EAD, e mostra o quanto estes são importantes, visto que representam para os alunos oportunidades de condições de acesso ao estudo. Traz presente também a importância de se ter gestores preparados para essa modalidade de ensino, cujas características são próprias.

Em se tratando da gestão, o texto ressalta a importância de se ter gestores democráticos, que sejam suporte para os tutores, visto que esses estão mais próximos dos alunos. Por fim, o texto ressalta a importância de organizar um curso que ofereça um processo emancipatório aos alunos e isso é função da gestão.

O texto apresentado por Castro et al (2015) é resultado de uma pesquisa com metodologia que compreende o estudo de caso e de campo, bem como abordagem quantitativo-descritiva, com utilização de questionário e análise documental, para coleta de dados. A pesquisa realizou-se no estado da Bahia, em uma instituição de caráter filantrópico.

O foco da pesquisa localizou-se em descobrir como ocorre o planejamento estratégico na instituição, na visão dos gestores, pois sabe-se que o planejamento é algo fundamental para o sucesso de qualquer instituição, considerando os vários ângulos de atuação.

O resultado da pesquisa evidenciou que, segundo os gestores, continuamente existe um planejamento e, como ponto de referência, usa-se como suporte. Sabe-se

que, para ter sucesso, é importante ter uma visão que antecipe os problemas como também resolução de resultados.

Cária e Santos (2015), com o artigo intitulado: Gestão e democracia na escola: limites e desafios abordam a questão da democracia na escola pública, tomando por base a Constituição Federal de 1988 e a LDB de 1996, as quais são a base legal da gestão democrática, no âmbito educacional, e são objetos de estudos de vários pesquisadores. As autoras enfatizaram que, em muitas escolas, a democracia ainda não é uma realidade, por isso faz uma crítica a essa situação e deixa claro que tornar a democracia real é uma necessidade.

Para que haja democracia é necessário que todos tenham espaço para expressar suas opiniões e ideias, bem como participar da tomada das decisões.

A revisão bibliográfica e documental do artigo evidenciou a necessidade de se dar passos mais assertivos no que tange a gestão democrática. Não obstante, as autoras deixam claro que a questão democrática é uma questão complexa e algo que exige do gestor.

Colares, Soares e Cardoso (2021) apresentam o artigo intitulado: A gestão Educacional como política: proposições na escola pública. Este trabalho é fruto de uma pesquisa de campo, documental, embasamento teórico e aplicação de entrevista. O texto apresenta as dificuldades existentes no campo da gestão democrática, no cotidiano escolar, com os variados conflitos e desafios inerentes a mesma.

Recorda que, não obstante a gestão democrática tenha garantia legal, na prática, do dia a dia da escola, muitas vezes ela ainda não funciona, pois o que se tem presenciado, em algumas escolas, é a dificuldade de implantação da gestão democrática, visto que isso requer a participação de toda a comunidade escolar nas questões a serem decididas, bem como nas decisões a serem tomadas no âmbito escolar.

No artigo que se segue, as pensadoras Borges e Simiano (2019), no texto denominado: Desafios da gestão na educação infantil: entre concepções e práticas de gestoras, fazem uma análise sobre as compreensões e as práticas de gestoras, na educação infantil.

O texto apresenta elementos de uma tese de mestrado, retratando uma pesquisa sobre a gestão democrática na educação infantil, em duas creches públicas, no interior de Santa Catarina. São ressaltadas evidências dos desafios da gestão democrática, nas creches, e um dos elementos dificultadores, enfatizados pelo texto,

é o fato das crianças serem pequenas. Com isso, a gestão democrática parece não acontecer.

As autoras salientam que a democracia é assegurada legalmente e que a educação infantil teve seu reconhecimento como parte da educação básica com a LDB 9394/96. Sendo assim, todo espaço educacional é espaço educativo, portanto, precisa ser um espaço democrático, onde a comunidade escolar possa participar ativamente das decisões e do futuro da vida escolar das crianças.

Santos, Sousa e Viana (2021), com texto denominado Gestão democrática: a importância da democracia na busca por uma educação melhor na escola pública, as autoras apresentam um artigo, o qual tem um embasamento teórico em renomados pensadores em educação, dentre eles destaca-se: Lima (2018), Paro (2006), Souza (2018), Luck (2005, 2009), Gadotti (2004).

Destaca-se a ideia sobre a importância de existir uma gestão democrática nas escolas, para que ela seja de forma participativa, autônoma, cooperativa e que tenha perspectivas de visar sempre resultados positivos.

O artigo inicialmente faz uma contextualização da democracia dentro da escolar, expondo leis que a regulamentam. Entretanto, o enfoque central aborda o papel do gestor nas escolas, sempre abrangendo a importância de permitir que os membros da comunidade escolham a pessoa que julgue estar mais apta para ocupar a função de gestor, tendo em vista as exigências que este cargo comporta.

Sabe-se que, dentre as habilidades que o gestor deve desenvolver, o texto assinala a relação de confiança e compromisso entre o gestor e a comunidade que o elegeu. Cabe a ele conduzir da melhor forma possível as decisões e buscar uma educação de qualidade. Com isso, a participação de todos nas tomadas de decisões referentes ao ambiente escolar é fundamental, pois a gestão democrática requer a participação ativa de toda a comunidade escolar nas discussões e tomada das decisões. A gestão democrática contribui para que todos exerçam seus direitos de uma participação ativa e qualitativa, em prol da educação das crianças.

O texto acenou também para a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP) e apontou que é imprescindível que toda instituição escolar tenha o seu. O Texto ressaltou ainda o papel do gestor para se alcançar o objetivo da educação, especialmente nas escolas públicas.

A análise das produções contribuiu significativamente para as reflexões e a redação do referencial teórico, ao pensar em gestão democrática e educação de

qualidade, não há como compreendê-las sem compreender democracia, democratização, pois ambas devem alicerçar a tão sonhada gestão democrática na escola.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como proposta analisar as produções acadêmicas sobre a gestão democrática nas escolas públicas da educação básica e sua relação com a função do gestor escolar e a qualidade da educação.

Para isso, embasou-se em um elenco de produções acadêmicas de vários autores renomados na área, com os quais estabeleceu-se um diálogo e teceu reflexões acerca da temática a que se propunha.

A reflexão que se teceu foi acerca da temática gestão democrática e a educação de qualidade, considerando seus desafios e possibilidades.

O trabalho foi estruturado em quatro partes, das quais em três capítulos, foram desenvolvidas temáticas que se entrelaçaram entre si e o quarto capítulo se encarregou de fazer a discussão dos resultados da pesquisa.

O primeiro capítulo trouxe uma visão sobre política educacional com enfoque sobre democracia, democratização e gestão democrática. Diante da reflexão produzida, percebeu-se que não obstante a democracia seja legalmente garantida, na prática, ainda se depara com vários resquícios, em forma de comportamentos, que acabam se contradizendo com a prática da gestão democrática.

Frente a essa situação, o desafio dos gestores escolares é aperfeiçoar a prática gestacional, nas escolas, a fim de favorecer a implementação de um sistema democrático que vise privilegiar a aprendizagem da democracia e oportunizar uma educação emancipadora.

O segundo capítulo se encarregou de fazer emergir alguns dos desafios da gestão democrática nas escolas, objetivando com isso que se tome maior consciência dos mesmos, para que, após identificá-los e nomeá-los se possa buscar meios de superá-los e com isso dar passos concretos rumo a implementação e cultivo da gestão democrática na escola.

Já o terceiro capítulo procurou apresentar possíveis caminhos para a construção da gestão democrática na escola, buscando assim apontar uma bússola norteadora que indique caminhos possíveis para a construção da gestão democrática na escola. Para isso apresentou algumas alternativas e sinalizou caminhos de como, gradativamente, dar passos concretos na construção da gestão democrática na escola.

Por fim, a discussão dos resultados objetivou evidenciar o que a literatura, nos últimos doze (12) anos, tem discutido acerca do tema gestão democrática nas escolas. Evidenciou-se que o tema tem sido alvo de vários estudos e isso mostra a relevância e preocupação de vários pesquisadores com a implementação da gestão democrática na escola.

A guisa de conclusão, percebeu-se que a questão da gestão democrática, nas escolas, tem sido alvo de uma grande preocupação para os pesquisadores contemporâneos. Isso mostra a pertinência e ao mesmo tempo a preocupação que se tem com a implementação e o crescimento da gestão democrática nas escolas. Pois o fato de se empenhar sobre uma questão evidencia ao mesmo tempo a relevância e desejo de concretude da gestão democrática na escola, dada a importância e os benefícios dos desdobramentos da mesma para a educação brasileira.

As reflexões que se teceram ao longo deste texto objetivaram contribuir na provocação acerca da importância de se pensar sobre o tema. Contudo, tem-se a consciência de que é necessário continuar na busca de ampliar as pesquisas sobre o assunto para com isso enriquecer o arcabouço teórico para iluminar uma prática de gestão democrática, na escola, que seja de fato transformada e com isso se torne transformadora.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. Tradução de C. I. Benedette. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ABDIAN, G. Z. Revezamento teoria e prática na análise da escola pública democrática. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 107-122, mar./abr. 2018. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/er/a/X9xQFCb8WJNzkrHrxD6gkb/?format=pdf&lang=pt>.
 Acesso em: 15/mar/2022.

ALMEIDA, L. C.; DALBEN, A. (Re)organizar o trabalho pedagógico em tempos de Covid-19: no limiar do (im)possível. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 41, e239688, 2020.

ANDRADE, L. B. L.; LAAT, E. F. de; STEFANO, S. R. Qualidade de vida no trabalho e comprometimento com a carreira de Diretores de escolas públicas. **IBEPES**, Curitiba – PR, Brasil, RECADM, Vol.17, N.1, p. 54-83, jan-Abr 2018. Disponível em:
<file:///C:/Users/User/Downloads/2385-8795-1-PB.pdf>. Acesso em: 20/mar/2022.

ARELARO, L. R. G.; JACOMINI, M. A.; CARNEIRO, S. R. G. Limitações da Participação e Gestão “Democrática” na Rede Estadual Paulista. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 37, nº. 137, p.1143-1158, out.- dez., 2016. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/es/v37n137/1678-4626-es-37-137-01143.pdf>. Acesso em 17/02/2021.

ARELARO, L. R. G; JACOMINI, M. A.; KLEIN, S. B. O ensino fundamental de nove anos e o direito à educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.37, n.1, 220p. 35-51, jan./abr. 2011.

ARELARO, L. R. G. O ensino fundamental no Brasil: avanços, perplexidades e tendências. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 1039-1066, Especial - Out. 2005
 Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/es/a/7nXm3mp4yxtGXTxzk34NY6p/?lang=pt&format=pdf>.
 Acesso em: 15/mar/2022.

ARRUDA, V. A. B. Gestão Escolar democrática e participativa em escolas públicas de ensino fundamental e médio da cidade de Cambé. **Revista Educação no (Con)Texto**: do curso de Pedagogia v.8, n.8, p.1-19, jan./dez. 2016, ISSN 2446-5038.

BATISTA, N. C. A gestão democrática da educação básica no âmbito do plano de ações articuladas municipal: tensões e tendências. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23 e 230008, 2018. Disponível em:

BERNADO, E. da S.; CHRISTOVÃO, A. C. Tempo de Escola e Gestão Democrática: o Programa Mais Educação e o IDEB em busca da qualidade da educação. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 41, n. 4, p. 1113-1140, out./dez. 2016.

BERNARDO, E. S.; MELLO, M. N. As Instituições especializadas e a Meta 4 do PNE 2014-2024: implicações para a gestão educacional. **Eccos, Rev. Cient.**, São Paulo, n.49, p. 1-12, e5587, abr./jun/2019.

BORGES, R; SIMIANO, L.P. Desafios da Gestão na Educação Infantil: Entre concepções e práticas de Gestores. **Educação Unisinos**, Vol. 23, n. 3, p. 544-558, jul./set.2019. Disponível em:

BORDIGNON, G. **Gestão democrática da educação**. Boletim 19, outubro de 2005. Disponível em: <https://docplayer.com.br/336710-Gestao-democratica-da-educacao-boletim-19-outubro-2005.html>. Acesso em 17/02/2021.

BORGES, R; SIMIANO, L. P. Desafios da Gestão na Educação Infantil: Entre concepções e práticas de Gestores. **Educação Unisinos**, Vol. 23, n. 3, p. 544-558, jul./set.2019.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Brasília, 2005. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em: 09/mar./2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: <Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 17 jun. 2016.

BRITO, K. C. C. F.; SILVA, da A. N, ; BRITO, A. G. F. Democracia, Participação e Gestão Educacional: Diálogos Nos Escritos Freireanos. **Holos**, Natal, RN, v. 3, n. 3, p.110-122, 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/15797-87361-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/15797-87361-2-PB%20(1).pdf). Acesso em: 16/mar/2022.

CÁRIA N. P; SANTOS M. P. Gestão e democracia na escola: Limites e desafios. Regae: **Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria** v. 3 n. 6 Jul./dez. 2014 p. 27-41. *Universidade do Vale do Sapucaí, Brasil. Disponível em:* https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/13789/pdf_1. Acesso em: 18/out. 2021.

CARVALHO, M. J. de; FELIZARDO, A. Autarquia e escola: a gestão do pessoal não docente. **Magis, Revista Inter. de Invest. em Educación**, Bogotá, Colombia Vol. 11 n.23, p. 115-134, 2019.

CARVALHO, E. S.; OLIVEIRA, L. C. V. Gestão do processo de reorientação curricular na Rede Municipal de Ensino de Dourados (2001 a 2008). **Eccos, Rev. Cient.**, São Paulo, n.40, p.49-65, mai./ago.2016.

CASANOVA, D. C. G.; RUSSO, M. H. Crenças de eficácia de gestores escolares e as metas do IDESP. **Eccos, Rev. Cient.**, São Paulo, n.45, p.157-175, jan./abr.2018.

CASTRO et al. O planejamento Estratégico como Ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de Ensino filantrópica da Bahia/ BA. **Holos**, Natal, RN, Ano 31, v. 2, p.195-21. 2015.

CHAGAS, J. C.; PEDROZA, R. L. S. Psicologia escolar e gestão democrática: atuação em escolas públicas de Educação Infantil. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, SP. v. 17, Número 1, Janeiro/Junho de 2013: 35-43.

COLARES, M. L. I. S.; SOARES, L. de V.; CARDOSO, M.J. P. B. **A gestão Educacional como política: proposições na Escola pública.** *Holos*, Natal, RN, Ano 37, V.2, p. 1-20, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/cousteau,+12003-29353-1-RV.pdf>. Acesso em: 03/mar/2022.

CONCEIÇÃO, S. H.; PARENTE, J. M. O perfil do diretor das escolas públicas de Itabaiana (SE). *Eccos, Rev. Cient.*, São Paulo, n.35, p.173-190, set./dez.2014.

CORTE, A. C. D.; LEMKE, C. K. **O estágio supervisionado e sua importância para a formação docente frente aos novos desafios de ensinar.** Educere XII Congresso nacional de educação. Puc Pr, 2015.

COSTA, M. de O.; DOMICIANO, C. Austeridade fiscal, autoritarismo e política educacional: as mudanças legislativas na gestão democrática do sistema estadual de ensino e da escola pública de Mato Grosso. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 36, e70086, 2020.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação.** Boletim 19, outubro de 2005. Disponível em: <https://docplayer.com.br/336710-Gestao-democratica-da-educacao-boletim-19-outubro-2005.html>. Acesso em 17/fev./2021.

DALBERIO, M. C.; BORGES, M. C. B. Gestão democrática e participação na escola pública popular. *Revista Iberoamericana de Educación*, n.º 47/3 – 25 de out. de 2008. Disponível em: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2420Borges.pdf> Acesso em 17/02/2021.

DIAS, L. G. C. **Gestão democrática: reflexões e desafios na escola municipal da cidade de Grajaú – Maranhão – Brasil.** 2019. 103p. Dissertação (Mestrado) - Ciência da Educação na Especialidade Supervisão Pedagógica, Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, 2019.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas, 2007. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

DOURADO, L. F. **Gestão democrática da educação.** Boletim 19, outubro de 2005. Disponível em: <https://docplayer.com.br/336710-Gestao-democratica-da-educacao-boletim-19-outubro-2005.html>. Acesso em 17/02/2021.

Editores da Revista Educação & Sociedade. Privatização e militarização: ameaças renovadas à gestão democrática da escola pública. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 37, n.º. 134, p.1-7, jan.-mar., 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/Gynv7vghCxZ6Fzydp8mWsFN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15/mar/2022.

ESQUINSANI, R. S. S. Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses, *Rev. bras. E stud. pedagog.* (on-line), Brasília, v. 97, n. 247, p. 490-505, set./dez. 2016. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/3389/3124>

Acesso em: 15/mar/2022.

FALSARELLA, A. M. (Org). **A gestão escolar e o papel do gestor:** das origens às concepções atuais. In: ALMEIDA, E. R.; AZEVEDO, J. R. N. A.; AZEVEDO, L. M. O. Educação básica e gestão da escola pública [recurso eletrônico] / São Paulo: Junqueira & Marin Editores, 2018. Disponível em: <https://www.uniara.com.br/arquivos/file/ppg/processos-ensino-gestao-inovacao/producao-intelectual/ebooks/educacao-basica-gestao-escola-publica-20181106.pdf>. Acesso em 01/03/2021.

FERREIRA, D. de F.; LEITE, K, C.; CORROCHANO, M. C. Gestão escolar e conselho de escola, que relação é esta? Um estudo em busca de novas formas de cooperação entre escola-comunidade na região de Sorocaba – SP. **Eccos – Rev. Cient.** São Paulo, n.38, p. 173-188, set/dez.2015.

FIALHO N. N; TSUKAMOTO, N. M. S. Gestão democrática e educação de qualidade: desafios do gestor escolar. XANPED SUL, Florianópolis, outubro, 2014. Disponível em: http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/365-0.pdf. Acesso em: 15/02/2022.

FRANCO, D. de S. A gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1989 - 1991) e suas consequências. **Pro-Posições**, v. 25, n. 3 (75). p. 103-121, set./dez. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/DstDxKRdPqn98qwyMxLYn5p/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 02/fev/2022.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Paz e Terra. Pp.57-76. 1996
FIALHO N. N; TSUKAMOTO, N. M. S. In: Gestão democrática e educação de qualidade: desafios do gestor escolar. XANPED SUL, Florianópolis, outubro, 2014.

GARCIA, T. O. **A escola como espaço de acolhimento e participação dos educandos**. In: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (Orgs.). Políticas educacionais e organização do trabalho na escola. São Paulo: Xamã , 2008. p. 161-188.

GARSKE, L. M. N.; CASTILHO, L. A.; CÂNDIDO, C. Organização da escola do campo: concepções e expectativas de professores. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, Tocantinópolis, Vol. 4, p. e5509. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/campo/article/view/5509/14659>. Acesso em: 20/mar/2022.

HORA D. L. Educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea: algumas reflexões. 2003. **Revista UDESC**. Disponível em: <https://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1212/1026>. Acesso em 20/mar./2021.

KLEBER, F. B.; ZILIOOTTO, D. M. Coaching na Educação? Pesquisa-ação com gestores escolares. **Human And social Sciences**, Maringá, Vol. 39, n. 2, p. 165-175, May-Aug, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307352541007>. Acesso em: Acesso em: 10/mar/2022.

KONZEN, A. S. M et al. **A gestão democrática: desafios e possibilidades do ponto de vista dos professores.** Conedu. VI Congresso Nacional de Educação. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2019/TRABALHO_EV127_MD1_SA4_ID10123_02092019094542.pdf. Acesso em: 10/jun/2022.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, ano XX, nº 67, Agosto/99. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/7Sm6JNKBy75kdpW6tFyS4fP/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 02/fev/2022.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?, **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/YCPpdwGWZshhVyhjwpzHZtp/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15/mar/2022.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Editora Positivo. Curitiba, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em 17/fev./2021.

MELO, M. de F. S.; FERNANDES, S. B. da S.; OLIVEIRA, F. de F. A. Federalismo, descentralização e municipalização: Desafios das políticas públicas para a gestão educacional. **Holos** (Natal, RN), Ano 33, v. 3 p. 54-61 Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/cousteau,+Art+03+HOLOS+Vol+3+5768-15029-1-RV.pdf>. Acesso em: 06/mar/2022.

MOREIRA, C. F. N. O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão democrática radical da escola. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 47, e222657, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/7NQBdxyPm8vpBGd7JpT97cP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15/mar/2022.

NETO, A. G.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão Escolar em Instituições de Ensino Médio: entre gestão democrática e a gerencial. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v32n116/a08v32n116.pdf>. Acesso em 17/02/2021.

OLIVEIRA, de R. A pesquisa em educação: a gestão educacional como tema do debate. **EccoS – Rev. Cient., São Paulo**, n. 48, p.273-294, jan./mar.2019. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/A_pesquisa_em_educacao_a_gestao_educacional_como_t.pdf. Acesso em: Acesso em: 12/mar/2022.

OLIVEIRA, R. T. C. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 35, n. 74, p. 213-232, mar./abr. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/er/v35n74/0104-4060-er-35-74-213.pdf>. Acesso em 17/02/2021.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/z3kMwmdfKMTGM6pb6ZKzXjt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15/mar/2022.

PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 34, n. 123, p. 477-492, abr.-jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/BPVZ9Q4dq99vtBxtJKYwVNB/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 02/fev/2022.

PEREIRA, P. R. ; GASQUE, K. C. G.D. Tomada de decisão do gestor escolar das escolas públicas de ensino médio no Distrito Federal e a interface com o letramento informacional. **Em Questão**, Rio Grande do Sul, vol. 25, n. 3, pp. 40-60, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/83114/52818>. Acesso em: 14/mar/2022.

PEREIRA, R. da S.; SILVA, M. A. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 137-160, mar./abr. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/er/v34n68/0104-4060-er-34-68-137.pdf>. Acesso em 17/02/2021.

PERRELLA, C. dos S. S.; ALENCAR, F. Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista, 2022. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v.38, 25020|2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/6XzVzvqy5SKmjVZfn76Ppgg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02/fev/2022.

PERONI, V. M. V. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, maio/ago. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pp/v23n2/a03v23n2>. Acesso em 17/fev./2021.

PIMENTA, S. G. (Org). **Formação de professores: identidade e saberes da docência**. São Paulo: Cortez Editora, 1999.

RAMOS, D. K.; RIBEIRO, F. L. Por uma gestão mais democrática na educação: contribuições de uma formação a distância para atuação profissional de seus egressos. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 24, n. 03, p. 766-781, nov. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/69dDJXMv6NWTTrnw8VPrPp9C/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02/fev/2022.

ROCHA, C. V. Gestão pública municipal e participação democrática no Brasil. **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba, v. 19, n. 38, p.171-185, fev. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/kNDzxYC4DbfDSH7J5cxjvyj/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 16/mar/2022.

ROGGERO, R.; SILVA, A. Z. da. A disputa dos recursos públicos da educação básica, os arranjos do estado com o mercado e seus impactos na gestão democrática e participativa no âmbito dos municípios. **Eccos, Rev. Cient.**, São Paulo, n.58, p.1-17, e20847, jul./set. 2021.

SÁ, M. T.; MASCARENHAS, S. A.; GOMES, C. Q.; Desafios da gestão democrática: um estudo na rede municipal de ensino de Humaitá-AM. **Revista amazônica, Lapesam**. Ano 9, Vol XIX, Número 2, Jul-Dez, 2017, Pág. 226-246. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-DesafiosDaGestaoDemocratica-6534701.pdf>. Acesso em: 11/junho/2022.

SAGRILLO, D. R.; ZIENTARSKI, C.; PEREIRA, S.M. A Descentralização da gestão: das políticas Educacionais às práticas escolares. **Eccos, Rev. Cient.**, São Paulo, n.29, p.63-80, set./dez. 2012.

SANTOS, I. S.; BEZERRA, A. A.C. O PROGESTÃO (programa de capacitação a distância de gestores escolares) como política pública de Formação continuada Docente, sob o olhar do Tutor. **Eccos, Rev. Cient.**, São Paulo, n.36, p.159-184, jan./abr. 2015.

SANTOS, M. N. B.; SOUSA, M. do S. C. de; VIANA, F. J. da S. Gestão democrática: a importância da Democracia na busca por uma Educação melhor na escola pública. **Rev. Psi**. v. 15, n.57, p. 616-627, out/2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/viewFile/3241/5076>. Acesso em: 03/mar/2022.

SARMENTO, M. M. L. ALVES, J. A. A. da S. Gestão escolar democrática e participativa na escola: entre desafios e possibilidades. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, Cajazeiras, v. 1, Ed. Especial, 286 – 296, set/dez. de 2016 Disponível em: <https://cfp.revistas.ufcg.edu.br/cfp/index.php/pesquisainterdisciplinar/article/view/93> Acesso em 17/fev./2021.

SILVA, M. A. da. Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. 2009. **Cad. Cedes**, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 216-226, maio/ago. 2009. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/Qualidade_social_da_educacao_publica_algumas_a_prox.pdf. Acesso em: 02/fev/2022.

SILVA, C. A. Gestão: Integração eficiente para o desenvolvimento de uma educação de qualidade nas escolas do município de Olinda-Pe. **Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.** v.14, n. 2, 2018. p. 139-150. Disponível em: <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/546> Acesso em 17/fev./2021.

SILVA J. N. **Os desafios da Gestão democrática**. IV Seminário internacional sobre profissionalização Docente (SIPD/CÁTEDRA UNESCO), s/d. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/403760590/24636-13546>. Acesso em: 17/set./ 2021.

SILVEIRA, A. A. D. A busca pela efetividade do direito à educação: análise da atuação de uma Promotoria de Justiça da Infância e Juventude do interior paulista, 2010. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. especial 2, p. 233-250, 2010. Editora UFPR. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/er/a/JhjBkg7Pt7PGKCvSvrSQjhz/?format=pdf&lang=pt>
Acesso em: 02/fev/2022.

SOUZA, S. A. de; Democracia e qualidade. **Ser Social**, Brasília, vol. 17, n. 36, p. 49-67, jan.-jun/2015. Disponível em:

https://periodicos.unb.br/index.php/SER_Social/article/view/13415/11743. Acesso em: 20/mar/2022.

SOUZA, Â. R. de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290, abr./jun. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/jFQH8xLn3TRvn964X7HCD6f/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15/mar/2022.

SOUZA, Â. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVvKxxbhpGkqvckvkH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15/mar/2022.

UMEMURA, V. M. V.; ROSA, S. S. da. Desafios dos coordenadores pedagógicos de São Caetano do Sul, ABC Paulista: um estudo baseado na pesquisa-ação colaborativa, 2020. **Interações**. Campo Grande, MS, v. 21, n. 1, p. 81-92, jan./mar. 2020. Disponível em:

<https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/1941/pdf>. Acesso em: 02/fev/2022.

VIEIRA, S. L; VIDAL E. M. Gestão democrática da escola no Brasil: Desafios à implementação de um novo modelo. **Revista Iberoamericana de Educação de Educación**. N.º 67 (2015), pp. 19-38 (ISSN: 1022-6508) - OEI/CAEU). Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/2015-

GestodemocraticadaescolanoBrasil%20(1).pdf. Acesso em: 26/out./ 2021.

ZUFFO, S. S.; TROMBETTA, D. **Gestão democrática: limites e desafios**. Abordagem teórico-bibliográfica acerca da gestão educacional na Rede Estadual de Santa Catarina.

Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1511/1/ZUFFO.pdf>. Acesso em 14/Jun/2022.

ANEXO A - CARTA DE DISPENSA DE APRESENTAÇÃO AO CEP OU CEUA

À
COORDENADORIA DO PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO
UNISAGRADO

Informo que não é necessária a submissão do projeto de pesquisa intitulado: **Gestão democrática para uma educação emancipadora: desafios e possibilidades**, ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) ou à Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA) já que a mesma utilizará como metodologia a pesquisa bibliográfica para atingir seu objetivo central: analisar de que forma a gestão democrática poderá contribuir para favorecer uma educação emancipadora no âmbito da educação básica e ampliar a consciência democrática de todos os envolvidos na comunidade escolar por meio das produções acadêmicas.

Atenciosamente,

Bauru, 28 de março de 2021.