

## GESTÃO ESCOLAR: A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA E DEMOCRÁTICA

### SCHOOL MANAGEMENT: THE IMPORTANCE OF STRATEGIC AND DEMOCRATIC MANAGEMENT

### GESTIÓN ESCOLAR: LA IMPORTANCIA DE UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DEMOCRÁTICA

Eliana Maria Ferreira<sup>1</sup>

Genilson Barbosa do Carmo<sup>2</sup>

Keila Martins Corrêa<sup>3</sup>

Mariana de Souza Quaresma Andrade<sup>4</sup>

**RESUMO:** Neste artigo discutiremos a questão da democracia na gestão escolar. Sabemos que muitas escolas não adotam essa prática e assim levantamos algumas possibilidades e alternativas para as escolas iniciarem ações de cunho democrático no espaço escolar. Vivemos um momento onde o “ego” e a vaidade consomem a nossa sociedade, fazendo com que a criação de um espaço escolar democrático se torne ainda mais difícil. Destacamos também a posição do gestor, como ferramenta necessário para a democratização da escola, pois entendemos que o mesmo é o responsável por iniciar o processo democrático e só será consolidado com a participação de todos os seguimentos escolares: pais, alunos e comunidade escolar. Com essa participação podemos descentralizar as decisões escolares, sempre respeitando e analisando as diversas opiniões. Acreditamos nessa debate pois a nossa sociedade ainda peca em princípios básicos de democracia, e transformando a escola, transformaremos a sociedade por completa. Desta forma não pretendemos, nem podemos aqui colocar um ponto final nessa discussão, visto que com o debate que podemos buscar os melhores caminhos que nos levem à uma escola democrática.

**Palavras chaves:** Gestão escolar, democracia, gestor, conselho escolar.

**ABSTRACT:** In this article, we discuss the issue of democracy in school management. We know that many schools do not adopt this practice, and thus we raise some possibilities and alternatives for schools to initiate democratic actions in the school environment. We live in a time where "ego" and vanity consume our society, making the creation of a democratic school environment even more difficult. We also highlight the position of the manager as a necessary tool for the democratization of the school, as we understand that they are responsible for initiating the democratic process and it will only

---

<sup>1</sup> Licenciada em Pedagogia . E-mail: elianabrferreira4@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Linguística, Licenciado em Letras . E-mail: genilsonbarbosa@gmail.com

<sup>3</sup> Licenciada em Pedagogia . E-mail: keilamartins-uab@hotmail.com

<sup>4</sup> Licenciada em Pedagogia . E-mail: marianadesouzaquaresma@gmail.com

be consolidated with the participation of all school segments: parents, students, and the school community. With this participation, we can decentralize school decisions, always respecting and analyzing various opinions. We believe in this debate because our society still fails in basic principles of democracy, and by transforming the school, we will transform society as a whole. Therefore, we do not intend, nor can we, put an end to this discussion here, as it is through debate that we can seek the best paths that lead us to a democratic school.

**Key words:** School management, democracy, manager, school council.

**RESUMEN:** En este artículo discutiremos la cuestión de la democracia en la gestión escolar. Sabemos que muchas escuelas no adoptan esta práctica y así planteamos algunas posibilidades y alternativas para que las escuelas inicien acciones de carácter democrático en el espacio escolar. Vivimos un momento donde el "ego" y la vanidad consumen nuestra sociedad, haciendo que la creación de un espacio escolar democrático sea aún más difícil. Destacamos también la posición del gestor, como herramienta necesaria para la democratización de la escuela, ya que entendemos que él es el responsable de iniciar el proceso democrático y solo se consolidará con la participación de todos los segmentos escolares: padres, alumnos y comunidad escolar. Con esta participación podemos descentralizar las decisiones escolares, siempre respetando y analizando las diversas opiniones. Creemos en este debate ya que nuestra sociedad todavía peca en principios básicos de democracia, y transformando la escuela, transformaremos la sociedad por completo. De esta forma no pretendemos, ni podemos aquí poner un punto final a esta discusión, ya que con el debate podemos buscar los mejores caminos que nos lleven a una escuela democrática.

**Palabras clave:** Gestión escolar, democracia, gestor, consejo escolar.

## INTRODUÇÃO

Escolhi fazer o ensino superior em gestão pública, devido a algumas questões que me causam certas inquietações relacionadas a coisa pública. Atualmente, o Brasil não é referência quando analisamos o quesito “cuidado/ proteção do bem público”, por muitas vezes cheguei a me perguntar, até onde vamos com tanta corrupção? O que podemos fazer para mudar o quadro atual que está instalado em nosso país? Alguns desses questionamentos foram os norteadores para minha escolha de qual ensino superior eu queria, busco entender/ compreender todo o funcionamento relacionado ao bem público, ou seja, quando temos que cuidar de algo que diretamente não é nosso, todavia de ou outra perspectiva pode sim ser considerado meu e de toda a população de meu país. Claro que quando pensamos assim não podemos afunilar apenas na pessoa do Presidente da República, Governadores e Prefeitos, mas sim em todos que ocupam cargos de gerência da coisa pública.

Pensando ainda nessa linha questionando-me como faremos para mudar essa situação? A dúvida me inquietava tanto, que decidi que faria uma pesquisa e escreveria algo sobre a “Educação Escolar”, pois acredito ser uma das últimas esperanças que temos para mudar o nosso país. As novas gerações, se compromissadas com a educação, poderão se tornar cidadãos mais críticos, com mais oportunidades de empregos e melhoria na sua própria qualidade de vida. Sendo assim, de suma importância aprender para si mesmo e compartilhar os conhecimentos com os outros. É através desse compartilhamento que a educação atua diretamente no desenvolvimento econômico, social e cultural.

O espaço escolar não deve apenas preocupar-se com a formação intelectual do educando, mas também e principalmente, com a sua formação enquanto ser humano ético, participativo, realizado no campo pessoal e profissional. Mas tudo isso, perpassa por uma escola comprometida com o desenvolvimento ético de seu educando, digo isso pois, existem muitas escolas que não servem de referência para nossa pesquisa, onde os alunos não são ensinados a respeitar o outro e muito menos o espaço democrático de direito. Início as minhas escritas alicerçada nas inúmeras escolas onde o tema democracia é

discutido uma vez ao ano. Ao fazer uma pesquisa no dicionário sobre o significado da palavra democracia, encontramos estes significados:

“Governo em que o poder é exercido pelo povo; Sistema governamental e político em que os dirigentes são escolhidos através de eleições populares: o Brasil é uma democracia; Regime que se baseia na ideia de liberdade e de soberania popular; regime em que não existem desigualdades e/ou privilégios de classes; Nação ou país cujos preceitos se baseiam no sistema democrático”<sup>5</sup>.

Os conceitos de democracia trazidos acima, mencionam bem aquilo que defendemos para as escolas, ser reconhecida por todos como um espaço democrático, onde todos são tratados iguais, e os diferentes são tratados diferentes a partir da sua diferença, isso é definido pelo princípio da igualdade onde diz que as pessoas colocadas em situações diferentes sejam tratadas de forma desigual: “Dar tratamento isonômico às partes significa tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades”. (NERY JUNIOR, 1999, p. 42).

A questão de direito à igualdade é essencial, principalmente nas escolas, onde estamos a todo momento formando cidadãos, no que se refere às pessoas com deficiência, ainda precisamos construir uma escola e um país mais solidário. O Estado brasileiro os poderes executivos em seus diversos níveis precisa entender que garantir acessibilidade é tornar possível o exercício do direito à igualdade. Essa condição de participação nas escolas certamente trará experiências únicas aos estudantes, ajudando positivamente na formação de seu caráter para se tornar um cidadão comprometido com o nosso país.

Queremos também aprofundar no papel da direção escolar, conhecido também como gestão escolar e o papel do gestor, como ferramenta indispensável na execução desse projeto de escola democrática de participação ampliada, onde todos terão direitos de voz e vez quando o assunto for melhorias no ambiente escolar. O diretor precisa ter proximidades com teorias de gestão pois ele será o responsável em mediar os conflitos, e buscar que todos tenham o direito a opinar em nas discussões escolares.

Não queremos e nem podemos aqui colocar um ponto final nessa discussão, pois a cada análise novos pensamentos afloram e tornam o espaço escolar mais significativo e

---

<sup>5</sup> DEMOCRACIA. Dicio, dicionário Online de Língua Portuguesa, 2018. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/democracia/>>. Acesso em 17 de jan. 2024

passível de mudanças, isso tudo visando o bem comum, uma escola de qualidade que exerça aquilo que todos nós esperamos, o nosso trabalho apenas se inicia aqui com muita navegabilidade até nosso objetivo final, assim propomos fazer um estudo bibliográfico, objetivando analisar como se iniciou as ações de gestão escolar visando uma escola democrática e a democratização do ensino, partindo dos aspectos políticos e sociais que culminaram no sistema democrático.

## **A GESTÃO ESCOLAR E O DEBATE ATUAL**

O tema gestão escolar e/ou gestão democrática nas escolas vem sendo bastante debatido no cenário nacional, isso pois, a cada dia se aumenta a busca por uma escola mais forte, consolidada e organizada, fluindo para a melhoria no sistema de ensino. Assim como outros setores públicos para gerir uma escola carece um estudo detalhado acerca de suas estratégias para se manter como referência não só no ensino mas também nos assuntos de planejamento e gestão, pois sem gestores comprometidos certamente a escola passará por sérios problemas organizacionais. Seguramente, toda escola necessita de um detalhado estudo e um reconhecimento de qual será o seu público alvo. Buscar qual será seu diferencial em relação a outras unidades, fazendo com que a competitividade proporcione uma busca maior pela excelência.

As escolas, independente do grau, do jardim até a universidade, deve pois manter em torno de si a comunidade a sua volta, a família dos alunos estimulando os pais a participar das iniciativas adotadas a fim de melhorar a educação, construindo uma relação constante entre família e escola, gerando e desenvolvendo um espírito de cooperação social e seus benefícios poderão ser percebidos por toda comunidade.

Partindo disso, pensamos também o papel da escola, o de transmitir conhecimentos, frente a grande demanda educacional brasileira, e assim entendemos a escola como instituição essencial para o desenvolvimento intelectual do aluno, mas também sendo preciso que a instituição de ensino busque formar um aluno criativo e pensante, objetivando assim formar cidadãos críticos e que se comprometam a uma participação mais objetiva na sociedade. A escola precisa trazer junto de seus objetivos a formação do caráter, valores e princípios morais, que direcionará o aluno a utilizar os conhecimentos aprendidos de maneira efetiva, para que sejam aplicados em favor da sociedade e de uma realidade melhor para todos. Desta forma pensamos que a escola tem

um papel essencial na sociedade que vai muito além das matérias tradicionais cobradas nos vestibulares. Parte desse sucesso também está no modo de conduzir a gestão escolar, a gestão democrática é parte fundamental, não podemos retroceder e aceitar gestões autoritárias, que não dialoguem com a comunidade escolar, onde o gestor impõe suas regras e vontades, indo assim na contramão, ofuscando um espaço onde a democracia era regra e atrapalhando o bom funcionamento escolar. Assim os aspectos sócio-político e cultural relatados espelham mais do que nunca a urgência do povo em buscar sua democratização. E nessa luta pelos direitos civis e políticos a escola também busca reconstruir sua função social refletindo sobre o significado da educação e seu papel diante desta realidade.

Nessa forma de gestão democrática é preciso trazer para o contexto da escola à visão, necessidade e os anseios da comunidade escolar, pois com a criação desse espaço é possível que alunos, pais, professores e comunidade possam discutir o cotidiano e juntos buscar soluções que colaborem para que a escola seja um ambiente democrático e adaptado a realidade. Essa democratização é vista pelos educadores como um desenvolvimento de processos pedagógicos que buscam a permanência e participação do educando no sistema escolar através da ampliação das oportunidades educacionais que se tornam mais atraentes e interessante são alunos. Porém para que tudo isso funcione se faz necessário que todos os envolvidos assimilem bem esse processo e se empenhem em colocar na prática de seu dia a dia para que assim a gestão democrática realmente se consolide em todas escolas brasileiras.

Imaginamos assim a escola como uma grande engrenagem, onde cada peça é fundamental para o perfeito funcionamento escolar. Parte importante nesta engrenagem está depositada na função do diretor, onde cabe sobre si a responsabilidade de fazer com que as mudanças aconteçam e assume de fato a nomenclatura de gestor escolar.

## **A IMPORTANTE FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR**

No ambiente pedagógico, várias funções importantes são desempenhadas na escola, e aqui focamos na função do diretor escolar, que também chamamos de gestor escolar. Essa mudança de nomenclatura não é apenas terminológica, mas representa também uma mudança de conceito e práticas, promovendo uma transformação na visão e atitudes dentro da unidade escolar. O gestor escolar tem como funções principais

estabelecer metas através do planejamento, analisar e enfrentar problemas, organizar recursos financeiros e tecnológicos, ser um comunicador eficaz, liderar e motivar pessoas, tomar decisões precisas e avaliar resultados. O gestor deve cuidar do funcionamento da escola pública, considerando critérios políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com o objetivo de garantir transparência em suas ações e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos em um processo contínuo de aprendizado, invenção, criação, diálogo, construção, transformação e ensino. Além disso, se a gestão for democrática, deve atender à vontade da maioria dos envolvidos. Isso significa que a democracia é um processo no qual todos os cidadãos têm o direito de participar do poder e do governo, mesmo que de formas diferentes. Portanto, a gestão democrática deve incluir todos os envolvidos, como alunos, pais, professores, funcionários e a comunidade local.

Os caminhos, buscados ou efetivados para democratização do ensino público, vêm sendo apontados com bastante ênfase, nas últimas décadas, principalmente por educadores e ou sujeitos envolvidos direta ou indiretamente com o trabalho pedagógico desenvolvido na escola. A democratização da gestão do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê, entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar (SCHNECKENBERG, 2005, p. 15).

Na gestão democrática, a escolha do diretor/gestor é realizada por meio de eleições diretas pela comunidade escolar e local. Diferente do método tradicional, onde diretores eram selecionados através de indicações e conexões políticas. Essa abordagem permite a todos os membros da comunidade escolar a oportunidade de participar ativamente na gestão, promovendo um trabalho colaborativo entre escola e comunidade. Para assegurar que essa gestão seja verdadeiramente democrática, é essencial que o gestor garanta uma administração participativa, reconhecendo que a cidadania envolve direitos e deveres. Assim, o diretor/gestor não pode implementar a gestão democrática sozinho; é necessário o empenho e a participação de todos os envolvidos no sistema escolar.

O gestor é fundamental para manter uma gestão democrática autêntica, pois é ele quem promoverá e desenvolverá valores verdadeiros dentro da escola, juntamente com a comunidade local. Ele deve demonstrar ações positivas, compartilhar experiências, e mostrar respeito e confiança para com todos, criando um ambiente motivador e

harmonioso. O gestor deve realizar suas responsabilidades ouvindo, dialogando, analisando, respeitando diferenças e opiniões, e interagindo de forma transparente com todos os membros da comunidade.

Para um desempenho excelente, o diretor escolar deve estar alinhado com as teorias de Gestão de Pessoas, que se encarregam de gerenciar indivíduos com diferentes personalidades, ambições e incentivos. É necessário ter uma equipe com profissionais capacitados e experientes para resolver conflitos, cuidar dos interesses dos funcionários, estar atentos a fatores que possam ameaçar o desenvolvimento das tarefas, e garantir que todos estejam felizes e motivados dentro da organização, promovendo assim seu crescimento contínuo.

Os trabalhos quando realizados por pessoas preparadas, motivadas e conduzidas por um líder que se importe com as pessoas tendo agilidade na tomada de decisões, comprometimento, disciplina, foco, e o mais importante, entrará em um processo de evolução contínua, ou seja, os benefícios serão perceptíveis a curto e longo prazo. Será também um profissional com maior facilidade para se relacionar, bem como para se comunicar. Estará apto a desenvolver outras pessoas, influenciando-as e motivando-as, com a finalidade de alcançarem os resultados que a organização deseja, criando um ambiente confortável, seguro, onde os colaboradores sintam-se motivados e inspirados para desempenharem suas funções

“Gestão de pessoas implica em um conjunto integrado de atividades que envolvem contratar pessoas a partir de cargos previamente descritos, remunerá-las por meio de salários, benefícios e incentivos, avaliar seu desempenho profissional e desenvolvê-las em suas necessidades e naquelas das organizações. Proporcionar condições de segurança e qualidade de vida no trabalho ajuda a mantê-las na empresa e a partir de sistemas de informações gerenciais, monitorar pessoas em seus mais diversos aspectos”. (CHIAVENATO, 2014, P.11).

Pensando assim, o gestor deve sempre estar disponível a dialogar com as pessoas que fazem parte da comunidade escolar. O fato de estar disponível para ouvir já é um grande avanço rumo a democratização da gestão. O diálogo sempre será uma ferramenta de aproximação quando iremos lidar com pessoas, respeitar as opiniões diferentes da sua faz com que as pessoas sintam mais importantes na construção do processo democrático e a democracia passa por isso, não se trata de vencedor ou vencido, mas sim de quais



serão as melhores ideias para o coletivo escolar. Contudo essas características são aperfeiçoadas pelo gestor durante sua caminhada profissional, de acordo com suas vivências. São essas características essenciais que vão delineando as funções da instituição, bem como o planejamento, a estrutura organizacional, o trabalho em conjunto, as decisões que serão tomadas e tantas outras a serem realizadas.

O gestor é, portanto, “o coração e a alma da escola”, pois ele tem papel central na manutenção e desenvolvimento da unidade de ensino e também na determinação do clima organizacional, emocional e intelectual da escola. Sendo assim, o gestor deve manter contanto permanente com os alunos, os pais, os professores, os funcionários, enfim toda a comunidade envolvida no processo educacional. Dessa forma, o gestor proporcionará um relacionamento transparente entre a escola e a comunidade, pois a participação e integração não dependem somente da abertura que o corpo diretivo proporciona, mas, principalmente da conscientização de todos os envolvidos sobre a necessidade e importância desta participação e integração.

O gestor deve ter a responsabilidade de liderar, reunir esforços, motivar sua equipe para que todos encontrem no ambiente de trabalho a motivação necessária para a prática cotidiana. O gestor educacional, estando seguro das suas ações, não tem motivo para impor-se à equipe, mostrando quem é o líder e o liderado, quem manda e quem obedece, ou seja, de mostrar a todos o seu status, de modo autoritário. No exercício de suas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

## **CONSTITUIÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Quando falamos em democracia, logo nos vem à mente a participação do povo, de outras pessoas, algo que não é monopolizado. O processo de construção da Democracia no Brasil teve início a partir da década de 80, com base legal na Constituição de 1988, tem colocado como desafio para a educação subverter a lógica de uma escola conservadora para uma nova concepção de homem, de mundo, de sociedade, baseado em princípios humanísticos e democráticos. Na gestão escolar democrática não é diferente. Existem diferentes órgãos internos que contribuem na articulação e no planejamento para

que a democracia seja aplicada de forma eficaz e com qualidade na unidade escolar. Dentre eles estão o Conselho Escolar, que é um órgão colegiado sendo composto por representantes da comunidade escolar; são alunos, professores, pais de alunos, funcionários e também a comunidade externa, moradores da região onde a escola se encontra inserida. Sempre lembrando o que disse (LUCK, 2006, p. 48) “A qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las”.

Cabe ao conselho escolar contribuir na tomada de decisões em diferentes áreas do cotidiano escolar, sejam elas administrativas, financeiras, político-pedagógicas sempre relacionadas às necessidades da escola. Desta forma podemos observar que esse é um modelo de gestão descentralizada, uma atividade coletiva, onde a escola e a comunidade local trabalham juntas em busca de uma sociedade transformadora, em que, ciente de sua liberdade de expressão e sua importância na melhoria da qualidade da educação, todos os envolvidos buscam dialogar e encontrar soluções realmente eficazes para os diversos problemas existentes nas escolas e na sociedade em geral.

Cada conselho escolar tem suas ações já respaldadas em seu próprio estatuto, que consta algumas diretrizes como: quantidade de membros, formas de convocação para reuniões ordinária e extraordinárias, como é realizado o processo de renovação dos conselheiros dentre outros assuntos, para que em momentos de disputas, seja sempre seguindo o regimento interno do conselho, transmitindo a segurança da legalidade.

É de competência dos conselhos escolares também: deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola; participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico; analisar e aprovar o calendário escolar no início de cada ano letivo; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola; mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação como prevê a legislação, dentre outros.

Existem, porém, outros segmentos que contribuem para a eficácia da gestão democrática, como o conselho de classe. Este é formado por professores, equipe pedagógica e direção. Tem sua natureza consultiva e deliberativa sobre assuntos didático-pedagógicos, quando se reúnem tem a tarefa de discutir e avaliar as ações escolares,

buscando alternativas que garantam a efetivação do processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Esse conselho é organizado em três etapas: Pré-conselho, onde são feitos os levantamentos dos dados para uma análise comparativa do desempenho dos estudantes. É um espaço de diagnóstico. Conselho de classe, é quando todos os envolvidos nesse processo e reúnem para se posicionarem frente ao diagnóstico levantado e decidirem em conjunto as ações que favoreçam a aprendizagem dos alunos. O Pós-conselho, também parte importante, é o momento em que as ações previstas e aprovadas no conselho de classe serão devidamente efetivadas no ambiente escolar. É sempre bom ressaltar que todas as medidas e ações que são desenvolvidas devem ser considerados alguns índices, como: os avanços dos estudantes, o trabalho realizado pelo professor, e sua metodologia de trabalho, o desempenho geral do aluno, a situação de inclusão, as questões estruturais, os critérios e instrumentos de avaliação utilizado pelos professores entre outros.

É de responsabilidade da equipe pedagógica a organização, articulação e o acompanhamento de todo o processo do Conselho de classe, mediando as discussões visando sempre favorecer o bom desenvolvimento das práticas pedagógicas.

Nesse cenário existe também a *Associação de Pais e Mestres* que tem como principal finalidade a integração entre família e escola, onde juntos buscam de forma colaborativa ações que possam garantir uma melhor qualidade no aprendizado. Não tem caráter político, racial ou religioso, mas ajuda sempre a democratizar as discussões no ambiente escolar.

Até agora falamos das organizações que tem como representantes professores, pais, diretor entre outros. Agora falaremos da organização de representação dos estudantes dentro de todo esse contexto de democracia, que é o Grêmios Estudantil.

O grêmios estudantil é uma organização sem fins lucrativos que visa fomentar o interesse dos alunos pela escola, promovendo um envolvimento que transcende a sala de aula. Ele incentiva os alunos a se organizarem e participarem das decisões dentro da instituição escolar. Essa experiência de participação na política interna da escola serve como um modelo para ações mais abrangentes que ultrapassam os limites da escola e ganham espaço e voz na sociedade, refletindo no exercício da cidadania. Os alunos que participam do grêmios são encorajados a criar ambientes de integração entre si, com toda a escola, com a família e com a comunidade local, desenvolvendo a capacidade de liderança no ambiente escolar e praticando a cidadania que levarão para a vida toda.

O grêmio estudantil tem diversas responsabilidades, como promover a integração e o envolvimento dos alunos com os professores e funcionários; fomentar o espírito de solidariedade e cooperação entre os estudantes e a escola; permitir a participação dos alunos em discussões que possibilitem ações no ambiente escolar e na comunidade local; estimular a participação e o engajamento dos alunos nas atividades e projetos da escola; e contribuir para a construção da comunidade escolar, entre outras. Muito importante em todo esse processo, a figura do professor que, em suas funções no dia a dia tem um maior potencial de fomentar e desenvolver o trabalho coletivo, buscando assim a participação de todos.

Muito importante em todo esse processo, a figura do professor que, em suas funções no dia a dia tem um maior potencial de fomentar e desenvolver o trabalho coletivo, buscando assim a participação de todos.

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 1994, p. 2).

O funcionamento desses conselhos não garantem uma escola democrática, mas constitui como a tal, sendo necessário o pleno exercício e comprometimento de todas as partes: pais, alunos, professores, gestores, dentre outros para que o devido exercício faça funcionar o pluralismo de opiniões, onde a decisão coletiva prevalecerá. Seguindo esses moldes debatidos aqui a escola passa a ter uma gestão escolar ampliada onde, o objetivo também passa ser a formação política dos educandos, tendo obrigações e responsabilidades dentro da escola, como a exemplo o grêmio estudantil. Os alunos passam a ser preparados para conviver em sociedade, oferecendo a eles apenas a oportunidade de aprender compreender a vida, a sociedade e a si mesmos, e passa a ser vista não como uma entidade autoritária e paternalista de responsabilidade do governo,

mas como uma organização viva, caracterizada por uma rede de relações de todos que nela atuam e participem.

A gestão escolar dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação e comprometimento com sua função, competência ao desenvolver seu trabalho, liderança na hora de se compartilhar ideias, sugestões e orientações, transparência nas tomadas de decisões e iniciativas diante de determinadas ocasiões na qual exigirá de você tomadas de decisões. Como afirma LUCK (2010), em especial, é importante o entendimento das implicações relacionadas a essa prática, que envolvem princípios, atitudes e estratégias, assim como, nos bons processos de gestão, monitoramento e avaliação.

Nesse processo de integração da comunidade escolar nos assuntos organizacionais da escola, cobra-se muito do diretor (a) sendo que o mesmo é o responsável pela condução das ações para que a democracia prevaleça nas decisões, onde as pessoas dos votos vencidos acolham a ideia das pessoas que tiveram os votos vencedores, pois esse é o ensinamento primário de democracia, a decisão da maioria prevalecerá, quem não sabe perder, quem não sabe respeitar a manifestação da maioria em uma eleição, não está preparado para viver sob a égide do regime democrático.

No regime democrático, perder e aceitar a derrota na eleição faz parte da construção e da consolidação da sociedade e dentro das escolas não se pode ser diferente, pois o espaço ali é o principal para formar cidadãos que respeitem a democracia.

### **Considerações Finais**

Buscamos apresentar através de revisões bibliográfica e da análise documental atuação da gestão escolar. Foi evidenciada que a gestão escolar 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. Estas ações servirão de moldes para uma sociedade mais democrática. Ação essa de fundamental importância, principalmente nos dias atuais onde o ego e a idolatria aflora a pele a todo momento, assim através da prática democrática e da gestão participativa na escola, a mesma inova seus conceitos, caminhando para proporcionar um ensino de alto nível aos estudantes. Cabe nos aqui mencionar a dificuldade de praticar uma ação democrática em uma sociedade eivada de autoritarismo político, financeiro, social, de gênero e tantos outros. A mudança vai surtir

efeito quando toda sociedade esteja engajada para construir uma escola democrática, participando assiduamente das reuniões e conselhos escolares, sempre opinando e participando dessa importante ação democrática.

Em meio a todo processo de democratização, vimos que a figura do gestor terá uma das mais difíceis funções, pois ele é o responsável por conduzir todo esse processo democrático. Distanciando das ações do passado onde o autoritarismo predominava nas escolas, essa visão autoritária e conservadora que tem a história da educação brasileira. Os órgãos governamentais instituem propostas e regras por meio de documentos formais, mas ao gestor cabe conhecer a legislação e saber usufruir dos princípios legais para tornar a gestão da escola, na prática, mais democrática. Assim, as ações da escola dependerá muito da formação e pensamento do seu gestor, pois o traços de postura democrática deverá estar presente em suas ações a todo momento. Exercitar uma ação democrática pressupõe a capacidade pessoal de ser democrático. É muito importante que todos envolvidos nos assuntos escolar, tais quais: profissionais da educação, alunos e comunidade escolar em geral possam participar assiduamente dos conselhos formados na escola, buscar ser ativo dentro da instituição escolar é um dos caminhos em busca da escola democrática. É preciso atuar de forma intensa e comprometida com essa escola transformadora na qual buscamos.

“Pais e alunos têm muito a contribuir com a construção de uma escola pública de melhor qualidade”. (ANTUNES, 2002, p. 35). Desta forma, a escola se transforma em local de estudos, de trabalho, de troca de ideias, de análise da realidade escolar, num exercício de cidadania vivenciado pelos participantes.

Dentre os assuntos abordados na pesquisa, ficou evidente que o fator participação é o principal meio para se assegurar e construir uma escola democrática. Ao nosso ver, é essa participação que falta nos dias atuais. Existem inúmeras escolas que as suas queixas são voltadas à não participação dos pais nos eventos e total desinteresse quando o assunto é reunião de pais na escola ou qualquer outro evento que solicite a participação dos mesmo. Pensamos então que o trabalho direcione também para a sensibilização dos pais, em seres parceiros na construção de uma escola democrática, onde o interesse comum prevaleça sempre. Temos que ver a escola como ferramenta de mudança social, começamos a mudar a escola para transformar a sociedade.

Diante do que procuramos expor, ressaltamos que uma gestão de educação orientada por princípios democráticos participativos no ensino público pode favorecer a

melhoria da qualidade da educação. Da mesma forma que a participação é um processo de aprendizagem, o exercício da democracia também é um processo de aprendizagem e podem favorecer a formação de novos sujeitos políticos, imbuídos de valores democráticos que possam ir ao encontro das aspirações populares e das novas exigências de convivência humana na contemporaneidade.

Portanto, são muitos os desafios para os gestores escolares para construção desta realidade, entre eles estão, a construção participativa e democrática do Projeto Político-Pedagógico, a sedução da própria comunidade local e pais para dentro da escola, trazer parcerias de empresas que possam colaborar no financiamento de projetos, para que seja estabelecida uma gestão democrática e sustentável.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANTUNES, A **Aceita um Conselho?** Como organizar o colegiado escolar, 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:** Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

CASTIGLIONI, Vera Lúcia Baptista. Edição especial: Desafios da Gestão Escolar. In: **Salto para o Futuro**. Ano XXI. Boletim 17, Nov./ 2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri: Manole, 2014.

COLARES, Anselmo Alencar; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa. **Do repressivo à construção da democracia participativa.** São Paulo: Autores Associados, 2003.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO PARA TODOS, 1, 1994. Anais ... Brasília: MEC, 1994.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola.** 14. ed. Campinas, SP: Papyrus, 1994

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro. Ed. Objetiva, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola:** Teoria e Prática. 5ª Ed., Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIMA, Jozina Pires de Araújo. **Gestão Democrática na escola: uma estratégia de prazer no trabalho.** Dissertação de mestrado em Psicologia apresentada na Universidade Católica de Brasília, 2011.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola.** São Paulo: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências.** Ed. Positivo. Curitiba. 2009.

NERY JUNIOR, Nelson. **Princípios do processo civil na constituição federal.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

SCHNECKENBERG, M. **O princípio democrático na atuação do diretor de escola: um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos da Rede Pública Municipal de Ensino de Ponta Grossa – PR.** Campinas Unicamp, Tese de Doutorado, 2005.