

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – UERGS
UNIDADE DE SÃO LUIZ GONZAGA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM EDUCAÇÃO: SUPERVISÃO E
ORIENTAÇÃO

DOUGLAS CAMARGO CAVALHEIRO

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

SÃO LUIZ GONZAGA
2022

DOUGLAS CAMARGO CAVALHEIRO

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Artigo de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão em Educação: Supervisão e Orientação da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs Unidade de São Luiz Gonzaga.

Orientador: Prof^a. Dr^a Viviane Machado Maurenre

SÃO LUIZ GONZAGA
2022

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela renovação de minha fé que me motivou a prosseguir nesta caminhada e pela alegria que este momento me proporciona.

Aos meus familiares pelo apoio e incentivo para que pudesse concluir minha Pós-graduação lato sensu, o carinho e a compreensão nos momentos em que estive ausente no decorrer da formação e para estudar e escrever o TCC.

Aos Professores da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs, em especial a Orientadora: Prof^a. Dr^a Viviane Machado Maurenre pelo incentivo, motivação, paciência e orientação para a construção e conclusão do TCC.

Aos colegas, por momentos de alegria, pela ajuda quando foi necessário e a troca de saberes.

RESUMO

Discutir Gestão Democrática, suas possibilidades e seus limites é um grande desafio, dado a nossa própria vivência em democracia representativa. O presente artigo traz para discussão esta temática, tendo como objetivo geral refletir acerca das interfaces entre gestão escolar democrática e a atuação do diretor na organização educacional. O estudo tem como objetivos específicos refletir sobre as relações de poder na gestão escolar; compreender o papel do diretor na organização educacional; e também entender como ocorre o processo democrático em um ambiente de aprendizagem coletiva. A pesquisa segue a abordagem qualitativa de cunho de revisão bibliográfica. Para tanto, apresenta-se uma revisão sobre os conceitos da gestão escolar, ampliando para discussão acerca da gestão escolar democrática e o papel do diretor escolar na organização dos espaços que compreendem a administração escolar. Entendemos que deve haver um trabalho em conjunto com a comunidade escolar a fim de melhorar o processo de ensino-aprendizagem, visto que uma gestão escolar democrática se constrói a partir de um diálogo com todos aqueles que estão envolvidos com a educação, mas que cabe ao diretor a responsabilidade, sendo a peça fundamental no processo democrático da gestão escolar. Na perspectiva de uma gestão escolar democrática, o diretor precisa ter a clareza que participação não se dá pela oportunidade, mas as ações afirmativas podem contribuir de forma significativa para abrir caminhos para o hábito de pensar, estudar e discutir coletivamente sobre a democratização escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Comunidade. Diálogo. Ensino-aprendizagem.

Abstract

Discussing Democratic Management, its possibilities and its limits is a great challenge, given our own experience in representative democracy. director in the educational organization. The study has as specific objectives to reflect on the power relations in school management; understand the role of the director in the educational organization; and also to understand how the democratic process occurs in a collective learning environment. The research follows the qualitative approach of a bibliographic review. In order to do so, a review of the concepts of school management is presented, expanding to a discussion about democratic school management and the role of the school director in the organization of spaces that comprise school administration. We understand that there must be a joint work with the school community in order to improve the teaching-learning process, since a democratic school management is built from a dialogue with all those involved with education, but it is up to the responsibility, being the fundamental part in the democratic process of school management. From the perspective of democratic school management, the principal needs to be clear that participation is not given by opportunity, but affirmative action can significantly contribute to opening paths for the habit of thinking, studying and collectively discussing about school democratization.

Keywords: School management. Community. Dialogue. Teaching-learning.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	8
2. FUNÇÕES DO DIRETOR.....	11
3. DISCUSSÕES	13
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS	20

INTRODUÇÃO

A escola, por meio dos sujeitos que a compõe, tem como objetivo primário de educar para a emancipação humana. Ampliar o olhar dos alunos para a vida em sociedade, por meio de estudos do passado e de bases educacionais seguras, que permitam ao aluno refletir sobre seu papel como agente transformador da sociedade. Esta é a razão maior da educação: formar para transformar. Educar para a mudança. Neste contexto educacional, vários aspectos vêm sendo motivos de reflexão. Entre eles o papel da gestão escolar enquanto sua função democrática.

Na sociedade, desde os anos de 1930, vem ganhando espaço o discurso de democracia, de liberdade de expressão e dos direitos iguais para todos. Portanto, se torna essencial que a escola, como um dos mais importantes aparelhos ideológicos, passe por esse novo direcionamento, que é voltar às ações para práticas mais democráticas e que escute a todos os atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Deste modo, transformar a escola em um espaço de construção de saberes e que por meio destes saberes possa edificar valores e conhecimentos qualitativos para o ser humano que estar inserido nesta intuição.

A Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (1996) afirma que vivemos em um país democrata, onde todos têm os mesmos direitos e deveres perante a sociedade, podendo todos dá sua opinião, ou seja, ser consciente e participar votando para quem considerar melhor. Contudo, a averiguação da realidade suscita alguns questionamentos e reflexões na busca de respostas sobre a democratização nas relações administrativas cotidianas, formalmente garantidas por lei. Além disso, pensando na realidade educacional, como é estabelecida a democracia nas escolas? Qual deve ser o papel do diretor?

Buscando analisar a gestão democrática da escola, percebe que ela deve contemplar as exigências e os objetivos do seu Projeto Político Pedagógico, bem como Constituição Federal e também no que consta na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, sendo portanto, deve deliberar sobre as relações de poder dentro das instituições de ensino havendo a integração, cooperação e participação, e, para isso, as propostas precisam ser construídas e reconstruídas pelas próprias pessoas envolvidas com a escolarização.

Neste contexto, as pessoas envolvidas são todas aquelas que fazem parte da comunidade escolar: alunos, pais, professores, pedagogos, diretor(a), funcionários, os quais muitas vezes são representados pelos colegiados, sejam eles Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar, Grêmios Estudantil, Conselho de Classe. Contudo, o desenvolvimento dos colegiados e as garantias na constituição podem ser classificadas como suficientes para a garantia da Gestão Democrática na realidade das escolas.

Assim sendo, salienta-se que diversas questões interferem no processo de implantação da gestão democrática, na medida em que inúmeras mudanças e desafios são perpassados. Neste contexto, elucida-se como situação problema quais são as interfaces entre gestão escolar democrática e a atuação do diretor na organização educacional? Para tanto, traçou-se como objetivo geral refletir acerca das interfaces entre gestão escolar democrática e a atuação do diretor na organização educacional. E como forma de aprofundamento teceu-se como objetivos específicos - refletir sobre as relações de poder na gestão escolar; - compreender o papel do diretor na organização educacional; e também - entender como ocorre o processo democrático em um ambiente de aprendizagem coletiva. A pesquisa segue a abordagem qualitativa de cunho de revisão bibliográfica. Apresenta uma revisão bibliográfica sobre os conceitos da gestão escolar, ampliando a discussão acerca da gestão escolar democrática e o papel do diretor escolar na organização administrativa educacional.

Cabe salientar que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em estudos de livros, teses, artigos e dissertações que tratam da mesma temática. E atualmente, com o auxílio da tecnologia, ainda podem-se utilizar as ferramentas como sites de pesquisas, artigos em revistas online e etc. Ainda segundo Carlos Gil, a pesquisa bibliográfica oferece benefícios ao pesquisador, pois “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002, p.45).

A escola é considerada a principal instituição que educa e prepara indivíduo para a vida social e exercício da cidadania plena. Os problemas sociais vivenciados no Brasil podem ser entendidos como questões de urgência, sendo necessário solucionar. A gestão escolar tem papel importantíssimo nesta busca de soluções para estes problemas que afligem a sociedade, desde que assuma a educação

como processo de Ensino-Aprendizagem, inserida no mundo da vida, de formação de atitudes, de competências, de afetos, de motivações, de significações, de valores e de desejos.

De modo geral, salienta-se que a gestão escolar eficiente é marcada pelo compromisso e participação dos docentes e do envolvimento de sujeitos sociais que fazem parte no processo educacional. Em outras palavras, isso significa que a gestão democrática não deve ser algo que se alcance por decreto. Buscamos, assim, compreender, a partir da pesquisa bibliográfica a gestão escolar democrática e o papel do diretor na organização educacional que assume como princípio a gestão democrática.

O trabalho que desenvolvemos intenciona, portanto, contribuir com algumas reflexões sobre os limites e possibilidades da Gestão Democrática, questionando a cultura organizacional escolar e o Papel do Diretor no contexto.

1. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão escolar, refere-se a uma administração integrada à esfera pedagógica, com uma visão global, preocupada com os recursos, os processos, as pessoas, o currículo, a metodologia, a disciplina, tudo de maneira interligada, pois acreditamos que uma direção democrática e integrada com a sala de aula contribui para a melhoria do processo ensino-aprendizagem (VIEIRA; BUSSOLOTTI, 2018).

Consoante a isto, Luck (2009, p. 24) pontua:

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 sócio educacionais 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.

Assim, entende-se gestão como a participação de todos aqueles que estão envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, desde a família, a comunidade a qual a escola está inserida, e aqueles que compõem a própria instituição escolar. Deste modo, a gestão se efetiva, pois acontece uma união recíproca dos diversos atores sociais, sendo fundamental durante o processo de ensino-aprendizagem.

De acordo com Facó *et al.* (2021, p. 3657):

A gestão escolar democrática possui como grande objetivo descentralizar as práticas pedagógicas e administrativas dentro da escola, ou seja, almeja que todos os segmentos participem e exponha suas ideias no processo de desenvolvimento do aluno, tanto no que concerne ao lado social como também no aspecto intelectual (crítico-reflexivo).

Desse modo, a gestão escolar marcada pelo desenvolvimento de ações democráticas implica na transformação pedagógica, impulsionando a função social do ambiente escolar. E, sendo assim, é preciso considerar a educação como processo de apropriação da cultura humana produzida historicamente, e a escola, como instituição que provê a educação sistematizada. É fundamental que seja evidenciado os objetivos das escolas e sua relação com o atendimento direcionado para as demandas das camadas trabalhadoras (LUCK, 2001).

Segundo Facó *et al.* (2021), o diretor possui um papel fundamental para que uma gestão seja democrática e isso com certeza acontece nesta escola, pois o diretor deve buscar sempre o trabalho em conjunto com os professores, funcionários, conselho escolar e CPM, priorizando sempre o bom andamento da escola.

o gestor-diretor deve ser alguém que seja atualizado e que possua ampla visualização de tudo que acontece, que conheça os objetivos da educação e que saiba como trabalhar para tal fim. Além disso, a figura do gestor-diretor de buscar melhores maneiras de estimular seu grupo de trabalho nas realizações das atividades que buscam os resultados esperados pela escola, sempre apoiando-os, elogiando-os e ajudando-os nas dificuldades (FACÓ *et al.*, 2021, p. 3665)

A gestão escolar deve adotar uma prática voltada à construção de um cidadão comprometido a seu tempo. Portanto, fazer um trabalho pedagógico voltado para que o aluno possa desenvolver sua autonomia, perceber o seu espaço no grupo, confrontar diversos pontos de vista e participar de discussões democráticas sobre os acontecimentos da realidade. Para promover ao educando novas aprendizagens de acordo com o contexto regional através de projetos pedagógicos de interesse escolar e social (FREIRE, 2019).

Nesse contexto, a amplitude de uma gestão escolar democrática remete a um caráter participativo, que envolve uma estrutura organizacional composta de uma gestão. A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo e do consenso (SERRA; SILVA; ARAÚJO, 2022).

Acerca disso Serra, Silva e Araújo (2022, p. 3) destacam que:

A gestão escolar democrática, na abordagem de Paro (2016), implica a participação da comunidade escolar na construção de ações articuladas com o trabalho em equipe, o que pressupõe um processo educacional que se torne emancipador, na medida em que seus participantes tenham responsabilidade social, buscando ações coordenadas em conjunto para que todos participem das decisões.

Assim sendo, a gestão escolar deve ser ancorada na característica da dialogicidade da educação enquanto um modo de se alcançar e praticar a liberdade, possibilitando uma gestão que possua o diálogo, a participação, a cidadania e a democracia como foco, permitindo a emancipação do sujeito (FREIRE, 2019).

O amor e o respeito ao aluno produzem no espaço escolar uma relação humana afetiva carregada de beleza, prazer e diálogo, nesse sentido, Freire (2005, p.92), destaca como:

Sendo fundamento do diálogo, o amor é, também, diálogo. Daí que seja essencialmente tarefa de sujeitos e que não possa verificar-se na relação de dominação [...] somente com a supressão da situação opressora é possível restaurar o amor que nela estava proibido.

Por isso, o amor e a valorização do ser por si mesmo e pelo outro é o que torna um trabalho dinâmico e o que faz dos indivíduos em formação e dos agentes educacionais como verdadeiros seres humanizados. Segundo Nóvoa (2002, p. 23), “o aprender contínuo é essencial, se concentra em dois pilares: a própria pessoa, como agente, e a escola, como lugar de crescimento profissional permanente”, portanto, tendo em vista o baixo nível educacional durante os últimos anos, o profissional da educação, tem que trabalhar motivado e usando sua criatividade fazendo algo diferente onde tenha a possibilidade de despertar a curiosidade dos seus educandos, não deixando as aulas ficarem monótonas.

Sendo a Escola voltada para a realidade social, deve considerar os valores como fundamentais à formação do educando. Dentre estes, as relações éticas, a solidariedade, a verdade, a justiça, o respeito mútuo, dignidade, honestidade e a responsabilidade devem ser praticadas com a criança, com o jovem e mesmo com o adulto, que busca na escola aquilo que se faz necessário para a formação do seu caráter, de sua personalidade, para que tenha ao longo de sua existência, condições dignas de sobrevivência.

Nesse sentido, são definidas as normas da gestão escolar segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) N^o9394/96), da seguinte forma:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de 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 político-pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 1998).

A gestão democrática da escola que é contemplada como exigência no seu Projeto Político Pedagógico, propõe que a busca das relações de poder pressupõe gerar integração, cooperação e participação.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (cum crescere, do latim, é crescer com) é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares (CURY *apud* OLIVEIRA, 2005, p. 20).

Cabe a gestão educacional estruturar as práticas pedagógicas e determinar a ação administrativa, condicionando a organização das funções educativas de forma que sejam atingidas com eficácia e eficiência as finalidades propostas, referidas fundamentalmente, às interações políticas, às questões do ensino-aprendizagem e às de currículo, pois nesta estrutura estão incluídos todos os setores necessários ao desenvolvimento do trabalho pedagógico (OLIVEIRA; SANTOS; MOREIRA, 2022).

Portanto, a estrutura organizacional da escola é o que viabiliza o trabalho que se pretende e se propõe a realizar, dentro de uma nova proposta pedagógica, e a instituição assume a sua marca na construção de uma nova forma de ensinar valorizando a proposta curricular como elemento importante e constitutivo da organização da escola, levando o educador e o educando à dinâmica do conhecimento científico e do conhecimento popular.

2. FUNÇÕES DO DIRETOR

Ao falar das responsabilidades do cargo do diretor, pensamos o que consideramos na atualidade, sendo:

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a

uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje.

Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridas [...]. (PARO, 2005. p.11.).

A estrutura administrativa, organizacional e funcional da Escola, deve ser adequada a realização de objetivos educacionais de acordo com os interesses da comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários), descentralizando assim o processo decisório (OLIVEIRA; SANTOS; MOREIRA, 2022).

Dentro do ambiente escolar, o funcionamento depende de todos os envolvidos neste processo: o diretor, o professor, o auxiliar, a servente, a cozinheira. Portanto, saber exatamente suas funções e atribuições se faz necessário e embora constem no Regimento Escolar são pontos importantes no Projeto Político Pedagógico (PPP).

Conforme Oliveira, Santos e Moreira (2022), o Diretor representa a autoridade na escola, nesse sentido faz-se necessária habilidade no trato das questões administrativas, envolvendo funcionários, famílias e crianças, bem como na orientação dos funcionários.

Algumas das atribuições gerais do diretor, segundo Oliveira e Carvalho (2018):

- Controlar o caixa, através da entrada e saída do dinheiro, prestando contas após a realização de cada promoção ou recebimento de verbas e subsídios;
- preencher e encaminhar os documentos solicitados;
- solicitar os materiais necessários às reformas e aos serviços de manutenção do prédio;
- organizar e manter atualizado toda a documentação da escola;
- analisar, refletir e planejar o trabalho da escola juntamente com o grupo de funcionários e/ou equipe Pedagógica;
- supervisionar a lista de solicitação e entrega de alimentos, bem como o seu preparo e uso;

- controlar o livro ponto, através da constatação do horário de trabalho, atestados, e encaminhar na data estabelecida.

Sendo, portanto, as estruturas pedagógicas, que determinam a ação administrativa, condicionam e organizam as funções educativas de forma que sejam atingidas com eficácia as finalidades propostas, referidas fundamentalmente, às interações políticas, às questões do ensino-aprendizagem e às de currículo, pois nesta estrutura estão incluídos todos os setores necessários ao desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Portanto, a estrutura organizacional da escola é o que viabiliza o trabalho que se pretende e se propõe a realizar, dentro de uma nova proposta pedagógica, e a instituição assume a sua marca na construção de uma nova forma de ensinar valorizando a proposta curricular como elemento importante e constitutivo da organização da escola, levando o educador e o educando à dinâmica do conhecimento científico e do conhecimento popular (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

3. DISCUSSÕES

Sendo a Escola voltada para a realidade social, deve considerar os valores como fundamentais à formação do educando. Dentre estes, as relações éticas, a solidariedade, a verdade, a justiça, o respeito mútuo, dignidade, honestidade e a responsabilidade devem ser praticadas com a criança, com o jovem e mesmo com o adulto, que busca na escola democrática aquilo que se faz necessário para a formação do desenvolvimento integral do educando, de sua personalidade, para que tenha ao longo de sua existência tenha condições dignas de resolver conflitos e anseios de bases democráticas.

A Gestão Escolar organiza o ambiente escolar de acordo com as necessidades e especificidades dos educandos, sendo que precisa ser um ambiente prazeroso para o educando, um lugar onde ela goste de estar, pois assim consegue-se tornar a aprendizagem um momento de descobertas para um mundo novo, favorecendo o crescimento da criança e tornando o ensino um processo em constante construção. Sabemos que temos um currículo a ser seguido durante uma etapa escolar, seja ela qual for, mas também sabemos que tornar este currículo atrativo e de acordo com a realidade do aluno, cabe a gestão escolar realizar esta

adequação com projetos pedagógicos e incentivos para que os educandos se sintam acolhidos e representados.

O professor precisa levar em consideração e ter como base em seus planejamentos os objetivos previstos em lei para esta fase da educação básica. É tratada na Seção III, do capítulo II (Da Educação Básica), nos seguintes termos da Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 (LDB): A referida lei, no art. 32, determina como objetivo do Ensino Fundamental a formação do cidadão, mediante:

- I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;
- II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;
- III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;
- IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social. (LDBEN, 1996 P17.)

É importante também nesta faixa etária que exista um trabalho em conjunto entre professor, gestão escolar, família e comunidade, para que possamos juntos pensarmos numa melhor qualidade do ensino. É preciso estabelecer vínculos afetivos entre o adulto e a criança, destacando suas potencialidades e principalmente respeitando seus limites, estabelecer e ampliar cada vez mais as relações sociais, levando sempre em consideração os interesses e o ponto de vista do Educando. Procurando desenvolver e trabalhar estes aspectos, que conseguiremos o desenvolvimento integral do aluno.

O papel do diretor é fundamental para o bom andamento das atividades desenvolvidas e propostas com os professores. O gestor tem papel essencial dentro do processo de organização e funcionamento da escola, pois é por meio deste importante profissional que perpassa as tomadas de decisões referentes à administração escolar. Ele deve possuir e apropriar-se de termos e técnicas, pertinentes à educação, ao fazer pedagógico e formas de gerir uma instituição, bem como possibilitar a reflexão sobre a existência ou não destas (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018).

O gestor enquanto um coordenador das atividades realizadas na escola necessita possuir competências de gerência. Desse modo, Oliveira, Lima e Carvalho (2020) pontuam que é fundamental que o gestor possuía as seguintes

competências: responsabilidade, criatividade (inovação), perseverança, facilidade de comunicação e interação com os demais membros da escola, bem como os docentes e os discentes, dentre outras.

Consoante a isto, Oliveira, Santos e Moreira (2022) ressaltam que o diretor na gestão democrática participativa não é o líder que conduz seus liderados numa relação sempre de concessão e de subordinação; mas, ao contrário, promove suas ações, exercita sua função na direção da construção de instâncias democráticas de deliberação (como conselhos escolares, grêmios estudantis e outras), garantindo assim que o exercício do partilhamento do poder não dependa da “sua pessoa”, mas da organização e mobilização da comunidade escolar.

Assumindo esse papel de articulador da democracia da/na escola, o diretor escolar contribui para a construção e efetivação de uma escola pública de fato democrática. O novo modelo de gestão democrática requer não somente um profissional que saiba administrar recursos financeiros, gerir ações administrativas e ou mesmo pedagógicas, mas também que tenha condições de liderar, de organizar, de influenciar, mobilizar e articular os profissionais da escola no que diz respeito ao aprendizado do estudante e de sua conseqüente formação como membro da sociedade (OLIVEIRA; LIMA; CARVALHO, 2020).

No contexto da gestão democrática e participativa, a figura do gestor passar a ter outra conotação que se materializa nas relações com a comunidade escolar, implica em partilhar decisões e ações. A função do gestor, assim sendo, ganha a característica política, na qual o diálogo é fundamental para a execução da gestão escolar. Esse formato de gestão traz implícita a necessidade de uma atuação diferenciada por parte do gestor (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018).

A escola também tem um papel fundamental, contribuindo assim para a qualidade na formação da comunidade local, sendo os profissionais que atuam e residem nesta área precisam estar preparados para considerar as especificidades educacionais, sociais e cognitivas, para assim contribuir na sua formação integral, sendo, portanto, considerando e valorizando estes aspectos poderemos garantir uma sociedade com cidadãos autônomos e seguros de suas decisões.

A educação precisa formar pessoas que consigam expressar um pensamento, manifestar sua criatividade, conservar um bem público, uma flor e que busquem realizar seus sonhos. Compete ao orientador educacional preocupar-se com a qualificação do indivíduo para poder inserir-se com êxito na sociedade, pois o

que se coloca em jogo é o próprio processo de construção do ser humano enquanto racional e livre.

O ato de ensinar é complexo por si na medida em que é preciso ensinar numa população desconhecida [...] A presença do Pedagogo na escola é útil porque ele possui um repertório de conhecimentos que pode ajudar a equipe da escola no cumprimento da sua função. Estes conhecimentos precisam estar articulados no processo ensino aprendizagem com objetivos sócios políticos (PIMENTA, 1991, P. 178).

Busca-se um processo educativo que, paralelo à preocupação com o conhecimento historicamente construído, preocupa-se também e, sobretudo em proporcionar uma formação que estimule a respeitar e lutar pela integridade de cada pessoa, independente de raça, condição social, credo e filosofia de vida.

O trabalho pedagógico está voltado para que o aluno possa desenvolver sua autonomia, perceber o seu espaço no grupo, confrontar diversos pontos de vista e participar de discussões democráticas sobre os acontecimentos da realidade. Defendendo uma metodologia centrada na pessoa do educando, valorizando seu processo de construção do conhecimento, atenta à vida como um eterno processo de aprendizagem.

Percebe-se que o docente e a gestão escolar são os responsáveis pelo processo de ensino aprendizagem do educando, por tanto segundo Aquino (1996, p. 34),

A relação professor-aluno é muito importante, a ponto de estabelecer posicionamentos pessoais em relação à metodologia, à avaliação e aos conteúdos. Se a relação entre ambos for positiva, a probabilidade de um maior aprendizado aumenta. A força da relação professor-aluno é significativa e acaba produzindo resultados variados nos indivíduos.

Nesse contexto, cabe salientar que por muito tempo o ensino permaneceu centrado na figura do professor, enquanto o aluno era um sujeito passivo no processo de aprendizagem, tendo como função apenas a absorção de conhecimentos passados pelo professor, na medida em que Saviani (2001) ressalta que o papel do professor consistia em garantir a memorização de conteúdo. Entretanto, em uma Gestão Democrática, a relação entre professor e aluno passa a ser mediada, já que o estudante passa a ser visto como um agente social ativo, que está inserido no processo de tomada de decisão, juntamente com a comunidade.

A escola tem o papel de realizar um desconforto para o aluno, para que ele se interesse e vá além do que oferecido na sala de aula. E o bom professor não aquele que só transmite o seu conhecimento, mas sim aquele que também adquire e

respeita o conhecimento prévio do educando. Cada vez os professores devem fazer uma “reciclagem”, sendo que hoje em dia é de extrema importância a formação de professores.

Para promover a construção, a valorização dos saberes com os quais o aluno já vem para a sala de aula, bem como a aquisição de novos conhecimentos, competências e habilidades para a vida. Prevê-se o necessário entrosamento entre os professores e a gestão escolar, um diálogo sobre o processo ensino-aprendizagem, com sentimento de corresponsabilidade, bem como sobre estratégias, técnicas e metodologias condizentes com as características da turma, sendo a metodologia entendida como modo de organizar e orientar os trabalhos educativos, promovendo relações de conhecimento e valores, visando o desenvolvimento do cidadão participante, criativo, empreendedor e responsável.

Faz-se necessário que entre a gestão e os educadores, caia a imponência daqueles que se julgam donos do conhecimento, pois este se torna novo a cada dia, e jamais se consegue dominar todas as suas áreas. Por isso, são de grande importância a participação, o espírito de união e o entrosamento. Temos que ter consciência de que somos o referencial, não apenas no que se refere a conhecimentos, mas também a valores e atitudes de vida.

O desafio para a construção de uma gestão democrática em uma escola com características criadoras é grande, porém devemos tomar consciência de que é a única forma de fazer com que a educação, a escola e a vida caminhem lado a lado. Além dos conteúdos e projetos, deve-se ter consciência de que um olhar, um gesto e uma palavra poderão fazer o educando feliz ou infeliz. Quando se avalia, quando o se educa, quando se convive, pode-se construir ou destruir.

A educação precisa formar pessoas que consigam expressar um pensamento, manifestar sua criatividade, conservar um bem público, uma flor e que busquem realizar seus sonhos. A Escola preocupa-se além da qualificação do indivíduo competente para poder inserir-se com êxito na sociedade, pois o que se coloca em jogo é o próprio processo de construção do ser humano enquanto racional e livre.

Busca-se uma gestão que, paralelo à preocupação com o conhecimento historicamente construído, preocupa-se também e, sobretudo em proporcionar uma formação que estimule a respeitar e lutar pela integridade de cada pessoa, independente de raça, condição social, credo e filosofia de vida.

Para se construir e concretizar uma linha comum de atuação são necessárias algumas condições objetivas de trabalho para não cairmos no idealismo, ou seja, apenas um conjunto de ideias bonitas que não são colocadas em prática. Entendemos que hoje, além da gestão democrática, o espaço de trabalho coletivo sistemático é uma exigência fundamental. São tantas as mudanças, são tantos os desafios colocados para os gestores e professores, que é preciso um espaço onde possam estar refletindo juntos, estudando, analisando a prática pedagógica, trocando experiências, avaliando o trabalho. Por isso, deve ser realizados encontros, de acordo com um cronograma pré-estabelecido entre os professores, a coordenação pedagógica e a direção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que deve haver um trabalho em conjunto com a comunidade escolar a fim de melhorar o processo de ensino-aprendizagem, sendo que a gestão escolar democrática se constrói a partir de um diálogo com todos aqueles que estão envolvidos com a educação, mas que cabe ao diretor a responsabilidade e a peça fundamental no processo democrático da gestão escolar. E neste sentido, é preciso que o diretor tenha a clareza que participação não se dá pela oportunidade, mas as ações afirmativas podem contribuir de forma significativa para abrir caminhos para o hábito de pensar, estudar e discutir coletivamente sobre a democratização escolar.

Porém, sabemos que essa organização e gestão escolar é ótima para escola, conseqüentemente trás melhorias, mas atualmente é composta só na equipe diretiva e alguns pais responsáveis que presa pela melhoria de seus filhos, pois nem todos participam de reuniões periódicas e muito menos querem fazer parte do colegiado, essa realidade deve ser analisada e cabe a gestão escolar arranjar métodos adequados para trazer esses pais novamente para escola e fazer com que eles participem exercendo assim a democracia na instituição

Quando se tem uma relação entre gestão escolar e processos de aprendizagem, onde todos participam para a melhoria do ensino, para a melhoria da consciência crítica da realidade social, é preciso a participação de todos na gestão escolar. Assim, somente seguindo essa lógica que se torna possível contribuir para uma sociedade igualitária, justa e que esteja consoante com os Direitos Humanos.

A gestão democrática incute nos pesquisadores inúmeras reflexões acerca das limitações e possibilidades desta, tanto para a sociedade como para o cotidiano escolar. É preciso atentar para que dificuldades de ordem pedagógica, administrativa, de recursos humanos, e/ou de estrutura física, não sejam fatores que impeçam ou dificultem ações participativas para a melhoria da escola.

Desse modo, é imprescindível pontuar a importância da harmonia democrática entre o discurso e a prática, pois a democracia é uma esfera de conquista, sendo necessário transformar os meios de alcançá-la. Para a democratização da gestão escolar é de vital importância a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, sendo sujeitos ativos e valorizados na tomada de decisão.

E neste sentido, o papel do diretor é relevante, pela sua atuação, postura, mediação e compromisso. Estando a frente da escola, deve primar por relações horizontais de cooperação e solidariedade e estar comprometido com os interesses da comunidade em que a escola está inserida.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Angela. **Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002 (Guia da escola cidadã; v.8).

AQUINO, J. G. **A desordem na relação professor-aluno: indisciplina, moralidade e conhecimento**. In: _____ (Org.). *Indisciplina na escola: alternativas teóricas e práticas*. 8. ed.vSão Paulo: Summus, 1996. p. 39-55.

BRASIL, **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Ementa Constitucional n. 20, de 15-12-1988. 21. Ed.

_____, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** Lei 9.394/96. Rio de Janeiro: 1998.

_____, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. *Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva*. Brasília: MEC/SEESP, 2008.

_____, Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96.* , Brasília, DF: MEC, 1996.

_____, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. *Marcos Político-Legais da Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva*. Brasília: MEC/SEESP, 2010.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Gestão Democrática dos sistemas Públicos de Ensino*. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2005.

FACÓ, Lucileide Germano Bezerra *et al.* *Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas*. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 3651-3671, 2021. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/22940>. Acesso em: 22 mai. 2022.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005.

FREIRE, P. **Direitos humanos e educação libertadora: gestão democrática da educação pública na cidade de São Paulo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, Vozes,2001.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Ed. Positivo. 2009.

NÓVOA, A. (Org.). **Os Professores e a sua Formação**. Portugal; Porto, 2002.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. Ática, 2002.

_____. **A teoria do valor em Marx e a educação**, Cortez, 2006.

_____. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. Cortez, 2005.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado De; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 mai. 2022.

OLIVEIRA, Kelly Cristina da Silva; SANTOS, Arielle Maria da Silva; MOREIRA, Joseany Sebastiana da Silva. A Percepção e a Prática do Gestor Escolar sobre a Gestão Democrática. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da Unisociesc**, v. 9, n. 1, 2022. Disponível em: <http://reis.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/336/325>. Acesso em: 20 mai. 2022.

OLIVEIRA, Isabella Porto; LIMA, Beatriz Verginia Guiraldeli; CARVALHO, Amanda. A Importância do Planejamento na Gestão: A Função do Diretor Escolar. **Cadernos da Pedagogia**, v. 14, n. 27, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 mai. 2022.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 mai. 2022.

PIMENTA, Selma Garrido. **O Pedagogo na Escola Pública**. São Paulo: Loyola, 1991.

VALLIN, Celso. **Poder e Democracia na Escola**. Artigo Publicado no Curso Gestão Escolar e Tecnologias (2004).

VIEIRA, Ana Elisa Ribeiro; BUSSOLOTTI, Juliana Marcondes. Gestão escolar. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 20, n. 1, p. 45-70, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/167/152>. Acesso em: 20 mai. 2022.