

N. CLASS.	341.1
CUTTER	B9289
ANO/EDIÇÃO	2014

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS – UNIS/MG**  
**PEDAGOGIA**  
**ADAIANE BATISTA ROSENDO BUENO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios e perspectivas**

**Varginha**  
**2017**

**FEPESMIG**

Registro: 160051  
Data: 12/08/17

**ADAIANE BATISTA ROSENDO BUENO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios e perspectivas**

Monografia apresentada ao Centro Universitário do Sul de Minas - Unis/MG, como parte integrante dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciada no Curso de Licenciatura em Pedagogia. Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ma. Vânia de Fátima Flores Paiva.

**Varginha**  
**2017**

**ADAIANE BATISTA ROSENDO BUENO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios e perspectivas**

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia do Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS/MG, como pré-requisito para obtenção do grau de Licenciatura, pela Banca Examinadora composta pelos membros:

Aprovado em:



Prof.ª Ma. Vânia de Fátima Flores Paiva.



Prof.ª Da. Terezinha Richartz



Prof.º Me. Wanderson Vitor Boareto

OBS.:

Dedico este trabalho ao meu filho, aos meus pais e ao meu esposo que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos. Dedico especialmente a Deus por preparar o grande momento quando ingressei na faculdade realizando o meu grande sonho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus professores que contribuíram para minha formação, ao meu esposo que sempre esteve presente e me acompanhou na minha jornada.

“É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática”. Paulo Freire

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo descrever a importância da gestão democrática nas tomadas de decisões no espaço escolar. A escola é um espaço de socialização, cabendo aos seus dirigentes proporcionar um lugar de vivência da democracia, garantindo a pluralidade de ideias, criando um ambiente privilegiado, para que os valores democráticos sejam compartilhados, bem como desenvolver nos cidadãos a criticidade, tornando-os formadores de opinião. Este objetivo será conseguido, a partir de uma nova visão de gestão e por meio de breves bibliográficas e leitura de livros e artigos de autores renomados do assunto. O estudo evidenciou que a gestão democrática traz consigo a necessidade de uma postura democrática que deve ser vivenciada por todos os membros da comunidade escolar, onde o gestor, o líder que embala os trabalhos escolares, deverá estar aberto a ouvir e aceitar as opiniões dos membros da escola. Demonstrou ainda que a gestão democrática na sua descentralização do poder desperta em toda a comunidade a valorização da importância da sua participação, a escola sendo um espaço de socialização que proporciona a participação de todos, tem como meta garantida a pluralidade, criando um ambiente privilegiado para que os valores democráticos sejam compartilhados.

**Palavras-chave:** Autonomia, Escola, Gestão Democrática, Gestor, Participação.



### *ABSTRACT*

This paper aims to describe the importance of democratic management in the decision making process in the school space. The school is a space for socialization, and it is up to its leaders to provide a place of living for democracy, guaranteeing a plurality of ideas, creating a privileged environment for democratic values to be shared, as well as developing criticality among citizens making them opinion-formers. This objective will be achieved through a new management vision and through bibliographic reviews and reading of books and articles by renowned authors of the subject. The study showed that democratic management brings with it the need for a democratic stance that must be experienced by all members of the school community, where the manager, the leader who packs schoolwork, should be open to listen and accept the opinions of the members from school. It has also demonstrated that democratic management in its decentralization of power awakens in the whole community the importance of its participation, the school being a space of socialization that provides the participation of all, has as a guaranteed goal the plurality, creating a privileged environment for democratic values to be shared.

Keywords: Autonomy. School. Democratic management. Manager. Participation.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2 O GESTOR DEMOCRÁTICO E A LIDERANÇA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Motivando a equipe escolar.....</b>	<b>14</b>
<b>3 A CONSTRUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO E A CONQUISTA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Mecanismos que constituem a gestão democrática.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.1 O Projeto Político-pedagógico e a construção da Escola Democrática.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.2 Eleições de diretores e Conselho Escolar.....</b>	<b>20</b>
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>

## INTRODUÇÃO

A gestão da escola pública é um grande desafio para seus gestores e com a promulgação da Constituição Federal em 1988, a gestão democrática se tornou fundamental para o pleno êxito do trabalho da escola, através dela, o gestor escolar ao administrar enfrentará as diversas dificuldades, que muitas vezes acabam interferindo no bom desempenho de suas funções, porém, podendo contar com membros da comunidade escolar na tomada de decisões.

A busca por uma gestão democrática se torna sólida e eficiente, ganhando força com a participação da comunidade escolar, que compreende, além do diretor, professores, pais, educandos, demais profissionais da educação.

Em uma instituição escolar, o gestor é o ponto central para o bom andamento do processo de ensino-aprendizagem. Porém não é fácil para o gestor escolar, fazer que de fato a gestão democrática seja efetivada, pois o ambiente escolar é composto por diversas pessoas, que muitas vezes não estão preparadas para abertura de ideias e posicionamentos diferentes. Diante disso, o gestor precisa ser mediador, buscando unir essas pessoas, deixando explícito que todos devem caminhar juntos para o alcance de um mesmo objetivo, o processo de ensino-aprendizagem dos alunos e o crescimento da escola.

Diante deste importante contexto em que vive a escola, este trabalho descreve a relevância da gestão democrática na escola e se justifica por buscar investigar os seus benefícios, elucidando questões que possam contribuir para a efetivação do processo de democratização na escola.

Para a realização deste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e fichamentos sobre a Gestão Democrática da escola pública e a devida importância para a gestão participativa. Entre algumas das fontes destes estudos estão a Constituição Federal (1988), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9.394/96, Veiga (2008), Luck (2010) e Paro (2010).

Compreende-se por pesquisa bibliográfica, todo documento e material que contém textos para análise e discussão de conhecimentos e informações.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 48)

Portanto a pesquisa bibliográfica será a metodologia utilizada nesta investigação, que tem por objetivo demonstrar não só a importância da gestão democrática, mas os resultados positivos que ela traz para as instituições educacionais e comunidades nas quais estão inseridas.

A gestão democrática baseia-se na descentralização do poder e visa despertar em toda comunidade uma conscientização e valorização da importância da participação nas tomadas de decisões no âmbito escolar.

A escola deve garantir que os valores democráticos sejam concretizados, criando um ambiente privilegiado, onde esses valores sejam compartilhados. Garantida pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a gestão democrática é um direito da sociedade e um dever do poder público.

A democracia enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. (PARO, 2010, p. 40)

Assim refletindo, a democratização da escola implica em repensar sua organização e gestão, sendo que uma destas formas é a escolha de seu diretor e da articulação e consolidação de outros mecanismos de participação. Neste sentido, a gestão se torna um recurso fundamental para qualquer organização e, a gestão escolar por sua vez, constitui uma dimensão importantíssima da educação. Uma educação de qualidade resulta do conjunto das relações dos fatores externos e internos existentes no espaço escolar.

A participação da comunidade escolar inclui professores, pais, educandos e diretor, é parte dos esforços em se afastar das tradições corporativas e clientelistas. Em uma gestão democrática a liberdade de expressão deve ser respeitada para que toda a comunidade participe. A diversidade de opiniões além de trazer no centro de suas características a pluralidade, é de extrema importância para o desenvolvimento dos projetos da escola, pois é através de uma equipe que os trabalhos ganham vida e significado.

Para tanto, o diretor fará uma gestão mais bem sucedida estando aberto a receber sugestões da comunidade escolar para que juntos consigam desenvolver um trabalho eficaz que traga benefícios para toda a escola, pois é através dessa abertura que o gestor vai atingir com êxito suas metas e projetos.

Pretende-se com esta monografia demonstrar a importância da gestão democrática no contexto escolar que tem como eixo central o aluno no processo de ensino - aprendizagem e

os benefícios que uma gestão eficiente e aberta ao diálogo traz para toda a comunidade escolar.

Dessa maneira, pretende-se alcançar os objetivos desta pesquisa analisando no segundo capítulo o profissional gestor, com seu potencial democrático, enfatizando a sua liderança e seu poder de motivar sua equipe e comunidade como ferramentas da gestão democrática. No terceiro capítulo, trataremos da construção da participação e a conquista da gestão democrática, por meio dos mecanismos que constituem a gestão democrática como também pela participação da comunidade, por meio das eleições de diretores, do conselho escolar e construção coletiva do projeto político pedagógico.

Para concluir esta investigação, elaboramos uma análise apresentando as percepções da pesquisadora em relação ao tema estudado, no qual se acredita que atuando de forma democrática, os liderados passam a apresentar comportamentos que convergem para uma mesma direção, se comprometendo com as decisões tomadas em conjunto a partir de objetivos comuns reconhecidos como significativos por todos os que compartilham da mesma visão.

## 2 O GESTOR DEMOCRÁTICO E A LIDERANÇA

A liderança democrática está alicerçada na capacidade de representar o grupo, atuando de forma coerente com as ações e decisões deste mesmo grupo e, que o faz em seu nome, em virtude da confiança depositada no líder. No ambiente escolar o diretor democrático é aquele que procura compreender e ouvir a todos, que estimula a equipe e procura mecanismos para solucionar problemas, pois conhecendo as opiniões e angústias do grupo o líder poderá atuar assertivamente.

Assim agindo, o líder demonstra sua capacidade de mediação diante dos desafios e investe na procura de alternativas para possíveis soluções, exercendo uma liderança mais direta e estruturada, deverá deixar claro o que espera do grupo e simultaneamente dar oportunidades e condições para que todos tenham o direito de participar.

É essencial que o gestor realize todas as intervenções necessárias para que possa ter subsídios e implementar mudanças, sendo que estas deverão estar respaldadas nas leis, visando uma base sólida. Assim fundamentada, a ação administrativa do líder estará pautada no uso de mecanismos que contribuem eficazmente com a sua gestão no que diz respeito ao administrativo e ao pedagógico, como explica Silva Júnior:

*A educação escolar está no ponto de partida e no ponto de chegada da ação administrativa. No ponto de chegada, sob a forma de intervenção pedagógica na práxis com auxílio da administração. No ponto de partida, sob a forma de subsídio teórico que respalda a ação administrativa a ser elaborada. Em sentido estrito, a administração é sempre da "educação", que lhe determina o substrato teórico e a direção da prática. (1994, p. 84-87)*

Neste sentido, todo fazer administrativo, que está sob a liderança do Diretor Escolar, deverá estar para a efetivação do trabalho pedagógico visando obter resultados educacionais satisfatórios. Para tanto, é preciso estabelecer no espaço escolar uma divisão de tarefas e funções, onde possa predominar a igualdade de opiniões como um ponto de partida nas tomadas de decisões, para que o processo de ensino-aprendizagem tenha êxito, e seja implementado de forma clara e objetiva aos alunos e profissionais da escola, por meio do Projeto Político-pedagógico.

*Um projeto político-pedagógico não nega o instituído da escola que é a sua história, que é o conjunto dos seus currículos, dos seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. Um projeto sempre confronta esse instituído com o instituinte. Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo,*

sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola. (MOACIR; ROMÃO, 2001, p. 33).

Mais uma vez a liderança do gestor, na elaboração do Projeto Político-pedagógico (PPP), é de extremo valor, pois o PPP é componente importante do planejamento escolar, devendo ser construído de acordo com cada realidade local e territorial. Sua prescrição baseia-se na Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, que coloca a gestão participativa como ponto forte de sua elaboração. O PPP é o canal que une profissionais da educação e comunidade para a construção de um projeto que seja consistente e exequível o suficiente para levar a escola para os rumos que ela quer e deseja.

O PPP tem influência direta no contexto sócio educativo, pois implica em uma gestão participativa e democrática, onde todos devem participar de forma objetiva na construção desse projeto. Pensar no PPP é pensar pontualmente na escola, em suas influências e concepções, pois é através desse projeto bem elaborado com a participação de toda a comunidade, que os frutos poderão ser colhidos. Portanto, o PPP se torna instrumento do processo de ação reflexiva, de maneira a permear todo o coletivo escolar.

Esse projeto deverá ser construído por toda a equipe e revisto anualmente de modo que possam ser realizados os ajustes necessários à realidade da escola e para que isso ocorra, o gestor será o líder deste processo com comprometimento e cumplicidade.

Embora não haja uma única forma de implantar um sistema de gestão participativa, é possível identificar alguns princípios, valores e prioridades, na construção efetiva da gestão.

Libâneo (2004, p. 87), afirma que, a participação de todos é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomadas de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas da estrutura e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Segundo Luck (2004, p. 32), é do diretor da escola a responsabilidade máxima que gera o desenvolvimento eficaz da política educacional, onde envolve os plenos objetivos educacionais dinamizando e coordenando todos os esforços, para o desempenho das funções.

As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola. A escola tem um processo de organização, o desempenho de toda a comunidade escolar está interligado ao gestor escolar e para isso ele deverá ser dinâmico e democrático, levando toda a equipe a caminhar juntos.

Girling e Keith (1996, p.12) afirmam que:

O sucesso da escola pode ser impulsionado através da prática de uma administração participativa, voltada para objetivos claros, definidos coletivamente pela comunidade escolar, o que ocasiona uma relação participativa e a elevação da auto-estima das comunidades escolar e local.

É através de uma gestão participativa, que os membros da escola podem participar de forma efetiva nas tomadas de decisões e na prática diária. A escola que atende aos sonhos da sociedade brasileira está centrada em três pilares básicos que compõem o novo panorama da escola participativa, democrática e transparente que possui respaldo na Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96.

A descentralização do poder aumenta a participação de todos no processo educativo e na eficácia da prática pedagógica. O diretor é responsável pelo bom andamento de todos os segmentos da escola. Ele precisa estar atento e realizar sua comunicação, principalmente nas reuniões de grupo, deve dar *feedback* necessário para harmonia e bom andamento da instituição.

A gestão participativa motiva e estimula a todos e cabe ao gestor possibilitar que a comunidade se sinta parte da escola. Portanto, a atuação do gestor visa a perspectiva democrática, de forma a manter sua equipe motivada, o que resultará em melhorias no clima e no desejo de participação de todos.

## **2.1 Motivando a equipe escolar**

Motivação nos remete a expressões como: felicidade, alegria, entusiasmo, paixão, prazer pelo que faz, zelo e bem estar. Pessoas motivadas se tornam mais produtivas e felizes com o que fazem.

A satisfação e motivação no trabalho influenciam nas tomadas de decisões e no êxito da realização das atividades do dia a dia. Sendo assim, é preciso que o gestor considere as características do ambiente escolar, de forma a proporcionar nos processos decisivos a participação de todos. Além disso, ele deve observar como está a capacidade de atenção das pessoas, o processamento das informações e como a equipe se comporta perante de um problema.



Diante dessas informações e dados, o gestor irá planejar com quais recursos poderá trabalhar para que possa motivar a sua equipe, objetivando que todos trabalhem de forma amigável e harmoniosa.

Lawler (1992, p. 139) aponta que: “[...] para que o trabalho seja motivador, os indivíduos precisam sentir-se significativos, além de receberem *feedback* sobre aquilo que foi realizado [...]”. Portanto, o ambiente da escola, tem relação expressiva com o desempenho satisfatório, em razão disso, as pessoas passam a trabalhar com entusiasmo e, através desse entusiasmo e motivação seus membros vão realizar as tarefas com êxito e dedicação.

A interação dos funcionários e o planejamento de objetivos pedagógicos específicos de modo participativo contribuem eficazmente para a formação de um consenso sobre valores e metas que tornam o clima de realização autossustentável e para isso, cabe ao gestor criar hábitos saudáveis que levem o grupo a ficar motivado, pois é através da equipe estimulada ao trabalho, que as mudanças irão acontecer. Essa motivação pode ocorrer através de trocas de ideias, investimento em inovações, estímulo ao trabalho em equipe, valorização das propostas dos profissionais que atuam na escola, dentre outras.

A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade, pois é através dela que o gestor consegue colocar em prática suas propostas, necessitando ser democrático e ter coragem de correr o risco para provocar as mudanças necessárias e sempre incentivando sua equipe.

Segundo Bergamini a motivação nas organizações envolve a relação entre o líder e liderado:

O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconhece nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá como alguém que mereça ser seguido. ( 1997, p. 34).

É necessário que o gestor tenha uma atenção especial aos desafios e necessidades no dia a dia escolar, procurando resolver à medida do possível os problemas que forem surgindo. O gestor precisa estar atento aos membros da escola, observando se as pessoas estão integradas e motivadas, é necessário manter a equipe unida para que possam juntos caminhar na mesma direção em prol de um mesmo objetivo.

Bergamini, afirma que:

A possibilidade de trabalhar no presente, a favor da realização de objetivos finais situados no futuro frequentemente muito distante constitui uma das características mais importantes do comportamento humano. Somente aqueles indivíduos capazes de conceber e visar os objetivos finais distantes no futuro chegarão a realizar coisas importantes. (1997, p. 178).

Vista por esta perspectiva a educação se torna um investimento em longo prazo, vindo do crescimento e amadurecimento com o passar dos anos. No ambiente escolar as ações são voltadas para o desenvolvimento de cada um, sendo imprescindível que o gestor proporcione um clima democrático e aberto para novos saberes e opiniões, conquistando assim, um ambiente prazeroso e agradável para a convivência de todos. Também é necessário que o gestor esteja consciente que ele sozinho não conseguirá alcançar suas metas e objetivos propostos.

Neste sentido, é de vital importância a valorização do trabalho em equipe, levando todos a se sentirem tão responsáveis pelos planos quanto realizadores das metas alcançadas. Festejar em equipe, tudo que foi conquistado, estimular a participação em todas as demandas que se fizerem necessárias para o crescimento da instituição. Isso é tarefa do líder.

### 3 A CONSTRUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO E A CONQUISTA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática compreende gerir, governar e administrar uma instituição utilizando-se para isso forma de gestão coletiva e autônoma, que reflita os anseios e necessidades da comunidade escolar. Para tanto, a gestão precisa ser compartilhada buscando garantir a democracia determinada na legislação brasileira, na qual permite que os integrantes da escola participem da gestão escolar.

Em busca de uma administração democrática existe um caminho a se percorrer quebrando muitos paradigmas, dentre os quais se destaca a forma de administrar que deverá ser horizontal e não mais verticalizada como antes. Além disso, Luck (2008, p. 76-77) salienta que o estilo de liderança é o ponto chave para o sucesso desta forma de gestão, pois o diretor precisa ter habilidades para promover e lidar com as pessoas, segurança da sua autoridade, ter empatia, dedicação, aceitação aos desafios, espírito de equipe, comunicação clara e atraente, mantendo um exercício contínuo do diálogo aberto e da capacidade de ouvir.

Atuando com tais habilidades, o diretor conseguirá a participação efetiva de toda a comunidade escolar, que é composta além dele, dos especialistas, professores, servidores da secretaria e dos serviços gerais, pais e alunos, para que possam atuar de forma articulada e transformadora, fazendo do ambiente escolar, um lugar prazeroso e aberto a todos.

Importante ressaltar que a efetivação da gestão democrática provoca mudanças em todos que estão inseridos no contexto escolar, pois ao sentirem-se corresponsáveis pelas metas pactuadas e transformações esperadas os membros da comunidade escolar se mobilizam para o seu alcance e constroem sua identidade democrática.

Sobre o potencial formador dos sujeitos, presentes na prática da gestão democrática, Ledesma destaca:

Na gestão, o administrativo e pedagógico se conectam e estabelecem uma prática educativa capaz de intervir criativa e criticamente na formação dos sujeitos, que só pode acontecer no exercício de práticas democráticas e emancipatórias, geradoras da ação gestora menos arbitrária e fundamentada em uma racionalidade capaz de romper com a unilateralidade da tecnocracia (2008, p. 33).

Enfim, para que a gestão democrática seja efetivada na escola, se faz necessário o uso de mecanismos para a sua efetivação, conforme veremos nas seções que se seguem.

### 3.1 Mecanismos que constituem a gestão democrática

O processo de participação resulta da ação e da teorização que traduz no planejamento participativo que tem por pressuposto a ação refletida dos participantes. Esse processo de participação também deverá acontecer por meio da participação de grêmios estudantis, reuniões e assembleias dos órgãos colegiados, todos, membros escolhidos pela comunidade escolar para representá-los junto à direção. (LUCK, 2008).

A eleição de diretores, a formação dos conselhos escolares, a construção coletiva do PPP são mecanismos importantes na construção da democracia na escola. É através destes instrumentos que a escola conseguirá avançar nas suas mudanças e metas a serem alcançadas.

Porém, há que se destacar o fator da intencionalidade de cada um destes processos e considerar a relevância da construção coletiva nas tomadas de decisões, respaldadas na legislação vigente, que também enfatizam a importância da autonomia, descentralização do poder, participação de todos nas tomadas de decisões, construção do PPP (Projeto Político Pedagógico), eleições para diretores. A seguir, o papel de cada um desses na efetivação da gestão democrática na escola.

#### 3.1.1 O Projeto Político-pedagógico e a construção da escola democrática

O Projeto Político-pedagógico (PPP) é considerado como um dos principais mecanismos de construção de uma escola democrática, pois a participação da comunidade escolar na sua elaboração tem entre outros princípios previstos na LDB 93/94 garantia de democracia na estruturação deste importante documento, conforme se apresenta em seus artigos 14 e 15:

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

- I. participação dos profissionais da educação básica na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselho escolar ou equivalente.

Art.15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica - administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, p. 34-35).

Luck (2008, p.38) ressalta que o PPP “é um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais” e, que será este fazer conjunto que dará a identidade da instituição educacional, refletindo a sua singularidade e a sua particularidade.

A construção de uma escola democrática passa pela elaboração coletiva do Projeto Político-pedagógico, o que segundo Veiga:

[...] é um ato deliberativo dos sujeitos envolvidos com o processo educativo da escola. Entendemos que ele é o resultado de um processo complexo de debate cuja concepção demanda não só tempo, mas também estudo, reflexão e aprendizagem de trabalho coletivo (2008, p. 30).

O PPP como construção coletiva, para ser estabelecido necessita de muita reflexão entre o grupo de professores, especialistas, alunos, pais, que juntos terão condições de realizar a leitura da realidade e estabelecer metas e diretrizes, sobre as quais será direcionado o trabalho na escola. A adesão à participação no projeto não deve ser uma imposição, mas conquista realizada pelo empenho e envolvimento da equipe coordenadora.

Ainda segundo Veiga (2008), a legitimação do Projeto Político-pedagógico está no grau de envolvimento e no tipo de participação dos sujeitos envolvidos no processo. Dessa forma construiremos uma escola melhor, na qual se esmera pela participação de todos, pela busca da qualidade que tanto se almeja, pelas ações que realizam o planejado e pela avaliação das conquistas e dos rumos a serem tomados, caso sejam necessários mudanças de rotas.

Mesmo sabendo que a democratização da escola não seja uma tarefa fácil, o uso deste mecanismo para que ela se efetive é o ponto de partida, tanto na elaboração como na implementação das ações estabelecidas, sendo também necessária a distribuição do poder dentro do estabelecimento de ensino. Como explica Veiga (2008), a socialização do poder propicia a participação coletiva e a construção da autonomia que elimina a dependência da escola de órgãos externos que elaboram as políticas, das quais a escola é mera executora.

Para a construção do PPP se fazem necessários a participação e reflexão de professores, especialistas, alunos, pais, pois juntos conseguem realizar a leitura da realidade da escola e estabelecer metas e diretrizes, direcionando seus olhares para um mesmo foco, que são a necessidade e mudanças que a escola necessita. Compreendido na lógica da gestão democrática, o PPP visa à superação do dualismo entre teoria e prática e entre os que elaboram e os que executam.

### 3.1.2 Eleições de Diretores e Conselho Escolar

É indubitável que a elaboração do PPP de forma coletiva, a eleição de diretores e a formação dos conselhos escolares são importantes mecanismos na construção da democracia na escola, porém Paro (2001), afirma que a eleição do diretor e a escolha dos conselheiros escolares não garantem a vivência da plena democracia no espaço escolar. Da mesma maneira, Souza (2009) explica que a construção do PPP não consegue por si, garantir a implementação de uma gestão democrática escolar e que esta, por sua vez, vai além da tomada de decisões. Nas suas palavras, a gestão democrática:

Implica identificar problemas, acompanhar ações, controlar e fiscalizar, avaliar resultados. Trata-se de democratizar a gestão (da escola) pública, e isso pressupõe a ampliação da participação das pessoas nessa gestão, isso significa que a participação não pode se resumir aos processos de tomada de decisões. Nesse sentido, a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições (escolares) e da sociedade (SOUZA, 2009, p. 135).

Sendo utilizada de forma equivocada, a participação se transforma em uma armadilha para uma gestão democrática, desenrolando-se apenas de forma burocrática. Muitas vezes as eleições para diretores não passam de transferência de obrigações por parte de quem os elege, incumbindo-lhes todas as responsabilidades e fazendo com que eles sejam gestores sobrecarregados. Porém:

[...] é preciso ter presente que, também neste caso, não se trata em absoluto de culpar a eleição, mas de reconhecer que ela tem limites que só podem ser superados quando se conjuguem, ao processo eletivo, outras medidas que toquem na própria organização do trabalho e na distribuição da autoridade e do poder na escola (PARO, 2001, p. 67).

De acordo com Paro (2001), o trabalho conjunto da equipe eleita para a diretoria é de extrema importância para o sucesso da gestão, sendo necessário assumir todas as responsabilidades em conjunto. O diretor precisa estar ciente que sozinho não irá alcançar e nem efetivar todas as mudanças necessárias no ambiente escolar.

Quanto aos conselhos escolares, após constituídos, se tornam instrumentos de democratização, mas sozinhos, eles não garantem uma gestão democrática eficiente e que de fato aconteça. Sobre os conselhos escolares, Paro (2001) vem nos trazer que, desde o seu surgimento, na década de 1980 até hoje, há uma dificuldade em constituir um conselho

escolar que de fato funcione como foi pensado e isto está relacionado com a organização do poder na escola, que se concentra ainda na figura do diretor.

Segundo o autor, o problema se encontra no fato de que, a constituição dos conselhos escolares, muitas vezes é efetivada de forma isolada, deixando para traz uma política de democratização mais ampla, dando mais valor à burocracia e se perdendo no contexto do que de fato é a gestão democrática. O conselho escolar deve existir para dar suporte ao diretor, auxiliando o em suas tarefas de administrar a escola, o que muitas vezes não acontece, como explicam Evangelista, Moraes e Shiroma:

[...] descentralização administrativa e pedagógica; gestão participativa dos negócios educacionais; eleição direta e secreta para dirigentes de instituições de ensino; constituição de comissões municipais e estaduais de educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação nas políticas educativas; a supressão do Conselho Federal de Educação em razão do seu caráter marcadamente privatista; os colegiados escolares que eleitos pela comunidade escolar, deveriam frear arbitrariedades perpetradas pela administração de sistema e da escola. (EVAGELISTA; MORAES; SHIROMA, 2004, p. 41).

Percebe-se que a construção de uma gestão democrática na escola não é tarefa fácil, pois necessita da aplicação dos mecanismos que a viabilizam, tendo consciência que este tipo de gestão só se concretiza com a participação de todos e que tais mecanismos só serão utilizados com eficiência a partir do trabalho do gestor, viabilizando uma escola aberta às mudanças e proporcionando a participação de toda a comunidade escolar nos processos educacionais.

Quando o gestor atua de forma a descentralizar o poder, dando voz e intermediando a participação de todos nas tomadas de decisões, a gestão democrática se efetiva. Outros mecanismos de gestão democrática, citados pelos autores, dependem da atuação das esferas governamentais, elaborando e implementando leis, como é o caso da escolha direta do diretor escolar e o da constituição de comissões municipais e estaduais de educação para o acompanhamento das políticas educativas.

Na visão de Ledesma, construir a gestão democrática pode se traduzir em:

Desligar-se dos pressupostos da administração de empresas transplantados para a escola; compartilhar o poder, pela gestão colegiada e participação de todos no processo decisório das questões educacionais e dar início à construção de uma instituição escolar autônoma em todas as instâncias: didático-pedagógica, administrativa e financeira (2008, p. 21).

Como se observa, para que a escola consiga desenvolver todos os seus projetos, tenha êxito nos resultados educacionais é necessário que todos participem ativamente, que a equipe esteja integrada e alinhada nesse processo de participação e aprendizagem. A equipe precisa ter autonomia para desenvolver suas funções, de forma a conseguir atingir suas metas sendo mediada pelo gestor escolar.



#### 4 CONCLUSÃO

Após abordagem sobre esta temática, considerada relevante para a qualidade da educação, pode-se afirmar que as questões da gestão democrática ainda estão longe de encerrar as discussões, e que muito ainda se tem que avançar para que possa atender aos anseios e necessidades das comunidades.

Toda a ação que efetivamente favorecer a participação ampla na discussão de medidas que promovam a melhoria do modelo de gestão escolar democrática utilizado atualmente é de suma importância, pois pode influenciar todo o trabalho desenvolvido na escola. Com o avanço da discussão desse importante tema, as pesquisas e estudos trazem o entendimento de novas diretrizes para a gestão escolar, pois a partir de uma visão sobre gestão que compartilha decisões, verifica-se que a forma ideal de gerir as instituições educacionais é a democrática, que traz à tona os problemas detectados em seus diversos pontos de vista e gera soluções em conjunto de forma corresponsável.

A gestão democrática na escola é fundamental para o desenvolvimento com êxito do processo de ensino-aprendizagem, para o fortalecimento da comunidade escolar, pois se torna possível quando toda a comunidade caminha junto e participa nas tomadas de decisões.

Para que haja democracia é necessária a participação de todos, em todos os níveis dentro da escola. A participação da comunidade na solução dos problemas faz com que o diretor escolar consiga estabelecer junto com os membros da escola, caminhos para resolver os problemas, e também buscar recursos para que novas ações e projetos sejam concretizados.

Além do mais, é sobre o diretor que recai as principais competências de fazer tudo isso acontecer, devendo ser o facilitador do processo de mudança, onde dará abertura e voz a comunidade, a começar pelo exercício de ensinar as crianças os valores democráticos dentro da escola, para que assim eles possam compreender e participar. O diretor deve olhar a realidade da escola a qual está inserido, sendo o principal responsável por unir a todos neste processo, comunicar com sua equipe e garantir um ambiente tranquilo e adequado, dando voz para todos opinar.

A escola como instituição social, é um espaço de mediação entre a sociedade e o sujeito, portanto, tem papel fundamental no processo social de democratização do conhecimento. Nesse sentido a gestão democrática é um direito e um dever da escola nesse processo de abertura e participação dos membros da escola, o que dará um direcionamento nas decisões e mecanismos de busca e mudança.

É importante que o diretor junto com o coletivo da escola, tenha sempre uma leitura crítica e aberta do cotidiano escolar, onde possam observar e apontar os problemas, identificando e elaborando propostas que irão ajudar a mudar o que é preciso.

A autonomia para a elaboração do Projeto Político-pedagógico é indispensável para efetivar as mudanças planejadas, pois todos os sujeitos envolvidos podem contribuir e se responsabilizar pelas decisões tomadas e pelas práticas implantadas na escola.

Com este trabalho, realizado através de pesquisas bibliográfica a diversos autores, podemos concluir que uma escola só consegue trabalhar com êxito se houver a abertura e participação da comunidade escolar, dando voz para que todos possam contribuir nesse processo de mudança constante.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Casa Civil. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996:** Diretrizes e Bases para Educação Nacional. Brasília: Casa Civil, 1996.
- BRASIL. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05.10.1988.** Brasília: Casa Civil, 1988.  
Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)  
Acesso em: 14 nov. 2016.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.
- CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1996.
- GIRLING, Robert H.; KEITH, Sherry. **Gestão participativa.** Salvador: [s. n.], 1996.
- LAWLER, Edward E. Motivação nas Organizações de Trabalho. In: BERGAMINI, C.W. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar: desafios dos tempos.** 2008. 157f. Tese (Doutorado em Educação)- Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática,** 5. Ed. Goiânia, Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto,** Brasília. v. 17, n. 72, p.1-195, fev./jun. 2004.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2008.
- LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Petrópolis: Vozes, 2010.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Orgs). **Autonomia da Escola: princípios e propostas.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- PARO, V. H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã. 2001.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da Escola Pública.** 3.ed. São Paulo: Ática, 2010.
- SHIROMA, E.O.; MORAES, M.C.M.; EVANGELISTA, O. **Política educacional.** Rio de Janeiro: Lamparina, 2004.
- SILVA JR. Celestino A. **A Escola Pública como local de trabalho.** São Paulo: Cortez, 1994
- SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista,** Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p.123-140, dez. 2009.

VEIGA, I. P. A. Perspectivas para reflexão em torno do Projeto Político Pedagógico. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L.M.G. de (Orgs.). **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. 13. ed. São Paulo: Papirus, 2008.