



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO-UEMA/ CESTI
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

**FRANCISCA CORREIA DE OLIVEIRA
THATHIARA BLACK FERREIRA DA SILVA**

**IMPACTO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARA A PROMOÇÃO DE UM
AMBIENTE DE APRENDIZAGEM PRODUTIVO**

**TIMON - MA
2024**

FRANCISCA CORREIA DE OLIVEIRA
THATHIARA BLACK FERREIRA DA SILVA

IMPACTO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARA A PROMOÇÃO DE
UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM PRODUTIVO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência para
obtenção do diploma do Curso de
Licenciatura Plena em Pedagogia,
da UEMA- Universidade Estadual
do Maranhão, Campus de Timon.

Orientador: Prof. Me. Eduardo José
Lima de Oliveira.

OI41i Oliveira, Francisca Correia de

Impacto da gestão escolar democrática para a promoção de um ambiente de aprendizagem produtivo / Francisca Correia de Oliveira, Thathiara Black Ferreira da Silva. – Timon, 2024.
52 f.

Monografia (Graduação) – Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, 2024.

Orientador: Prof. Me. Educaro José Lima de Oliveira

1. Gestão democrática. 2. Participação. 3. Escolar.

4. Aluno. I. Silva, Thathiara Black Ferreira da Silva. II. Título.

CDU 37.014.53

FRANCISCA CORREIA DE OLIVEIRA
THATHIARA BLACK FERREIRA DA SILVA

IMPACTO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARA A PROMOÇÃO DE UM
AMBIENTE DE APRENDIZAGEM PRODUTIVO

Trabalho de Conclusão de Curso
(monografia) apresentado como
exigência parcial para obtenção do
diploma do Curso de Licenciatura
Plena em Pedagogia, da UEMA-
Universidade Estadual do Maranhão.
Campus Timon.

Orientador: Prof.Me. Eduardo José
Lima de Oliveira.

Aprovado em: 01/04/2024

BANCA EXAMINADORA

Eduardo José Lima de Oliveira

Prof.Me. Eduardo José Lima de Oliveira
(Orientador)

Francisca das Chagas Lopes Campos

Profa.Dra. Francisca das Chagas Lopes Campos

Haêde Gomes Silva

Profa.Me Haêde Gomes Silva

DEDICATÓRIA

Francisca Correia de Oliveira

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus por ser tão maravilhoso comigo. Aos meus pais, Raimundo Correia de Sousa (em memória), e Francisca Maria da Conceição, pois tenho certeza que, estão muito felizes com essa conquista em minha vida. Aos meus filhos, Michael Douglas de Oliveira Santos e Maria Victóriade Oliveira Santos, que são minhas vidas. E a essas pessoas mais que especiais para mim, minhas sobrinhas filhas, Hellyayne Theódulo Bessa de Sabarreto e Erica Correia de Oliveira e em especial meus irmãos que são símbolos de amor apoio e amizade.

Thathiara Black Ferreira da Silva

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus que realizou o meu sonho de poder cursar pedagogia. Aos meus pais, Maria das Dores Ferreira da Silva e Raimundo Antônio da Silva, que me apoiaram desde sempre, e aos meus irmãos, especialmente o Thallisson e o Thandersson, pelo orgulho que sentem de mim, por estar trilhando este caminho de me tornar professora/pedagoga; e ao meu namorado Railso Elias, por todo auxílio e incentivo durante todas as etapas de minha vida. E aos meus futuros alunos que terão de mim a melhor professora que eu puder ser a eles.

AGRADECIMENTOS

Francisca Correia de Oliveira

Essa vitória não é só minha, por isso agradeço a Deus por ter me guiado e abençoado ao longo da vida e na minha trajetória até aqui. Aos meus pais, Raimundo Correia de Sousa (em memória) e a mãe Francisca Maria da Conceição. Meu pai que sempre me ensinou a ser correta, e trilhar o caminho do bem, minha mãe que nunca parou de rezar por mim um só dia. Eles são minha fonte de inspiração, força, sabedoria e amor. Agradeço aos meus filhos Michael Douglas de Oliveira Santos e Maria Victória de Oliveira Santos pelo incentivo e amor. A todos os meus irmãos e irmãs pelo apoio e cuidado para comigo, aos sobrinhos e sobrinhas por todo amor e carinho, e familiares e amigos a todos vocês que amo muito. Não poderia deixar de agradecer a todos os professores que de alguma maneira contribuiu com minha formação em toda minha caminhada em busca do conhecimento.

E em especial ao meu prof.Me. orientador Eduardo José Lima de Oliveira, pela dedicação, paciência, e contribuição no desenvolvimento e finalização desse trabalho de conclusão de curso. Não poderia deixar de citar a professora Mary Gracy e Silva Lima, pela sua importante colaboração. E as minhas amigas e companheiras de curso Thathiara Black Ferreira da Silva, e Francisca Geiza de Carvalho Sousa e a todos os colegas da turma safira azul.

Thathiara Black Ferreira da Silva

Novamente agradeço a Deus, pois, ele que me abençoou com este curso. Agradeço aos meus familiares, principalmente pais e irmãos, e ao meu namorado, toda minha gratidão, a tudo que vocês fizeram e continuam fazendo por mim. Agradeço também, a todos os meus amigos de vida, que acreditam em mim como profissional da educação, e eu não poderia deixar de agradecer a minha grande companheira desde o início desta jornada, até aqui, minha dupla de todos os momentos, e de todos os trabalhos acadêmicos, e por fim, do TCC; Francisca Correia de Oliveira. Obrigada, Francisca, pela parceria e amizade de sempre. Agradeço também, a todos os professores da UEMA, que contribuíram para a minha

formação, e em especial, ao meu prof.Me orientador Eduardo José Lima de Oliveira,o qual admiro sua empatia, inteligência e paciência, o que foi fundamental para mim neste processo de conclusão do curso.

"A gestão democrática da educação não é apenas uma utopia, mas uma necessidade imperativa para a formação de cidadãos críticos e conscienciosos."

Paulo Freire.

RESUMO

De acordo com a LDB (Lei n. 9.394/96), as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática. Diante disto, o presente trabalho tem como foco principal, abordar o impacto da gestão escolar na promoção de um ambiente de aprendizagem produtivo, visto que, essa gestão numa perspectiva democrática tem o objetivo de promover a convivência coletiva e relativamente amigável para que os profissionais e alunos possam articular saberes, contribuindo para o desenvolvimento com a atuação da família. A participação dos diversos atores da escola é um dos desafios para a sua democratização, porém, um desafio com resultados gratificantes para a educação. A gestão escolar desempenha diversos papéis fundamentais para o bom funcionamento da escola, porém, o aspecto mais importante, deve ser o de garantir um ambiente propício ao aprendizado dos alunos. Para que isto ocorra de maneira efetiva, é fundamental colocar em prática os processos e instâncias deliberativas que a viabilizem, como já temos, o PPP, e o conselho escolar, o qual veremos ao longo do trabalho. Este estudo permite uma análise descritiva e reflexiva a respeito do tema.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Participação. Escola. Aluno

ABSTRACT

According to the LDB (Law No. 9,394/96), public institutions that offer Basic Education must be managed based on the principle of Democratic Management. In view of this, the main focus of this work is to address the impact of school management on the promotion of a productive learning environment, since this management, from a democratic perspective, aims to promote collective and relatively friendly coexistence so that professionals and students can articulate knowledge, contributing to development with the actions of the school. family. The participation of the various actors in the school is one of the challenges for its democratization, however, a challenge with rewarding results for education. School management plays several fundamental roles in the smooth functioning of the school, however, the most important aspect must be ensuring an environment conducive to student learning. For this to occur effectively, it is essential to put into practice the processes and deliberative bodies that make it viable, as we already have, the PPP, and the school council, which we will see throughout the work. This study allows a descriptive and reflective analysis on the topic.

Keywords: Democratic. Management. Participation. School. Student.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR	13
2.1 O processo de constituição da Gestão Escolar Democrática no Brasil....	13
2.1.1 O papel do gestor na Gestão Escolar Democrática	21
3. COLABORAÇÃO E ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE NA CONSTRUÇÃO DO AMBIENTE DE APRENDIZAGEM: UM FATOR DE CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	27
3.1 A colaboração da comunidade externa na escola	28
3.1.1 Os mecanismos democráticos utilizados como fonte de desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem produtivo.....	29
3.1.1.1 Conselho Escolar	30
3.1.1.1.1 Projeto Político Pedagógico.....	33
4. A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM PRODUTIVA	35
4.1 A criação do ambiente de aprendizagem produtiva	36
4.1.1 A contribuição do ambiente escolar pautado na gestão democrática na aprendizagem dos alunos.....	38
5. CONCLUSÃO	44
6. REFERÊNCIAS	46
7. APÊNDICE.....	49

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, como pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, focamos nos mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola (Oliveira; Moraes; Dourado, 2012).

Partiremos da seguinte problemática: de que forma a gestão escolar democrática pode contribuir para promoção de um ambiente de aprendizagem produtivo? Para responder o referido questionamento nosso objetivo geral consiste em: compreender a importância da gestão democrática no desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem produtivo. E como específicos propomos à: identificar os fatores em torno da gestão escolar democrática na constituição de um ambiente de aprendizagem produtivo; discutir a necessidade da atuação da gestão escolar democrática no equilíbrio das diferentes relações que compõem o cotidiano e funcionamento escolar e analisar os elementos que fortalecem a democracia na gestão escolar.

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de chamar atenção para a importância de uma gestão escolar satisfatória, que implica diretamente na promoção de um ambiente de aprendizagem produtivo. O estudo pode ser justificado ainda pela importância de compreender a gestão democrática como um dos fatores que em articulação com professores, alunos e família e responsável pela possibilidade de um ensino e aprendizagem satisfatório, já que permitirá a existência de um ambiente respeitoso e coletivo.

A construção dessa pesquisa foi orientada por uma abordagem qualitativa que de acordo com Chizzotti (2000) o conhecimento obtido não deve ser reduzido ao conjunto de dados isolados, ou apenas conectados por uma teoria explicativa; os sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. A materialização dessa monografia foi orientada por uma revisão narrativa pela seleção de bibliografias relacionadas. a

Gestão escolar democrática e seus elementos, os componentes de um ambiente de aprendizagem produtivo por meio das contribuições de (Libâneo,2012), (Bertolassi;Silva,2011), (Carvalho,2017), (Claudia;Lia,2015), (Tomazoni,2013), (Veiga;Rezende, 2001), (Carvalho, 2005), (Costa; Machado, 2011), (Peroni, 2012), dentre outros. Assim, de modo geral, apresentamos maneiras de que forma a gestão escolar democrática pode contribuir para promoção de um ambiente de aprendizagem produtivo, seguindo a análise no decorrer do trabalho, resumimos os principais pontos, e indicamos a relevância do nosso tema, e por fim, apresentamos sugestão, a fim de que nosso trabalho tenha continuidade.

2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão entendida como o conhecimento relacionado a coordenar, organizar e direcionar pessoas e recursos em uma determinada instituição é necessária como forma de articulação entre os principais envolvidos. A gestão escolar é tema recorrente do debate Político educacional (Croati et al, 2014 apud Krawczyk, 1999). Durante a ditadura militar, com as estruturas administrativas centralizadas e burocratizadas, os diretores das escolas obedeciam às regras impostas, nesse momento as reivindicações dos educadores tratavam de obter a autonomia escolar, sendo esta vinculada à necessidade de alternativas curriculares e didáticas no combate à evasão e repetência que ocorria.

A gestão democrática não pode ser materializada apenas na figura e nas ações finais do diretor escolar, mas ao longo de todo o processo, constituindo da participação do Estado, dos principais componentes da escola e da família (Lucca; Abrahão, 2021). A gestão democrática no decorrer dos tópicos será observada que sua construção ocorre por meio de um conjunto articulado e coeso.

Assim, nessa seção será abordada a formação do processo de gestão escolar democrática numa concepção histórica por meio da legislação vigente tanto a nível constitucional quanto educacional. Nisso, em um contexto de busca pela excelência na educação, torna-se imperativo que a gestão escolar desempenhe um papel fundamental através de suas ações. A gestão tem o poder de moldar um ambiente propício à aprendizagem eficaz, sendo, portanto, um fator determinante na consecução da qualidade educacional.

2.1 O processo de constituição da Gestão Escolar Democrática no Brasil

A gestão escolar, embora utilize alguns dos princípios da administração empresarial, como eficiência, planejamento e organização, o tipo de gestão pesquisada deve a partir do favorecimento de um ambiente participativo e de convivência baseada no respeito despertar o interesse dos profissionais para a constante reflexão de sua prática pedagógica e dos alunos em torno do despertar a uma aprendizagem satisfatória. A gestão com a atuação desde diretores e coordenadores até os professores, alunos família e demais funcionários proporciona um contexto de enriquecimento do conhecimento e da identidade da

própria instituição escolar.

À medida que o Brasil foi vivenciando um novo contexto pautado na redemocratização, a gestão escolar passou a exigir um contorno democrático dentro das instituições escolares, na qual não apenas os diretores seriam responsáveis pelas decisões do dia a dia da escola, mas que certas medidas sobre o seu funcionamento precisavam ser tomadas em conjunto, onde foram criados os órgãos de auxílio e materialização de uma gestão democrática, a saber, o conselho escolar e o conselho de classe, ambos devendo atuar seguindo a prerrogativa de uma gestão democrática e participativa.

É preciso direcionar a atenção tanto aos benefícios que a gestão democrática envolve quanto aos ainda existentes obstáculos no interior de certas escolas em relação a sua efetivação, pois:

Em diferentes campos da atividade humana seja, no âmbito público ou privado, tem se debatido os princípios da gestão democrática. Na Educação brasileira, esse debate tem se constituído em importante pauta de discussão que tem contribuído para novos contornos e direcionamentos do planejamento e da gestão escolar, especialmente do que diz respeito à educação pública. No entanto, ainda assistem-se resistências e barreiras de execução de práticas "democráticas" refletidas pelos diferentes interesses das classes que constituem o quadro administrativo escolar, assim como pela dificuldade de encontrar, nesse conjunto de diferenças sócio culturais que integram a educação, mecanismos efetivos de tornar as ideias democráticas uma realidade, muito embora tenhamos avançado nesse sentido, o sentimento democrático e suas práticas ainda não se constituem plenamente na educação brasileira (Soares; Alves, 2018, p. 01)

A gestão democrática, embora seja componente da atividade humana, já que o homem como animal político, apresenta a necessidade de viverem em comunidade, facilitando sua convivência é preciso a realização de determinadas regras e leis que contribuem para que essa mesma convivência se torne aceitável. A gestão como atividade de administrar, deliberar sobre decisões se organizar estratégias que permitem o desenvolvimento de uma instituição ou grupo nas escolas deve considera um ambiente orientado por diferentes relações que são mantidas e estabelecidas ao longo do seu funcionamento, onde a democratização de decisões pode contribuir para que os interesses sejam considerados e espaços de comunicação e articulação sejam criados.

Ainda que tenha se constituído em conteúdo curricular obrigatório, a compreensão de gestão democrática e sua aplicabilidade na educação brasileira ainda se configuram como desafio a serem alcançados em sua plenitude, merecendo atenção para que seus princípios sejam fortalecidos na consciência coletiva e encontre maiores possibilidades de serem efetivos (Soares; Alves, 2018 p. 01). O primeiro desafio a ser superado é a constituição de um pensamento de natureza coletiva e questionadora por parte dos componentes da instituição escolar em torno da importância da atuação em conjunto para que o ensino e aprendizagem ocorram. Desse modo, sobre um olhar histórico, é possível observar que a administração educacional brasileira teve início no período colonial em que a administração pública se baseava no direito administrativo romano, valores do cristianismo e ideais do positivismo. Devido aos jesuítas serem responsáveis pela catequização dos povos dos territórios conquistados, e conseqüentemente sua educação, incluindo dos filhos dos colonos, e dada à própria natureza da gestão utilizada era por meio de estudo esperado que o tipo de administração fosse pautada em um modelo tradicional e vertical, baseada numa hierarquia rígida no intuito de atender os objetivos.

Já na primeira República (1889-1930) é marcado pela fase organizacional da administração educacional à semelhança do ocorrido na administração pública. A partir de então, no Brasil, os olhares da gestão pública, bem como dos intelectuais da educação passam e voltam para questões da administração escolar. Na década de 30 do século XX, o principal acontecimento em relação a educação brasileira está no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova que trouxe como contribuição reivindicações por uma educação laica, gratuita e pública, bem como uma gestão descentralizada.

Nisso é possível observar que, mesmo indiretamente, é possível que as tentativas da criação de uma gestão escola democrática tenha iniciado entre as décadas 1930 e 1935 sobre a gerência de Anísio Teixeira, o que poderia ser esperado se observar a natureza das propostas supracitadas do manifesto dos pioneiros da educação nova, mas que na prática encontrou pouco espaço devido as novos entraves governamentais e pelos interesses de grupos sociais e políticos dominantes (Bastos, 2001).

O período inicial da Segunda República, em termos educacionais teve seu alicerce fundamentado no pensamento de Lourenço Filho, Fernando de Azeve do

e Anísio Teixeira. No mesmo contexto Ribeiro (1952), destaca que a Administração Escolar fundamenta-se a partir da filosofia da educação e da política da educação. Partindo desses princípios, constata-se que a gestão escolar, sempre fez parte da organização do ensino; mas que ao longo do tempo, vem crescendo a demanda em prol de progresso.

A fase organizacional da era republicana deu origem ao modelo de administração para a eficiência econômica. Da fase comportamental é possível derivar um modelo de administração para a eficácia pedagógica. A fase desenvolvimentista forneceu valiosos elementos para a construção de um modelo de administração para a efetividade política. Finalmente, o legado da fase sociocultural da história republicana é o modelo de administração para a relevância cultural (SANDER, 2007, p. 73- 74).

A década de 70 é marcada ainda pela ditadura militar no Brasil e a influência da profissionalização do ensino público ao lado da difusão entre o ensino propedêutico e o profissional, moldando uma educação escolar pautada especificamente na condição técnico científica e os alunos como seres passivos e os conteúdos aplicados de maneira mecanizados. A gestão escolar era tradicional se observar o contexto e a representação política e social vivenciada pelo Brasil na época com ordens vindas de cima, ou seja, pelos programas oficiais de educação e dos diretores.

No final da década de 1980 o processo de redemocratização do Brasil, depois de 20 anos de ditadura militar, estava completo com a promulgação da constituição Federal de 1988. Essa nova constituição chama a atenção no artigo 206, principalmente os seguintes incisos: II da pluralidade de ideias e de concepções pedagógicas, III liberdade de aprender, ensinar, pesquisas e divulgar o pensamento, a arte e o saber; VI gestão democrática do ensino público (Brasil, 1996). Os três incisos presentes na carta magna demonstram a tentativa de apresentar a sociedade um novo cenário político e educacional no país, fornecendo as bases para a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da educação/LDB de 1996.

Assim, a educação que tem como base o fortalecimento da democracia segundo (Saviani, 1994) mantém uma relação de proximidade, caracterizando-se pela dependência e influência recíproca. A democracia depende da educação para o seu enriquecimento e consolidação e a educação depende da democracia para o

seu pleno desenvolvimento, pois a educação não é outra coisa senão uma relação entre pessoas livres em graus diferentes de maturação humana. E nesse contexto que a gestão democrática numa instituição deve acontecer em uma estreita articulação com a educação e os princípios da democracia na sociedade brasileira e nas suas diferentes manifestações

A gestão democrática pretende restaurar o controle da sociedade civil sobre a educação e sobre a escola pública, a partir do momento em que passa a estabelecer a eleição de gestores e de conselhos escolares, permitindo com isso, que cada escola tenha liberdade de escolha, de pensamentos, de decisões coletivas. A existência da liberdade perante suas próprias decisões devem fazer parte do cotidiano de uma escola, pois as ações dos diretores e conselheiros influenciam diretamente na construção de um local sociável e agradável ao aprendizado. A LDB 9394/1996 apresenta a necessidade de autonomia dos sistemas de ensino orientados pelos princípios da gestão democrática.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as 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 pedagógico da escola; II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

Contudo, embora haja a defesa pela gestão democrática, a LDB destaca que os sistemas de ensino públicos é que devem definir suas diretrizes para que tal proposta seja efetivada. A legislação especifica a gestão democrática nas instituições públicas de ensino, eliminando de certa forma os estabelecimentos privados dessa prerrogativa, o que poderia deixar margens para potenciais atitudes autoritárias pela gestão.

Além da gestão democrática como fator de fortalecimento das relações participativas nas escolas, os incisos apresentam mecanismo de como essa ação democrática pode ocorrer por meio da participação dos professores na construção do principal elemento democrático da instituição, o Projeto Político Pedagógico (PPP), um aspecto que passa a ser defendido como essencial nas escolas na CF1988 e LDB 1996 e a formação dos conselhos escolares a partir de membros da comunidade escolar e externa, evidenciando a importância da existência de uma equipe para auxiliar os gestores.

A luta por democratizar a sociedade é parte da dinâmica de democratização do ensino. Assim, a Gestão Democrática passa a assumir a condição de fim, não somente de meio, posto que não é uma modificação administrativa, da tecnocracia para a democracia. Uma Gestão Democrática participa do constructo democrático nacional. O Projeto Político-Pedagógico, os conselhos escolares, as eleições diretas para diretores, a autonomia, todos são processos pedagógicos democráticos, dentro e fora da escola, posto que a participação se construa nesses meios (Peroni, 2012 apud Bertolassi; Silva, s.d, p.3).

A democracia como fator ativo de participação da sociedade em questões de seu interesse deve ser ampliada as instituições escolares, já que esses espaços são responsáveis ao lado da família pela constituição do caráter e da capacidade crítica por parte dos alunos e professores. A gestão democrática da educação envolve a autonomia das instituições e conscientização da relevância em participar de questões relacionadas às escolas, ensino, aprendizagem, a maneira como os conteúdos são ofertados, a forma como recurso é utilizado e como o gestor orienta suas ações em prol do desenvolvimento da escola, dos funcionários e dos beneficiários.

A Gestão Escolar Democrática é de crucial importância nos espaços escolares, visando melhorar a educação, possibilitar a organização, a mobilização e a articulação que permitamos processos sociais e educacionais, voltados ao aprendizado e à comunidade escolar, democratizando a educação. A Gestão Democrática é uma dinâmica política, em que os agentes identificam dificuldades, refletem e deliberam sobre elas, acompanham e avaliam as principais ações realizadas (Bertolassi; Silva, 2011, p. 07).

O diálogo é o elemento indispensável para que os princípios de uma gestão realmente democrática ocorram no interior dos sistemas de ensino. Assim, a citação abaixo afirma que:

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206), inciso VI. O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade de interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta

como condição de: aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática e a promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro (Luck, 2009, p. 70).

Apesar da gestão democrática nas escolas brasileiras ser um direito estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB Lei de Diretrizes e Bases da educação tanto para escolas públicas quanto particulares. Podemos ressaltar que nem todas as escolas fazem a efetivação e implementação da gestão democrática. Escolas pública ou privada deveriam seguir e valorizar o modelo de gestão democrática visando uma melhor qualidade do ensino, porém, isto não ocorre em todas as instituições, onde pudemos observar durante a prática de estágios obrigatórios e extracurriculares.

Nas escolas públicas esse tipo de gestão ocorre com mais frequência já nas escolas privadas esse tipo de gestão geralmente não é utilizada. E a implementação mesmo nas escolas públicas pode variar de escola para escola, onde algumas seguem esse modelo de gestão já em outras esse modelo é um grande desafio a ser concretizado de fato. Nesse contexto, a Gestão Escolar Democrática, apresentam-se quatro importantes elementos constitutivos: a participação, a autonomia, a transparência e a pluralidade, cada qual com sua relevância e significativamente colaborando ao entendimento da articulação e manifestação de um ensino democrático (Bertolassi; Silva, 2011, p.14). Esses aspectos já haviam sendo defendido ao longo da década de 30 com o manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, mas ganharam um maior fortalecimento durante as décadas de 80 e 90, passando pelos anos 2000 com os Planos Nacionais de Educação.

A participação na gestão escolar democrática tem como significado a ausência de passividade e atuação em parceria dos professores, gestor e família no ensino e aprendizagem dos alunos. A transparência tem como destaque a observação e tomada de decisões de maneira articulada e em conjunto e a pluralidade envolve o respeito às ideias, opiniões e interesses diversificados que pode haver no decorrer do cotidiano de uma escola e na prática pedagógica dos docentes.

A concepção democrático-participativa parte do pressuposto de que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, neutra e independente das pessoas. Ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas dos envolvidos e de suas interações sociais, uma vez que é uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais, funcionários e integrantes da comunidade. Portanto, defende a necessidade de se enfatizar tanto as tarefas quanto as relações humanas para atingir com êxito os objetivos da escola, a saber, manter uma educação de qualidade (Libâneo, 2003).

A autonomia da gestão escolar orientada para fins democráticos deriva a princípio de um processo aberto de participação do coletivo de toda a instituição escolar para que se construa uma escola competente, na qual seus profissionais assumam as suas responsabilidades e que tenham sucesso em sua prática pedagógica. Contudo, para que essa autonomia aconteça é preciso que toda equipe funcional de uma escola entenda os vários desdobramentos de significados e conceitos relacionados a prática da gestão autônoma (Miranda, 2011, p. 03), visto que a prática está relacionada a atitudes, princípios, estratégia, monitoramento e avaliação da gestão.

A autonomia como princípio da gestão democrática não envolve deixar as escolas sem acompanhamento em suas atividades, mas manter uma atmosfera de trabalho baseada numa tomada de decisões em que a influência externa não tenha um respaldo negativo nas questões da escola. A autonomia na gestão democrática está relacionada a atuação de professores, alunos e gestores seguindo responsabilidade de sua função, mas mantendo um compromisso de proximidade e diálogo, possibilitando um ambiente escolar marcado pela interação e respeito coletivo, na qual a avaliação de tais atitudes, princípios e ações possa acontecer de maneira autor reflexiva, priorizando o beneficiamento dos componentes da comunidade escolar e das imediações.

A gestão democrática antes de ser uma atuação é um modo de agir, de pensar, um mecanismo político de participação das ações propostas e vinculadas aos sistemas de ensino de maneira consciente e compreendendo o funcionamento prática dos mecanismos institucionais. Logo, segundo, a gestão democrática não é um caminho pronto a seguir, mas é algo que se conquista e se constrói pouco a pouco no cotidiano da vida escolar (Miranda, 2011, p. 06). Não se constrói individualmente, mas coletivamente num processo dinâmico de interação entre

gestão escolar, professores, pais, alunos e comunidade.

Dessa forma, o próximo tópico abordaremos sobre o papel dos gestores no sistema de ensino brasileiro orientado sobre os princípios de uma gestão escolar democrática.

2.1.1 O papel do gestor na Gestão Escolar Democrática

O papel do gestor escolar é liderar, administrar, além disso, também, deve obter estratégias e decisões capazes de garantir um ambiente educacional saudável e de qualidade. Dentre as ações que o mesmo pode realizar incluem: Planejar e organizar, por meio de políticas, metas e objetivos para a instituição, além de garantir que os recursos sejam adequadamente distribuídos. Gestão do corpo docente: contratação de professores, competentes, avaliados previamente e dando-lhes suporte profissional por meio de uma formação continuada que desenvolva os profissionalmente.

Assim, para que a escolas e faça pública é imperativo a formação de princípios que a torne democrática, pois é somente dessa forma que a mesma poderá se tornar de fato o que deve ser: instrumento para construção e defesa da cidadania (Paro, 2006). A gestão democrática deve ser um todo articulado e coeso focada na ampliação do conceito de cidadania e participação dos alunos na sociedade. Nisso, a imagem abaixo evidencia o conceito de gestão direcionada a democracia.

Figura1-Gestão escolar democrática



Fonte: <https://olavobilacivramento.weebly.com/escola-e-gestatildeo-democraacutetica.html>

A imagem acima destaca os mecanismos que auxiliam na efetivação da

gestão escolar democrática, a saber, a participação nas políticas educacionais por parte dos sistemas de ensino, buscando o entendimento da educação não apenas como um depósito de conhecimento, mas como um aspecto de transformação da realidade social da escola, da progressão, integração e incentivara valorização e atuação das famílias nos conselhos escolares e demais atividades inerentes à instituição, permitindo uma maior transparência e disponibilidade de opiniões.

Um gestor democrático assume seu papel no ambiente escolar, liderando a ação integrada e colaborativa de todos os atores, promovendo um espaço educativo e de aprendizagem, da mesma maneira que estimula os envolvidos na instituição de ensino a estarem mais presentes na realização dos projetos escolares, em seu desenvolvimento, e na aprendizagem e formação dos estudantes (Bertolassi; Silva, 2011, p.12). A liderança do gestor escolar é colaborativa e participativa, incentivando a articulação entre os diferentes membros da escola, na busca pela criação de um ambiente de tomadas de decisões agradável e voltado ao respeito mútuo diante da convivência coletiva.

Nisso, um diretor de escola deve exercer sua prática ao lado dos professores, coordenação e família em um regime de participação ativa.

O diretor não deve ser autoritário, pois, ao gestor cabe o perfil de ser democrático e, portanto, desenvolver condições de favorecer o processo democrático no cotidiano da escola. Para possuir todas essas características, o gestor deve dispor também de grande arcabouço teórico na área da pedagogia, bem como das habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para se garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, da qual todos participam (Dalberio, 2008, p. 03).

A própria conjuntura contemporânea de uma educação direcionada a mudança da realidade e estímulo ao trabalho em grupo impede a permanência de uma prática autoritária por parte dos representantes das instituições escolares, especialmente seus diretores. O dia a dia de uma escola se desenrola ao longo de seu funcionamento orientado por diferentes relações e interesses, na qual é preciso a direção exercer sua função de maneira democrática fundamentada na sua capacidade técnica, política e social, adquiridas durante sua trajetória acadêmica e de sala de aula, já que ser diretor envolve ainda a compreensão do cotidiano docente.

Desse modo, o papel do gestor pode ser evidenciado na supervisão e avaliação: fazer o acompanhamento dos profissionais como professores e funcionários, por meio de observações em sala de aula, com retorno construtivo e implementando programas que ofereça melhorias fixa na escola. Relação com a comunidade: manter um diálogo aberto e positivo com as famílias, e membros da comunidade. Para que esse aspecto seja efetivo é necessário que os elementos de uma gestão democrática estejam sendo vivenciado nas instituições escolares e um dos fatores é conselho escolar, esse formado por membros internos e externos as escolas.

O gestor deve agir de modo a permitir o direcionamento de parcerias e participação ativamente dos pais ou responsáveis resultando em apoio para os alunos. Gerenciamento de recursos: o gestor deve fazer uma boa administração dos recursos que fazem parte do orçamentário da escola, para garantir que os fundos sejam utilizados com eficiência e eficácia atendendo as necessidades dos discentes. Outras funções são a de programar políticas e regulamentos; assegurar que cumpram se as diretrizes e regulamentos educacionais que são estabelecidos pelo sistema escolar e pelo governo.

Embora a gestão seja democrática, invocando um pensamento participativo e coletivo, as funções do diretor envolvem ainda, supervisão de segurança e bem-estar dos alunos: promover um ambiente seguro por meio de políticas de segurança, supervisionado adequadamente e oferecer apoio emocional e social aos alunos. Estas são algumas das responsabilidades que cabem ao gestor escolar, o papel de gerir é cheio de desafios, porém, gratificante. Tendo em vista, que só assim, pode-se promover uma educação de qualidade que proporcionará um ambiente propício ao desenvolvimento dos alunos em sua totalidade.

Esse princípio conjuga o exercício responsável e compartilhado da direção, a forma participativa da gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar. Sob a supervisão e responsabilidade do diretor, a equipe escolar formula o plano ou projeto político-pedagógico-curricular, toma as decisões por meio de discussão com a comunidade escolar mais ampla, aprova um documento orientador. A partir daí, entram em ação as funções do processo organizacional em que o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega as responsabilidades decorrentes das decisões aos membros da equipe escolar conforme atribuições específicas, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (Libâneo, 2004, p. 143).

O papel do diretor deve ser construído de maneira democrática, visto que a escola não é composta apenas por um personagem, mas diversos com suas ações influenciando o cotidiano de toda a instituição escolar. A tabela abaixo esclarece as principais funções do gestor numa perspectiva democrática:

Figura2 – Funções do Diretor numa Gestão Democrática

Competências de gestão democrática e participativa

O DIRETOR:

34. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.
35. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.
36. Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.
37. Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.
38. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.
39. Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.
40. Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.
41. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.
42. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.

Fonte: LÜCK, H. Liderança em gestão escolar. 7.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos deGestão; 4).

Conforme as competências de gestão democrática e participativa, os nove princípios que os diretores em sua prática de gestão devem seguir evidência a natureza democrática de sua atuação, tais como participação e fortalecimento dos órgãos colegiados da instituição escolar, o grêmio estudantil e conselho escolar na procura do desenvolvimento de uma aprendizagem de qualidade. A articulação entre à necessidade de um ambiente produtivo e a criação de tais condições. Os princípios supracitados destacam ainda a importância do estímulo a melhoria da escola por meio da observação e auxílio ao trabalho dos professores e ensino dos alunos, bem como a participação da família nas questões da escola (Luck, 2009). Sendo assim, a ação do diretor é influenciada pela sua concepção sobre educação, portanto, quanto maior o seu envolvimento com fundamentos legais e democráticos, melhor será a sua gestão, e beneficiará a toda a comunidade

escolar.

A gestão democrática escolar exercida pelos diretores conforme estabelece os princípios acima, precisa ser efetivada pela descentralização de responsabilidades, uma vez que democracia também está relacionada como o exercício ativo e consciente de sua capacidade de resolução de problemas e desafios vivenciados por um grupo ou instituição e a participação na elaboração do documento que constrói a identidade de uma escola, o PPP e o planejamento anual como forma de garantir a otimização de suas atividades. Por essa razão, a escolha do gestor deve ser pautada numa responsabilidade por parte do sistema educacional e da comunidade (Libâneo, 2012). Diante disto, fica clara a grande demanda que o diretor carrega consigo, podendo colocá-la em prática através da sua transparência e comunicação, participação ativa, valorização da diversidade, capacitação e formação continuada, promoção da autonomia, avaliação participativa, entre outras estratégias.

É fato que ainda prevalece um sistema público que nomeia arbitrariamente diretores, mediante indicação, atendendo às conveniências e aos interesses políticos. Tal prática transforma o diretor em uma figura executiva na escola, criando a concepção de um diretor burocrático que age de maneira autoritária e a quem dos problemas da escola. Existem outros mecanismos de eleição, como concurso público, voto direto e representativo, onde o mecanismo recomendável e democrático é a eleição direta de um novo diretor de preferência um professor que atua na própria instituição. Portanto, a eleição direta de um diretor escolar é um elemento essencial para a promoção da gestão democrática nas escolas, incentivando a participação, transparência, diversidade e autonomia da comunidade escolar. Essas práticas contribuíram significativamente para o fortalecimento do ambiente educacional e para o alcance dos objetivos pedagógicos e sociais da instituição de ensino.

Vale ressaltar que muitos gestores escolares se esforçam para assumir seu papel educativo conforme estabelecido para uma educação de qualidade seguindo uma forma comprometida com o meio educacional, contudo não conseguem exercer na prática, visto que podem ser penalizados com sanções que vão desde pequenas advertências à substituição de seus cargos. Fatos como esses fazem com que os administradores escolares fiquem emergidos no sistema autoritário e centralizado, que os fiscalizam e controlam suas ações, que por sua vez passam a

controlar as ações dos professores que passam a agir de forma fragmentada, desenvolvendo com isso atividades pedagógicas desvinculadas de sua realidade educacional (Miranda, 2011, p. 02). Para evitar que situações como estas ocorram, cabe ao diretor, sempre utilizar reconhecer a importância da participação de todos os membros da comunidade, e utilizar os métodos do PPP, e dos conselhos escolares, pois, assim, demonstram todo o seu compromisso com a democratização da gestão escolar, e com a promoção de educação de qualidade, participativa e inclusiva.

A qualidade educacional para ser efetivada é necessária a participação de todos os componentes envolvidos com o processo de ensino e aprendizagem desde gestão escolar, professores e alcançando a família, já que essa última é responsável ao lado da escola pela educação dos filhos. A figura do diretor além de fiscalizar as atividades da escola tem como papel atuar em parceria com os professores, pais e demais funcionários, buscando entender as dificuldades enfrentadas pelos alunos e pela própria escola como intuito de propor estratégias para superá-las.

Os gestores agem como líderes pedagógicos eleitos de maneira democrática (apoiando os estabelecimentos e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos alunos dos sistemas educacionais). Também agem como líderes em relações humanas enfatizando a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos o que inclui promover consenso quanto aos objetivos mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais e coletivas (Lück, 2000, p. 57). Neste caso, gestores escolares que agem de forma democrática, são fundamentais para criar e manter ambientes educacionais que promovem o sucesso acadêmico, social e emocional.

A colaboração e o envolvimento da comunidade são pilares essenciais na construção de um ambiente de aprendizagem democrática. A educação vai além das paredes da sala de aula e se estende para a comunidade em que a escola está inserida. Seguindo este raciocínio, a seção seguinte tratará sobre a colaboração e o envolvimento da comunidade para a construção de um ambiente de aprendizagem produtivo.

3. COLABORAÇÃO E ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE NA CONSTRUÇÃO DO AMBIENTE DE APRENDIZAGEM: UM FATOR DE CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Na seção anterior, tratamos da construção de uma gestão democrática e dos princípios relacionados ao papel do diretor como um dos personagens responsáveis pela criação de um ambiente de trabalho coletivo e participativo, contribuindo numa aprendizagem produtiva. Nesta seção, trataremos sobre o envolvimento da comunidade na criação de uma gestão que seja de fato democrática.

A democracia na escola e o respeito ao usuário devem estar presentes não apenas nas reuniões do conselho, de pais ou na eleição de seus membros, mas em todas as ações e relações da escola, desde as que se dão na situação de ensino, em sala de aula, passando pelo atendimento na secretaria, e atingindo todo o relacionamento que se faz entre servidores, alunos e pais. (Paro, 2003, p. 83-84). Ou seja, deve tomar proporções fora da escola, incluindo questões relacionadas às políticas públicas educacionais, atividades extracurriculares, incluir diferenças culturais, étnicas, religiosas e socioeconômicas.

Desse modo, a gestão democrática precisa ser construída pautada na pluralidade, um aspecto defendido tanto na Constituição Federal (1988), quanto na LDB (1996), marcado pela valorização das diferentes opiniões e vivências que auxiliam na existência e manutenção do respeito e democracia dentro da escola e conseqüentemente na sala de aula. A gestão é um espaço aberto para a participação, a discussão, a solidariedade e as diversidades, em que a democracia é efetivada e concretizada (Araújo, 2009). Então, isto cria um ambiente de diálogo e colaboração, onde as diferentes perspectivas podem ser consideradas na busca por soluções que atendam às necessidades e interesses de todos os envolvidos. A gestão educacional como um espaço aberto para a participação, discussão e diversidade é essencial para a construção de ambientes escolares mais democráticos, inclusivos e reflexivos, onde todos os membros da comunidade possam se sentir valorizados e representados.

Na próxima seção discutiremos a respeito dos mecanismos próprios da gestão democrática e a participação da comunidade como meio de desenvolvimento do ambiente de aprendizagem produtiva, visto que, as

participações efetivas dos componentes escolares, familiares e representantes governamentais contribuem na formação da coletividade e do respeito.

3.1 A colaboração da comunidade externa na escola

A colaboração e envolvimento da comunidade na construção do ambiente de aprendizagem são muito importantes, promovendo a responsabilidade compartilhada do processo educacional. A participação da comunidade, nem sempre foi uma realidade nas escolas, porém, foi ganhando espaço por estabelecer um desenvolvimento mais integral do aluno, tornando o ambiente dinâmico, inclusivo e enriquecedor para todos os envolvidos. A própria conscientização em torno da importância da comunidade externa a escola tomarem parte de suas decisões contribuiu para o enriquecimento do ensino oferecido em algumas instituições escolares brasileiras.

A participação dos pais e ou familiares, cria uma parceria indispensável entre escola e comunidade, proporcionando um ambiente de apoio consistente para o aprendizado. Assim, os demais colaboradores da escola podem fazer parte, pois trazem consigo experiências diversas que enriquecem o currículo escolar. Ao envolver a comunidade na sua proposta pedagógica e nas atividades realizadas, a escola desperta a necessidade proximidade com os desafios enfrentados pela mesma.

No ano de 2003, os professores, bem como os órgãos constituídos da comunidade escolar, APP Sindicato, a APAD, Secretaria do Estado da Educação promoveram um amplo debate, com intuito de aprimoramento do processo de escolha de diretores e de diretores auxiliares, tornando-o mais democrático e atendendo aos interesses da comunidade escolar. A Lei nº 665/03, de 17 de novembro de 2003, disciplinou a designação de diretores e diretores auxiliares mediante consulta à comunidade escolar.

Os espaços educacionais são fundamentais para a existência de comunidade, visto que são configurados em ambientes de criação de um trabalho articulado entre diversas organizações. Esse trabalho atua na construção e desenvolvimento de uma cultura cotidiana, fundada no sentido de pertencimento a uma família, a uma comunidade, a uma escola. Uma cultura que fortaleça laços,

reações de valores fundamentais a cada sujeito (Tomazoni, 2013, p. 16). É preciso entender que uma escola ao criar a ideia de comunidade evidencia um sentimento de próximo e de preocupação entre seus membros, incentivando a superação dos desafios impostos.

O significado das ações dos sujeitos que participam da construção do cotidiano escolar e daqueles que são beneficiados ao longo do tempo e das transformações da sociedade está sendo percebido e exercido como parte de uma percepção relevante de suas atitudes e contribuição no ensino e aprendizagem dos alunos. “As atividades na educação escolar apresentam uma natureza tal que, sem a adesão consciente e verdadeira dos envolvidos, resulta apenas em aparências de mudança” (Siva, 2000, p. 46).

A gestão escolar democrática está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais que propiciam a participação social, onde entende-se que a gestão não se restringe apenas à ação do(a) diretor(a) escolar (Lück, 2017). Apesar da autoridade formal na direção da escola, o(a) diretor(a) constrói a gestão escolar, cotidianamente, de maneira conjunta com todos os que compõem o processo da gestão escolar na sua perspectiva democrática (Lück, 2017). Ou seja, o diretor não detém uma autoridade que permite o uso de sua prática de maneira autoritária, mas sua liderança na escola é construída, mantida e orientada pela participação e reconhecimento coletivo.

A LDB 9393/96 trata da gestão democrática participativa e valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe à docência o trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo e do consenso. Sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados, como também de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo.

3.1.1 Os mecanismos democráticos utilizados como fonte de desenvolvimentode um ambiente de aprendizagem produtivo

Ao analisar as repercussões da gestão administrativa gerencial na educação brasileira, destaca a transferência de responsabilidades administrativas,

financeiras e pedagógicas para as instituições escolares e o aumento da participação da comunidade escolar por intermédio de mecanismos de gestão colegiada e representativa (Carvalho, 2005). A gestão colegiada propicia a construção de um ambiente organizacional que incentiva a agir tecnicamente como facilitadores na criação de alternativas de ações inovadoras, visando a melhoria na qualidade do serviço prestado.

A gestão colegiada é uma forma de democratizar o conhecimento e agilizar a resolução de problemas, apoiando a organização e avaliação do serviço. São mecanismos coletivos escolares constituídos, em geral, por professores, alunos, funcionários, pais e por representantes da sociedade, escolhidos pela comunidade escolar, como objetivo de apoiar a gestão da escola, sem abandonar as necessidades dos diretores terem capacidade técnica e teórica para lidar com os obstáculos.

A gestão educacional de forma coletiva concretiza-se na prática. Ou seja, ela deve tomar decisões baseadas no Projeto Político Pedagógico (PPP), que é um documento obrigatório para qualquer instituição de ensino brasileira, onde ele orienta as atividades no decorrer do ano letivo sobre os objetivos dos planejamentos, sobre os planos de aula, sobre o elenco disciplinar, sobre os conteúdos, sobre as atividades dos professores e desenvolvimento dos alunos, e tudo isso, sem esquecer a participação da comunidade, conforme determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

3.1.1.1 Conselho Escolar

Uma educação democrática ainda é um desafio a ser alcançado, garantias legais não constroem um estilo de vida democrático nas instituições de ensino, a escola deve construir-se e afirmar-se como espaço público, de cultura democrática, valorizando a participação, a autonomia, a transparência e o pluralismo nas práxis cotidianas, viabilizando novos e mais produtivos canais de participação para os distintos atores, visto que é a partir da vivência democrática que se constroem os cidadãos (Silva, 2011, p. 20). Nesse sentido, o conselho escolar é um mecanismo deliberativo de decisões dentro da escola, na qual fazem parte representantes do corpo docente, o gestor, representante da comunidade externa e dos demais

funcionários no intuito de tornar atitudes referentes a instituição significativas no enriquecimento do ensino e aprendizagem dos alunos e na criação de um ambiente sociável baseado no respeito e na qualidade educacional. Esse espaço é destinado ao exercício da democracia na escola, favorecendo todos os setores escolares, configurando como instrumento de participação e da gestão escolar democrática (Veiga; Resende, 2001).

Nas funções do diretor é perceptível que esse deve liderar as reuniões do conselho escolar e zelar para que a funcionalidade ocorra atendendo os objetivos da participação democrática. De acordo com, uma boaliderança demanda a ação do gestor, de modo a desenvolver conforme a oportunidade de exercício, de forma coordenada e de maneira responsável, em que todos se responsabilizam por suas ações (Bertolassi; Silva, 2011, p. 14). No conselho escolar cada membro deve garantir o exercício da participação consciente e coletiva voltada aos interesses da escola e dos seus beneficiados.

Os conselhos escolares, bem como outros mecanismos de participação da comunidade na escola, como o conselho de classe e a elaboração do Projeto Político Pedagógico é uma manifestação dos princípios da cidadania, na qual a comunidade interna e externa da instituição escolar tem a chance de contribuir por meio da escolha e atitudes diante do seu funcionamento, permitindo que o ambiente escolar de paz e pautado na produtividade do ensino, além de incentivar o pensamento da igualdade e justiça dentro durante as ações propostas pela gestão da escola.

O Conselho Escolar tem papel decisivo na democratização da educação e da escola. Ele é um importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos (Brasil, 2004, p. 22). O conselho escolar não é unilateral e as decisões devem ser criadas perante a opinião e a deliberação dos demais membros do mecanismo sem coação por parte do gestor.

A participação nos conselhos escolares pela comunidade externa, pelos professores, estudantes e funcionários seguindo uma escolha democrática proporciona aos referidos personagens o surgimento de uma consciência política

que pode ser ampliada para o exercício da cidadania na sociedade. O conselho envolve auxílio mútuo e respeito a opinião dos seus membros, esses reconhecidos como representantes de cada um dos setores componentes das instituições escolares brasileiras.

Os conselhos escolares receberam influência histórica das necessidades de participação nas tomadas de decisões por diferentes grupos sociais existentes no mundo e no Brasil ao longo do tempo. No território brasileiro tal iniciativa havia desde a monarquia e antes durante a colonização como mecanismo para auxiliar os seus representantes no governo. Durante a abertura política na década de 1980, os conselhos escolares ganharam contorno democráticos de busca por uma participação efetiva nos assuntos relacionados a escola, limitando ou procurando limitar o autoritarismo.

Segundo Drecher (2014), os conselhos escolares constroem a compreensão de expandir os limites da política brasileira vinculada apenas a escolha dos representantes do governo por cidadãos maiores de 18 anos em certas datas do ano. A ampliação dos limites da democracia é importante para despertar a necessidade de participar, acompanhar e exigir que medidas sejam tomadas condizentes com os interesses e objetivos de uma educação transformadora e voltada a realidade social dos alunos.

A política de fortalecimento dos conselhos escolares apresenta-se em registros oficiais, decretos, leis e na atuação comprometida de muitos técnicos da educação em diferentes instâncias e níveis da gestão da educação, como também, no sonhode muitos profissionais que vislumbram os conselhos escolares como um espaço de efetiva participação e melhoria na qualidade da educação (Ramos, 2014, p. 13). Os conselhos escolares durante as dinâmicas de seu funcionamento possibilitar a criação de um espaço democrático na escola, mesmo com todas as dificuldades e obstáculos inerentes a um local marcado pelas diferentes relações políticas, culturas e sociais estabelecidas.

A implantação de um órgão colegiado como conselho escolar e seu funcionamento exigem um planejamento adequado e um trabalho preocupado como desenvolvimento da educação tal como ser observado na citação abaixo em torno desses aspectos.

instância pública. Em algumas escolas, enquanto um desejo que se materializa aos poucos em pequenas ações que parecem não ter força para efetivação de um conselho escolar, em outras, temos um movimento forte de consolidação que pode ainda ser impulsionado por diferentes interesses políticos e oportunistas ou, por anseios de promoção de mudanças e contribuição efetiva para como projeto educacional (Ramos, 2014, p. 14).

Os conselhos escolares seguem as dinâmicas oficiais e do contexto social e político a qual as escolas que representam estão inseridas, onde é possível perceber medidas que buscam tornar-se esse mecanismo democrático de fato, tais como o incentivo a participação dos familiares como representantes nas decisões, respeito as diferentes opiniões e cobrança das autoridades por melhorias na escola. Por outro lado, há também obstáculos que impedem a manifestação democrática dos conselhos escolares como: interesses locais dominantes, a ausência de consciência em torno da importância da participação nesse mecanismo para a construção de um ambiente de aprendizagem agradável.

3.1.1.1 Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico de uma instituição escolar é o principal elemento de constituição da identidade de uma instituição escolar, pois sua criação envolve o contexto situacional da comunidade a qual uma escola está inserida, a formação dos seus funcionários, o currículo e as atividades realizadas ao longo de seu funcionamento, bem como os valores filosóficos e sociais que norteiam seu cotidiano. O PPP de uma escola é outro mecanismo de efetivação da gestão democrática, onde sua construção envolvem uma dimensão técnica, teórica e acima de tudo política, já que esse documento é o fator de criação e manutenção da identidade escolar.

A elaboração do PPP da escola é um processo flexível e marcado pela participação dos demais membros do conselho escolar orientados pela liderança do diretor. Na sua estrutura deve conter a filosofia da instituição, os valores que norteiam sua prática pedagógica e os objetivos que pretende atingir, nesse caso, direcionado a uma educação de qualidade por meio da constituição de um ambiente coletivo e participativo. Cada escola em seu PPP precisa considerar as suas particularidades, dos seus alunos, dos profissionais da educação e da sua comunidade externa.

O Projeto Político Pedagógico de uma escola é fruto de uma construção coletiva e define os rumos que a instituição pretende tomar, onde tal documento é composto de muito estudo, discussão e reflexão, tendo como intuito a especificidade da escola e intensificação de sua identidade (Tomazoni, 2013). Por ser focado na coletividade, o PPP não deve conter estratégias autoritárias, mas articuladas com o pensamento democrático. Cada membro da escola deve ter voz na criação desse documento, uma vez que sua escrita é a materialização de opiniões e decisões a serem tomadas. Nisso, o Projeto Político Pedagógico apresenta-se com o seguinte conceito:

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola em chamamento a responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Essa ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, dá a importância de que seja elaborada de forma participativa e democraticamente (Veiga, 2001, p. 110).

O Projeto Político Pedagógico da instituição educacional é o principal instrumento para planejamento e avaliação de ensino, essencial para um atendimento de qualidade, sendo um documento organizado a partir da efetiva participação das pessoas que fazem parte dessa comunidade escolar, deve contemplar um processo democrático de construção, capaz desenvolver toda a comunidade escolar, partindo da realidade do educando traça-se um planejamento que represente suas reais necessidades e interesses.

O Projeto Político Pedagógico é um elemento que contém os principais aspectos a serem desenvolvidos pela escola por meio dos seus representantes, os objetivos que se desejam alcançar e a mitologia escolhida para desenvolverem as ações. O PPP como mecanismo de uma gestão democrática está associado a uma aceitação dos componentes que permitem sua materialização participativa. Nisso, é político devido a sua vinculação como público e pedagógico por representar uma ideia de educação direcionada a mudança da realidade. É necessário um longo prazo e não deve ser concebido em linha de euforia x desilusão e esse projeto têm múltiplos tempos, memórias e sujeitos, pois a memória tem um tempo descontínuo, não sendo controlada dentro de um critério político utilitário; é viva e afetiva e que

quando se traz para o momento de construção e reflexão do projeto político pedagógico é riquíssima (Lia; Claudia, 2015, p. 5) Quanto a temporalidade, o Projeto Político Pedagógico da escola precisa de médio e longo prazo, e ainda de respaldo dos políticos, pois estes também são sujeitos da escola, juntamente com os pais, professores, alunos.

De acordo com Ramos (2014), o Projeto Político Pedagógico, como instrumento de planejamento coletivo, capaz de resgatar a unidade do trabalho escolar e de garantir que não haja uma divisão entre os que planejam e os que executam torna-se responsável ao lado do conselho escolar pela criação de um ambiente escolar voltada a produção e ao ensino/aprendizagem de qualidade, bem como o despertar de uma consciência democrática. Esses fatores ajudam a pensar a educação como um todo indissociável, embora, haja desafios para ser superados diariamente e os membros da instituição como sujeitos capazes de possibilitar um espaço destinado ao aprendizado produtivo e o estímulo a participação pelos seus alunos.

Nesta seção foi destacado os principais aspectos em torno dos instrumentos que permitem uma gestão democrática na escola, incluindo uma maior participação da comunidade externa escolar que aos que contribuem para a criação de uma aprendizagem produtiva. Na próxima seção trataremos da gestão democrática na criação de um ambiente de aprendizagem produtivo, reforçando alguns pontos que já vimos durante a pesquisa, como fortalecimento dos vínculos com toda comunidade escolar, e a potencialização do processo de ensino e aprendizagem.

4. A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM PRODUTIVA

Na escola, a gestão democrática é uma ousadia que dura sempre e que precisa ser iniciada a cada dia, já que a democracia é modo de viver, em que se aceita o outro diferente, na convivência respeitosa, amorosa com liberdade, responsabilidade, consciência social e política, respeitando a si e aos outros, pois é na escola que se constrói espaços efetivamente democráticos de convivência e desenvolvimento humano ao longo de seu funcionamento (Claudia, Lia, 2015, p. 8-9). É necessário ter coragem para implementar e sustentar um ambiente

democrático dentro de uma escola, pois, ela demanda mudanças significativas na cultura e prática da escola como um todo.

O ambiente de aprendizagem produtivo criado ao longo do funcionamento de uma instituição escolar seguindo os pressupostos da participação, autonomia e qualidade, aspectos que podem ser prejudicados, caso a quantidade seja valorizada em detrimento de um ensino de qualidade. Nisso, para Gadotti (2009, p. 07) a qualidade na educação não pode ser boa se a qualidade do professor, do aluno, da comunidade deixa a desejar. Não podemos separar a qualidade da educação, da qualidade como um todo, como se fosse possível ser de qualidade ao entrar na escola e piorar a qualidade ao sair dela.

Daí a importância da construção de um ambiente de aprendizagem produtivo orientado sobre uma perspectiva da gestão democrática e da criação de estratégias de ensino direcionadas a educação de qualidade. Uma qualidade que não pode ser evidenciada somente na prática pedagógica individual do professor em sala de aula, mas em sua capacidade de atuar dentro dos princípios da democracia participativa no interior da escola e suas estruturas.

4.1 A criação do ambiente de aprendizagem produtiva

A escola é mais que um amontoado de cadeiras e documentos é um local destinado ao ensino e aprendizagem de diferentes grupos de personagens com suas histórias, interesses e desafios, onde a gestão como forma de direcionamento e coordenação deve ser constantemente reinventada nas páginas do PPP e das ações dos membros do conselho escolar. Um ambiente de aprendizagem produtivo seja uma sala de aula ou uma instituição escolar no geral deve ser construída pautada numa gestão participativa entre os atores que participam de sua identidade e cultura escolar.

Um ambiente de participação coletiva torna-se orientado ao respeito mútuo e trabalho em conjunto, tanto pelos alunos quanto pelos professores que inseridos num espaço, onde as decisões são tomadas por meio de consultas e deliberações pode contribuir no enriquecimento do ensino e aprendizagem e conseqüentemente do fortalecimento da prática pedagógica dos professores, visto que tais aspectos são de articulação: escola, professor e aluno. Assim, a citação abaixo destaque o papel

da escola nessa nova conjuntura:

A escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural, pedagógica (Libâneo, 2004, p. 47).

Para que haja uma educação de qualidade é necessário que a gestão escolar cumpra seu papel nesse processo, utilizando fundamentos para a promoção de um ambiente de aprendizagem produtivo, desenvolvendo, as ações necessárias para isto. A função da escola é garantir educação aos estudantes, contribuindo para que se tornem sujeitos, isto é, autores e senhores de suas vidas. Isto significa criar oportunidades para que eles decidam, pensem, tornem-se livres e responsáveis, autônomos emancipados, (Wittmann, 2004, p. 16). Assim, o papel da gestão escolar é garantir que os alunos tenham seu desenvolvimento educacional pleno e eficiente.

A escola deve ser um local de aprendizagem produtiva, tendo como objetivo individual-social ampliar a potencialidade de ação do aprendiz, principalmente em sua vida de relacionamento com a natureza e a sociedade, a criança ou aluno deverá estar consciente da relação existente entre o que está aprendendo e sua vida atual e futura e, ainda, sua vida passada, reconhecendo as situações onde poderá aplicar tais aprendizados em forma de conhecimentos ou habilidades (Diaz, 2011). Toda aprendizagem vivenciada ao longo da vida do aluno, é válida e deve ser levada em consideração as suas experiências não somente individuais, mas também as coletivas em relação a sua interação social. A educação deve ir além de uma transmissão de informação, deve também ser uma troca de conhecimentos capaz de desenvolver cidadãos críticos e participativos.

A aprendizagem escolar de qualidade poderá ser desenvolvida de maneira efetiva em um ambiente que apresenta as condições necessárias, tais como uma gestão democrática que atua como uma influenciadora das ações dos agentes escolares e dos próprios alunos, da participação familiar a partir do reconhecimento de seu papel no ensino dos filhos e dos professores como mediadores da aprendizagem dos conhecimentos e atitudes dos alunos. Um ambiente de aprendizagem produtivo na escola é construído de maneira gradativa como a participação de diferentes personagens.

O convívio diário com alunos de diferentes faixas etárias traz relações variadas, e essa é a maneira de obter um relacionamento agradável no ambiente de trabalho, para que o convívio flua bem, e as aulas possam se tornar algo produtivo. Para tanto, é necessário que o aluno tenha um relacionamento de respeito com o professor para que ambas as partes possam se sentir à vontade. A partir de um bom relacionamento quanto o crescente envolvimento dos alunos nas atividades, fazendo com que a construção do conhecimento melhore ao longo do tempo (Pereira, 2018, p. 02). Ou seja, para que haja um bom convívio, deve-se estabelecer uma relação que vai além de respeito e criar laços afetivos que podem ser trabalhados durante a comunicação, a motivação e a autonomia.

A escola democrática em termos participativos e de incentivo a fala, bem como das decisões que permeiam seu cotidiano, embora dentro dos limites existentes entre a instituição e o poder legal é responsável pela constituição do ambiente de respeito e coletividades, sustentáculos da aprendizagem produtiva e de qualidade. Os alunos, à medida que mantém um contato como professores que atuam orientados por uma perspectiva democrática no interior das escolas, podem contribuir no desenvolvimento de atitudes e no estímulo aos interesses pelo conteúdo ensinado ao lado da formação do caráter.

4.1.1 A contribuição do ambiente escolar pautado na gestão democrática na aprendizagem dos alunos

A gestão escolar democrática ao levar em consideração o bem-estar dos alunos poderá obter resultados satisfatórios na aprendizagem, e diversas estratégias devem ser colocadas em prática no dia a dia do ambiente escolar, para que isso ocorra de forma efetiva. Para dar início, é fundamental enfrentar as desigualdades e construir equidade na escola, e atuar na garantia do direito à educação pública de qualidade.

É importante assegurar que todos os alunos possam se sentir apoiados e seguros, para desenvolverem plenamente a aprendizagem. Sabemos que os desafios são grandes, mas devem ser enfrentados todos os dias, em prol a qualidade de aprendizagem. Esse bem-estar deve contemplar o físico, mental e social dos alunos. Diante disso, a gestão democrática manifesta da nas ações do diretor e dos demais componentes da escola e dos familiares devem contribuir com

um espaço coletivo de convivência pacífica, contribuindo na criação de condições para que o ensino e aprendizagem aconteçam dentro dos parâmetros de qualidade.

Assim, algumas estratégias são indispensáveis, para alcançar o bem-estar dos alunos; e tornar um ambiente de aprendizagem produtivo. Por exemplo, melhorar a interação entre alunos, pais e professores, pois, quanto mais envolvidos os alunos, pais e professores estiverem maiores são as chances de solucionar eventuais problemas com mais eficiência, aprimorando a qualidade da aprendizagem. Uma solução que poderá ser encontrada nos principais mecanismos de gestão democrática defendido pela legislação educacional brasileira a elaboração do PPP e a participação como membros do Conselho Escolar, órgão deliberativo sobre os assuntos da escola.

Considerar a opinião daqueles que mais estão envolvidos na rotina escolar, os alunos, podendo ser feito uso de uma pesquisa de satisfação; a qual deve ser adaptada a cada faixa etária, para identificar os pontos de melhoria na aprendizagem. Apostar na inovação, o avanço da tecnologia tem beneficiado a aprendizagem nas escolas, por isso, é fundamental acompanhar essa inovação para melhorar o desempenho escolar dos estudantes. A tecnologia permite tornar o ambiente escolar mais agradável, incentivando os alunos a gostar de ir à escola, mas articulada como a reflexão das práticas e do que é necessário ser aprendido ao longo do ensino.

O mundo globalizado e contemporâneo rompe fronteiras e diminui distâncias, um fator que influencia inclusive na educação escolar, visto que os alunos que adentram o dia a dia escolar vivenciam as diferentes transformações oriundas dos avanços tecnológicos, onde hoje com um clique, os estudantes podem ter acesso a diversas informações sobre um determinado tema. O papel da equipe gestora e dos profissionais da educação está no estímulo a crítica e reflexão da importância do uso correto e a adequado de tais recursos tecnológicos para o enriquecimento da aprendizagem.

Desse modo, outra estratégia é montar uma equipe eficiente e motivada é fundamental para assegurar um processo de aprendizagem eficiente, afim de construir relações mais sólidas com os seus colaboradores. Oferecer à sua equipe treinamentos e capacitações para que eles possam melhorar o seu desempenho profissional. Isso leva a motivação por melhorar o seu processo de ensino, e principalmente o crescimento intelectual dos alunos.

Utilizar métodos de ensino condizentes com a capacidade dos alunos para estimular a aprendizagem. No método construtivismo, a construção do conhecimento também parte do aluno. Dessa forma, é preciso trabalhar atividades interativas e formação de hipóteses. O Construtivismo afirma que o conhecimento é resultado da construção pessoal do aluno; o professor é um importante mediador do processo ensino-aprendizagem. A aprendizagem não pode ser entendida como resultado do desenvolvimento do aluno, mas sim como o próprio desenvolvimento do aluno (Fossile, 2010).

Um método que é interessante ser mencionado é o relacionado a professora e médica italiana Maria Montessori que serviu de inspiração para a educação nova ao conceber a criança com um indivíduo com potencialidade criadora para, inclusive, conduzir seu próprio aprendizado, sendo necessário segundo a própria Montessori existência de espaços abertos destinados aos “pequenos” para que possam revelar suas qualidades e necessidades (Oliveira et al., 2022). É importante que as ações dos gestores e dos representantes do poder público junto com os profissionais da educação e família possibilitem um espaço de paz e respeito, garantindo o despertar de interesses pela aprendizagem e conhecimento, sem desconsiderar a capacidade criadora da educação.

Se o objetivo maior da educação não for o da participação e da renovação de um mundo comum, em detrimento ao da obtenção de competências e habilidades para a produção da sociedade de consumo, a experiência na escola deixa de ser compreendida com base em seu potencial formativo para ser organizada a partir de sua suposta funcionalidade social. Diante deste cenário, diferentes caminhos foram pensados buscando romper a padronização e a educação direcionada a saberes mais mecanizados e voltados para o mercado de trabalho, principalmente durante a infância (Carvalho, 2017; apud Oliveira et al., 2022, p. 07).

As concepções de educação devem ser renovadas, buscando atender as expectativas de cada nova sociedade que nasce. E na contemporaneidade, a educação está diante do desafio da complexidade do conhecimento, reconhecido como instável e mutável, na medida em que aparecem novas teorias e quebram antigos paradigmas. Ou seja, a educação na atualidade deve contribuir para a superação de saberes fragmentado e meramente mecânicos de atendimento a expectativas pontuais. Nisso, as ações do gestor são responsáveis junto com os demais membros da instituição pela criação de um ambiente de aprendizagem

satisfatório.

Portanto, pensar e definir gestão democrática cada educação para uma formação humana, como semente, como concepção, significa contemplar a formação do profissional da educação de conteúdos e práticas baseadas na solidariedade, e nos valores humanos que compõem o construto ético da vida humana em sociedade. Ferreira (2000) destaca que, como estratégia, o único caminho é o diálogo, entendido como reconhecimento da infinita diversidade do real que se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar o movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros.

Desse modo, a educação para uma formação humana é evidenciada seguindo os pressupostos de (Freire, 1991) que afirma que mesmo a transformação da sociedade de maneira integral não está nas mãos da educação somente, o processo de mudança necessário numa comunidade não pode ocorrer sem ações educativas. Uma gestão democrática ao ser efetivada por meio das atitudes, comportamentos e participações coletivas diante de determinadas decisões auxilia na condução de uma educação transformadora e na construção de um corpo de alunos críticos e questionador e se acima de tudo fundamentado num ambiente produtivo de aprendizagem.

Como exemplo de que um ambiente escolar pautado na democracia reflete diretamente na qualidade de aprendizagem escolar dos alunos, trouxemos duas reportagens: O portal de notícias do grupo Globo, o G1 em 11/10/2019 realizou uma reportagem em uma escola municipal de Guarulhos-SP, que promoveu gestão democrática, com o objetivo de formar alunos mais críticos e responsáveis, através do (comprometimento e criticidade) democracia na escola. E deu tão certo, que os alunos se sentiram à vontade até na câmara de vereadores da cidade, assembleia, no plenário da escola. Alunos do 3º ano do ensino fundamental, da escola municipal Manoel Bandeira, aprendem a tomar decisões em conjunto de forma democrática; fazendo assembleias semanalmente na sala de aula, e a professora ressalta a importância do aluno com os sujeitos da aprendizagem, mas para que isso aconteça que ele precisa ter voz e ser ouvido e o que ele fala precisa ver que realmente está sendo feito.

Levando em consideração suas opiniões, e decisões. Na aula democrática, fazem votação e escrevem na lousa as opiniões; como por exemplo, todos nós

podemos dar uma orientação para o colega. O tema da aula: “Precisamos conversar”. O repórter, também participa e pergunta o que pode colocar na matéria sobre a assembleia deles mesmos. Uma das falas dos alunos foi sobre o refeitório. Citaram ações sobre o que podem fazer ou não, deixar sujo, e fazem eles mesmos a limpeza do local que sujam, entre outras atitudes. Em seguida, a professora levou os alunos para câmara municipal de Guarulhos. Lá as pautas dos alunos foram como melhorar a cidade plantando mais árvores, construindo mais postos de saúde, contratar mais médicos; melhorar os buracos nas ruas. E no final, ao serem questionados como se sentiam fazendo parte do poder de decidir, e eles comentaram, se sentirem aliviados e gratos a professora

A gestão democrática na educação requer a participação da comunidade comprometida nos processos de decisão nos diversos segmentos da escola. Os diretores de escola que responderam à última prova Brasil apresentaram respostas positivas em relação à participação no conselho escolar de professores alunos funcionários e pais. A diretora da EMEF Desembargador Amorim Lima, disse: “ Eu acredito que a gestão democrática é uma gestão que consegue compartilhar as decisões e as dificuldades com a comunidade com os professores os estudantes com todo mundo”. O professor Rodrigo dos Anjos Pereira da Silva disse; “Eu acho que primeiramente, tem que quebrar este, aluno e comunidade em geral, a gente amplia esse espaço para outras pessoas”. estigma de que a escola é um espaço que é só do professor e do aluno, é a partir do momento que a gente entende que a escola é um espaço aberto; formado pelo professor O estudante Marcos Kauê Ferreira disse: “Espaço e abertura para participar a gente têm, mas, em alguns momentos esses espaços não tão bem claros na forma de organização e acho que é muito válido. Quanto mais política pública pra conseguir essa participação das escolas a garantia da participação das escolas é importante”. Solange Soares de Camargo, uma mãe de aluno da escola disse: “Acho que um dos grandes problemas da nossa sociedade hoje que ninguém sabe direito é até onde a gente é útil, até onde vai o meu papel onde começa o do outro, então, quando você começa a participar se vai percebendo o seu valor à sua importância sua atividade naquele ambiente”.

A escola municipal desembargador Amorim Lima baseia esse programa educacional na autonomia e na participação dos estudantes. Dando continuidade na fala da diretora: “Aqui na escola pra gente ter uma possibilidade de uma gestão

democrática, a gente tem várias instâncias de participação, por exemplo, a gente tem assembleia de paz que acontece todo mês, a gente tem conselho de escola que também acontece todo mês, agente também temos reuniões de tutoria que acontece bimestralmente a gente tenha as reuniões de professores. Enfim, a ideia é que cada vez mais que esses grupos se somem pra fazer uma gestão da escola como um todo". Dando continuidade fala da mãe, Solange: "Mas, tem outras formas de participação também então, se o pai por exemplo, ele gosta de mexer com decoração; ele pode vir por exemplo viram que está a organizar a festa junina a gente". Um pai de aluno, José Carlos Iaco Mussi disse: "Dentro da escola pública, consegue questionar mais".

A articuladora do programa Jovens e Urbanos, também participou da entrevista na escola e disse: "Democrática é com todo mundo. Têm que ser um diálogo aberto com todos, e sem os pais, sem os alunos, isso não seria possível. As reuniões de paz deveriam ser um também um espaço democrático de debate sobre a qualidade da educação e com a participação dos alunos".

A professora Vanessa Pinheiro disse: "Pra você conseguir realmente uma sociedade democrática, e que valorize a cidadania, os direitos humanos, não adianta a escola transmitir isso pela mera teoria, colocando na lousa e ensinando; você tem que criar um ambiente democrático". Diante das reportagens, podemos constatar a importância de inserir os alunos em debates coletivos, nas decisões dos acontecimentos escolares, ouvir a opinião deles e validá-las colocando em prática no dia a dia, e ter como resultado, alunos com pensamento crítico, alunos com sentimento de inclusão, confortáveis para dizer o que pensam, alunos que desenvolvem suas habilidades de autonomia, autoconfiança e autoconhecimento. E também, inserir toda a comunidade que faz parte da escola. Pais, funcionários e os demais, tornando-os cientes e também responsáveis, pelas decisões tomadas. Assim, proporcionando um ambiente saudável para todos os componentes.

5. CONCLUSÃO

O ambiente de aprendizagem produtivo é construído seguindo os mecanismos de criação de uma gestão democrática, o conselho escolar e seu estímulo ao protagonismo dos seus membros, da elaboração do Projeto Político Pedagógico pelos participantes do cotidiano escolar, reconhecendo os diferentes interesses que envolvem sua criação e a atuação dos professores além dos funcionários. Desse modo, a gestão democrática na escola é um processo de construção gradativa e partindo da criação de uma consciência da importância do protagonismo nos mecanismos que tornam a liderança escolar democrática e participativa.

A gestão democrática como ponto de partida para a criação de um projeto de participação e democracia na escola exige a existência de uma consciência política e de trabalho coletivo. Nesse sentido, a democracia não significa somente exercer o direito ao voto, mas criar um protagonismo que começa na escola e seja irradiado para a sociedade. Nisso, as secretarias, o conselho escolar e o projeto político pedagógico devem atuar com objetivo de possibilitar a criação de condições de aprendizagem significativa, o que se entende com a constituição de um ambiente voltada para a convivência pacífica e com decisões que respeitem as diferentes opiniões.

A gestão democrática é responsável além da constituição de um ambiente produtivo indispensável a prática pedagógica dos professores e o ensinados alunos de qualidade por um contexto de respeito e paz, contribuindo na dinâmica do funcionamento da sala de aula e da formação do corpo docente ao lado do estabelecimento dos objetivos que se espera ser alcançado. Contudo é preciso ressaltar que ainda há um caminho longo para que a gestão democrática nas escolas brasileiras ocorra de maneira efetiva, visto que ainda muitas intuições escolares mantem em sua gestão práticas autoritárias, tendo seu cotidiano influenciado por ações estanques de órgãos legais que não considera a relevância democracia na escola.

Nessa perspectiva a gestão democrática deve ultrapassar tais limites seguindo os princípios da educação que busca atender as expectativas de cada nova sociedade que nasce. E na contemporaneidade, a educação extasiante do desafio da complexidade do conhecimento, reconhecido como instável e

mutável, na medida em que aparecem novas teorias e quebram antigos paradigmas engessados. A educação atual deve lidar ainda com a dificuldade de preparar pessoas ativas para o mundo do trabalho e principalmente cidadãos críticos, reflexivos e participativos na mesma.

A gestão escolar é estruturada por meio de mecanismos discutidos ao longo da monografia que permitem atitudes democráticas de participação e protagonismo dos membros que compõem o cotidiano da escola, sem esquecer a compreensão que uma instituição escolar está localizada no interior de uma comunidade beneficiada com suas práticas voltadas à busca pela autonomia, mas mantendo a reflexão sobre as decisões tomadas. A gestão democrática na escola deve respeitar o pilar participação, comprometimento e atuação efetiva em prol de uma educação de qualidade.

É preciso entender que o funcionamento de uma escola segundo (Nóvoa, 1991) envolve compromisso entre as estruturas formais, ou seja, o poder legal que estabelece as normas a serem seguidas pelas escolas, mas permitindo que as mesmas mantenham um grau de autonomia perante suas atividades a serem realizadas durante o ano letivo e as constantes interações que produzem em meio interno e externo, nomeadamente entre grupos distintos. Nisso, a gestão democrática é materializada numa relação de harmonia e conflito priorizando o desenvolvimento dos alunos e da construção de um ambiente direcionado ao aprendizado contínuo e reflexivo.

Portanto, a gestão democrática contribuiu para promoção de um ambiente de aprendizagem produtivo de diversas maneiras, como pudemos perceber ao longo de nosso trabalho. Aumentando a transparência da gestão da escola, promovendo diálogo de respeito e cultura de tomada de decisões coletivas, o fortalecimento dos vínculos, e principalmente a potencialização da aprendizagem através de um ambiente saudável.

Foi bem satisfatório pra nós, a construção deste trabalho. Como futuras profissionais da área da educação, acompanhar os passos de uma gestão democrática e todos os seus benefícios. Logo, essa monografia deverá ser fonte de pesquisas posteriores de complementação e enriquecimento da temática abordada no sentido de expandir os objetivos alcançados

6. REFERÊNCIAS

- BASTOS, João Baptista. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organização de Alexandre de Moraes. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.
- BRASIL, Ministério de Educação e Cultura. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília, 2004
- BERTOLASSI, Gabriele Marina; SILVA, Luís Fernando Santos Corrêa da. **A Gestão Escolar Democrática: dimensões teóricas, desafios e possibilidades de uma agenda contemporânea**. Universidade Federal da Fronteira Sul, 2021.
- CARVALHO, J.S. F. **Educação, uma herança sem testamento: diálogos com o pensamento de Hannah Arendt**. São Paulo: Perspectiva: FAPESP, 2017.
- CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Autonomia da Gestão Escolar: Democratização e Privatização, duas faces de uma mesma moeda**, 2005. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba.
- COSTA, Catia Ferdinando; MACHADO, Edileine Vieira. **Participação da comunidade na escola: transformações significativas e exitosas**. Revista Ambiente educação V. 4, nº1, jan/jun, 2011.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo. Cortez, 2000.
- CROTI, Adriana; Elisangela Aparecida Bulla; RUIZ, Adriano Rodrigues. Gestão Escolar: reflexões e importância. **Colloquium Humanarum**, vol. 11, n. Especial, Jul-Dez, 2014, p. 903-910.
- CLAUDIA, Ramos Santos Ana; LIA, Coracini de Sousa Rosa. **O Projeto Político Pedagógico: conceitos e significados na democratização da escola**. XVII-Seminário Internacional de Educação no Mercosul, 2015.
- DALBERIO, Maria Celia Borges. Gestão democrática e participação na escola pública popular. **Revista Iberoamericana de Educación**. n.º 47/3 – 25 de octubre de 2008.
- DEMO, Pedro. **Educação de Qualidade**. Campinas. São Paulo: Papyrus, 1996

DIAZ, Felix. **O processo de aprendizagem e seus transtornos**. Salvador: EDUFBA, 2011

DRESCHER, Carla Hulda Pfeifer. **A Importância do Conselho Escolar para a Gestão Democrática da Escola**. Agudo. Rio Grande do Sul, 2014.

FREIRE, Paulo. **A Educação na Cidade**. São Paulo: Cortez, 1991.

FLOR, Taína de Oliveira; GONÇALVES, Antônio José da Silva; JUNIOR, Airton José V; TRAJANO, Valeria da Silva. **Revisões de Literatura como métodos de pesquisa: aproximações e divergências**. Realize. VI Congresso Nacional de Pesquisa e Ensino em Ciências. 2021

GADOTTI, Moacir. **Educação integral no Brasil: inovações em processo**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/educacao/noticia/2019/10/11/diario-de-escola-em-guarulhos-estudantes-discutem-problemas-em-assembleia-na-escola.ghtml>

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado: análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 20, n. 67, ago, 1999.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, 2009.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2017. 81p

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012. Coleção Docência em Formação. 275 p. I

MIRANDA, Maria Eliane M. **Gestão Democrática: uma discussão necessária**. ANPAE – Simpósio, 2011.

NÓVOA, António. **Profissão Professor**. Portugal: Porto Editora, 1991.

OLIVEIRA, Ariel Pereira da Silva; ANTONELLO, Ideni Teresinha; MOURA, Jeani Delgado Paschoal; OLIVEIRA, Larissa Alves de. **Educação Montessoriana e Valorização do Espaço: a experiência no "colégio montessorianosário"**. Revista Ensino de Geografia (Recife) V.5, No. 2, 2022.

PARO, Victor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo, SP: Ática, 2006

_____. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 2003. 175 p

PERONI, Vera Maria Vidal. **A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado.** Pro-Posições, Campinas-SP, v. 23, n. 2, p.19-31, maio/ago., 2012.

PEREIRA, Daniela de Lima Carvalho. **Ambiente Escolar.** V Congresso Nacional de Educação. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), 2018.

RAMOS, Daniele Karine. **Conselho Escolar e Gestão Democrática: contribuições de uma formação para cidadania.** Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2014.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia.** Campinas: Autores Associados, 1994.

SOARES, Cristiane Leal Rodrigues; ALVES, Patrícia Formiga Maciel.

Gestão Democrática da Escola: notas sobre perspectivas e desafios no debate acadêmico. VCONEDU - Congresso Nacional de Educação. 2018.

SILVA, J. M. da. **Políticas Públicas e Cotidiano Escolar: mudanças que acontecem e perduram.** In: SILVA, J. M. da (org). Os educadores e o cotidiano escolar. Campinas, SP: Papyrus, 2000.

TOMAZONI, Jucemara Luciana Gandini. **A Importância da Participação da Comunidade na Elaboração do Projeto Político Pedagógico para um Ensino de Qualidade.** Três Passos. Rio Grande do Sul, 2013.

VEIGA, Ilma Passos A.; RESENDE, Lúcia M. G. de. **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico.** Campinas, SP: Papyrus, 2001.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Conselho Escolar e Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor.** Brasília. MEC, 2004.

7. APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTI

Informações coletas via meios digitais às diretoras de escolas em que estagiamos

- | |
|---|
| <p>➤ Como gestora qual a sua opinião sobre a gestão democrática? Em que escolas esta gestão ocorre de fato?</p> |
| <p>➤ E sobre a gestão tradicional? Qual a sua opinião?</p> |
| <p>➤ Quais os pontos mais importantes das seguintes gestões?</p> |

Respostas da diretora Vera Lúcia Santos Cunha

EMEI Batista Ebenézer, escola situada no município de TIMON no Maranhão:

Respondendo a primeira pergunta, Gestão Democrática é uma gestão que encontra soluções de forma mais compartilhada e participava, envolve todos os sujeitos no processo de ensino e aprendizagem. Na minha opinião é nas Escolas públicas onde ocorre de fato a gestão democrática, em sua grande maioria é na rede pública que esse tipo de gestão acontece. Um dos grandes problemas encontrados na gestão tradicional é a centralização do processo, a falta de interação entre o sujeito e objeto, a falta de diálogo entre gestor, professor e aluno.

Os pontos mais importantes da gestão democrática é a integração dos setores da escola e da comunidade como um todo, pois partindo desse pressuposto.

, todos terão vez e voz para contribuir com sua opinião, sugestões e críticas para melhoria do processo de ensinar e aprender.

. Respostas da diretora Maria Aparecida Jucás Silva, do CMEI Pedro Mendes Ribeiro, escola situada no município de Teresina no Piauí:

Sobre a questão da gestão tradicional, eu não posso falar muito sobre essa gestão tradicional porque desde, quando eu fiz a minha graduação já se falava em gestão democrática, mas, o que eu entendo sobre uma gestão tradicional mais ou menos; é que a decisão parte somente do gestor.

Geralmente em conciliação ele, o vice ou pedagogo, sem tomar por base as necessidades do coletivo, ou seja, do corpo docente, da comunidade escolar mesmo mais ou menos por esse lado.

É uma gestão totalmente desatualizada arcaica que não supre as necessidades do novo perfil do gestor. Já sobre a gestão democrática sim é bom, o que a gente pode estar falando sobre a gestão democrática é como a própria palavra diz é levado em consideração à opinião aos anseios as necessidades de todos que fazem a escola, porque a escola não é feita somente no olhar da diretora ea escola, é um todo desde agente de portaria na questão do acolhimento das crianças e das famílias a tia que faz o lanche porque a alimentação a merenda escolar é importante o desenvolvimento da criança, uma criança com fome ela não vai conseguir se concentrar ela vai conseguir aprender.

Então, assim, a gestão democrática feita através do conselho escolar que tem cada um representante de cada segmento é a melhor gestão que existe. Há momentos em que o gestor vai ter que tomar decisões isoladas porque ele não vai ter como conseguir reunir todo o conselho escolar, mas, com relação à questão aos gastos da escola aos planos de aplicação prestação de conta é de suma importância a participação de todos que fazem o conselho a nossa escola nós cremos e acreditamos que estamos na gestão democrática porque as tomadas de decisões são feitas coletivamente.

. Respostas da diretora Antônia Alves de Sousa

CMEI - Parque São João, situada na cidade de Teresina-PI:

Gestão democrática é uma forma de gerir com o envolvimento de todos que participam do ambiente escolar, no que cabe à decisão em grupo. Acredito que de fato não ocorrem 100% a democracia em todas as escolas, por várias razões, como: o tempo, carga horária excessiva, disponibilidade dos envolvidos, burocracias por parte das secretarias entre outros fatores. A gestão tradicional não é uma gestão ruim, hoje em dia como temos uma sociedade sem compromisso, a gestão tradicional ajudaria o trabalho fluir. Na minha opinião da pra usar as duas gestões ao mesmo tempo.

A gestão democrática: é importante, pois, promove a descentralização do poder, proporcionando um comprometimento de todos. Já a gestão

tradicional, esse tipo gerenciamento leva em consideração fases sequenciais, longo planejamento e efetivo controle do cronograma e custos.