

Gestão escolar democrática: uma ferramenta para (re)pensar a prática do gestor escolar.

Reginaldo Francisco da Silva Filho¹
Ildo Salvino de Lira²

Resumo: O tema proposto foi investigado por meio da pesquisa bibliográfica na qual foram utilizados como fontes de estudos obras de relevante importância sobre o tema: livros, documentos oficiais e artigos científicos. Com o objetivo de analisar a Gestão Escolar Democrática enquanto ferramenta para repensar a prática do gestor escolar. O ponto de partida foi a Constituição Federal de 1988, que reconheceu na ocasião, a gestão democrática do ensino público como condição importante para se garantir a educação escolar de qualidade. O presente trabalho, também aborda os princípios/fundamentos legais, os aspectos e os mecanismos da gestão escolar democrática, além de discutir a atuação do (s) gestores escolares nesse contexto.

Palavras - Chaves: Gestão escolar democrática; Mecanismos democráticos; Papel do gestor escolar.

1. Introdução

No atual contexto educacional brasileiro, a temática gestão democrática tem sido alvo de grandes debates, principalmente, no seio das escolas públicas que por muitas vezes acabam coisificam uma gestão constituída catastroficamente a partir de três estruturas elementares: autoritarismo, centralismo e tradicionalismo. Porquanto a escola enquanto uma organização humanística, cultural e social deseja que seus sujeitos constituintes tenham suas atuações definidas a partir do processo de participação no desenvolvimento das propostas a serem executadas na escola. Nesse sentido o gestor escolar torna-se uma ferramenta imprescindível ao ser responsável por fomentar e executar políticas no âmbito da escola que atendam aos anseios e necessidades da coletividade.

Partindo desse contexto, a escola precisa “urgentemente” rever o papel do gestor escolar no sentido de promover a gestão democrática como prática mediadora da constituição do trabalho pedagógico.

Destarte, cabe a todos os sujeitos envolvidos no processo educacional, buscar “incansavelmente” mecanismos de mudança diante do contexto de novas perspectivas

¹ Concluinte do curso de Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco. registia_201@hotmail.com

² Professor do Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco. Ildoslira84@gmail.com

educacionais no sentido da efetivação da gestão democrática nas escolares públicas brasileira.

Constitucionalmente foram promulgados alguns princípios norteadores dessa nova perspectiva de gestão escolar, que elegeram a gestão democrática como meio de construção de uma cidadania emancipadora, participativa e autônoma, assim presente na Constituição Federal de 1988 (CF), em seu artigo 206, inciso de VI, e posteriormente assumidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 03 (Lei 9.394/96) e no Plano Nacional de Educação de 2014, em seu artigo 02, inciso de VI e na meta de nº 19 do referido plano (Lei 13.005/14).

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a Gestão Escolar Democrática enquanto ferramenta para repensar a prática do gestor escolar, para tanto o mesmo recorreu a análise dos aspectos legais, dos mecanismos e atuação gestora a partir desse contexto, ressaltando que tudo isso foi investigado por meio da pesquisa bibliográfica.

O interesse pela temática originou-se inicialmente a partir de minhas observações e reflexões sobre a mesma enquanto aluno da disciplina Pesquisa e Práticas Pedagógicas vivenciadas ao longo do curso de Pedagogia na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

2. Aspectos legais da gestão democrática

A gestão democrática e participativa da escola e dos sistemas de educação é um dos princípios constitucionais da educação pública brasileira, segundo o Art. 206, incisos de VI, da CF/88, a saber:

Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – valorização dos profissionais de educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de prova e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

VII – garantia de padrão de qualidade;

VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal. (BRASIL, 1988)

Assim, a gestão democrática é um princípio consagrado pela referida Carta Magna, e abrange não só as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras, mas possibilita a legitimidade das unidades escolares no exercício da democratização da gestão enquanto possibilidade da melhoria do processo educacional.

Ainda sobre isso, Gadotti (2006) ressalta que de nada adiantaria uma lei de gestão democrática do ensino público que concebe autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, alunos e os demais membros desconhecem o significado de autonomia. Portanto para esse autor, o exercício da autonomia não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva. Nesta perspectiva, efetivar uma gestão democrática implica na participação e autonomia de todos os segmentos da comunidade escolar levando à construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDBEN), a gestão democrática aparece entre os princípios e fins da educação nacional no Art. 3º, inciso VIII – gestão democrática do ensino público, na forma da lei e na legislação dos sistemas de ensino. A comunidade (pais, alunos, trabalhos da educação), podem contribuir na avaliação do trabalho da escola, de sua proposta pedagógica para a efetivação da gestão democrática, sendo exposta essa possibilidade da LDBEN/96 em seu Art.12, sobre os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as dos seus sistemas de ensino, terão a incumbência assim como consta no inciso VI – articula-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola.

Em decorrência dessas normas, o Plano Nacional de Educação de 2014 (Lei 13.005/14), propõe organizar e operacionalizar a educação nacional, definindo ações e metas a serem atingidas em um prazo de dez anos, ao estabelecer a gestão democrática com uma das diretrizes a serem implantadas, o mesmo propõe organizar e operacionalizar a educação nacional, e estabelece entre os seus objetivos principais, saber:

Democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 2014)

Conforme visto, nas legislações federais a gestão democrática da escola pública é

construída taxativamente, isso significa que a mesma não é concebida com clareza, mas a partir de uma perspectiva processual formal a qual não fomenta didaticamente os caminhos possíveis de sua viabilização na coletividade.

Em suma, podemos afirmar que a gestão democrática da escola pública pode contribuir para a consciência e participação dos seus sujeitos sociais no interior da mesma, ao fomentar uma gestão participativa, coletiva e democrática, aos quais habilitam professores, alunos, pais e gestores ao constituírem uma gestão de qualidade.

3. Aspectos inerentes à gestão escolar democrática

A gestão escolar é um termo contemporâneo que substituiu o antigo termo administração escolar, isso não significa apenas uma mera transformação terminologia ou gramatical, mas uma alteração de ordem conceitual ou até mesma paradigmática a qual tem sido hoje alvo de várias controvérsias. Conforme Luck (2000) esse processo “terminológico” está relacionada a transposição do conceito do campo empresarial para o campo da educação, a fim de submeter a administração da escola, a lógica de mercado. Para outros, o conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que, a primeira envolve participação, pertencimento, coletividade e compartilhamento nas tomadas de decisões.

No entendimento de Barroso (2001) o conceito de administração é mais amplo, uma vez que, é utilizado num sentido genérico e global que abrange a política educativa, ao passo que o termo gestão escolar refere-se a uma função executiva destinada a pôr em práticas políticas previamente definidas.

Nesse sentido a escola pública brasileira adquire um sinônimo de um ambiente autônomo e participativo, porquanto esse ambiente educacional implica um trabalho coletivo e compartilhado pelos vários sujeitos que a constitui, tendo sempre em vista objetivos comuns. Ressalto que para que isso aconteça é imprescindível traçar objetivos ao qual atenda a coletividade.

Portanto pensar a gestão escolar democrática implica dá relevância aos princípios inerentes à democratização, dos quais se fazem presentes como categorias imprescindíveis e de relevante valor ao constituir um trabalho cujo objetivo “máximo” seria o compartilhamento de poder, coadunado com a tomada de decisões de forma coletiva presente no seio da escola.

Diante dessa perspectiva os princípios, tais como: autonomia e participação são importantíssimos de serem compreendidos, não só compreendidos mas também praticados

constantemente a partir da gestão democrática ao subsidiar a atuação do gestor no alcance de resultados satisfatórios.

3.1 Participação

Os anos de 1980, período de abertura política brasileira, possibilitou a reorganização das bases políticas do país. Com a democratização de várias estâncias da sociedade o Estado brasileiro, autoritário e centralizador, começa a ser questionado por setores progressistas que passam a reivindicar um Estado mais democrático e participativo.

Diante desse “quadro social e político” a gestão democrática da escola pública, escrita na CF/88, possibilitou aos professores, alunos, pais e funcionários, que tivessem certa margem de poder e participação nas decisões da escola. Portanto pensar democraticamente os espaços formais de educação no Brasil, requer primeiramente constituir espaços e indivíduos participativos.

Para Prais (1996), os conceitos de participação e democracia são indissociáveis, ao conjugarem liberdade e corresponsabilidade nas tomadas de decisões. A gestão democrática da escola pública propõe o exercício da democrática, soberania popular e a legitimação da participação dos indivíduos, protagonista na construção coletiva na tomada de decisões.

Por vezes o contexto educacional brasileiro o conceito de participação foi aberrantemente confundido com a mera ação consultiva, consubstanciando um mero mecanismo de comunicação interpessoal meramente burocrático (indolor). Já a ideia de participação consubstancia algo muito profundo, significa compartilhar ideias na perspectiva de transformação, por isso vale ressaltar que para haver a tão sonhada participação nas escolas, faz necessário que a mesma crie ambiente/meios que possibilite o acesso à informação. A respeito disso Freire:

Participar é bem mais do que, em certos fins de semana, oferecer aos pais a oportunidade de, reparando deteriorações, estragos das escolas, fazer as obrigações do próprio Estado [...] Participar é discutir, é ter voz, ganhando-a, na política das escolas educacional das escolas, na organização de seus orçamentos. (FREIRE,2003,p.127)

Ou ainda, Sales

A participação num sentido forte significa um tomar parte pessoalmente, mas um tomar parte desejado. A participação não é simples envolvimento em alguma ocorrência e menos ainda um tomar parte involuntário. Participação é próprio

movimento e, assim, o inverso de ser posto em movimento por vontade. Isto é o oposto de mobilização. (SALES, 2004, p.53)

Assim, participação é entendida como um poder decisão da população, ao qual necessariamente incide sobre a elaboração, execução e proposta articuladas a concepção de gestão democrática das relações no âmbito escolar, gestão que tem no poder popular a busca pelo bem comum, nesse sentido a qualidade educacional.

Ainda sobre participação, Genovez aponta:

[...]a participação de professores, pais e alunos, no processo de democratização da gestão da escola, só existe como resultado do exercício conjunto da partilha de poder. E mais, pressupomos que o papel social da escola somente se realizará, à medida em que nela atuam[...] (GENOVEZ, 2002, p. 130).

Dessa forma, a participação enquanto partilha de poder dos sujeitos escolares é de significativa para elaboração e execução de uma gestão escolar voltada aos interesses da comunidade. Portanto a participação “aqui” é entendida como uma ferramenta de suporte ao desenvolvimento e autonomia das unidades educacionais, pois isso implica necessariamente a atuação e o exercício da voz ao decidir, ao deliberar e ao de intervir sobre uma estrutura organizacional coletiva.

3.2 Autonomia

A autonomia constitui um valor que capacita a participação dos indivíduos no percurso de todas as circunstâncias da existência humana. O conceito de autonomia esta, pois estritamente ligado a participação, na liderança do individual ou coletiva. Para Silva (2004) a autonomia é fruto da ação de um sujeito concreto, e um sujeito só é concreto, ou pode vir a ser, quando é capaz de esperar, desejar e propor objetivos.

A autonomia da escola pressupõe que diversos sujeitos interajam, escolham, alterem, criem e recrie novas regras, como maior liberdade de decidir sobre questões de ordem administrativa, pedagógica e financeira pertencente a unidade escolar.

Para que haja autonomia da escola pública, a dimensão coletiva necessariamente sobressai sobre a dimensão do individual, assumido o poder de gerir a escola como elementos democráticos de uma cultura.

Nesse sentido, Bobbio em uma sociedade democrática, as decisões pertencem aos grupos e não aos indivíduos, ou seja, a soberania popular:

O princípio inspirador do pensamento democrático sempre foi a liberdade entendida como autonomia, isto é, como capacidade de dar leis a si própria, conforme a famosa definição de Rousseau, que deveria ter como consequência a perfeita identificação entre quem dá e quem recebe uma regra de conduta e, portanto, a eliminação da tradicional distinção entre governados e governantes sobre a qual se fundou o pensamento político.(BOBBIO, 1986, p. 26)

A democratização do ensino passa, então, pela eliminação e distinção entre dirigente e dirigidos, em que o gestor da unidade escolar elabora, decide e os demais membros da comunidade escolar executam as tarefas (pré)listadas. A autonomia escolar possibilita o desenvolvimento de elementos democráticos, nas unidades escolares, imbricando nas ações efetivas dos atores escolares nos vários nos segmentos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Segundo Martins (2002), o conceito de autonomia está atrelado a prática social:[...] a autonomia será sempre o produto de uma conjuntura histórica e política em processo de construção permanente, e nunca a resposta definitiva para contradições e conflitos sócias, insondáveis e imprevisíveis.

O princípio de liberdade, como autonomia, corresponde ao poder na tomada de decisão:

[...] constitui o paradigma que orienta os movimentos de trabalhadores para a prática de ação direta contra o capital, propondo a superação de antagonismos fundantes, das relações sociais de produção: a divisão do trabalho intelectual e dirigentes e dirigidos [...](MARTINS, 2002, p. 32).

A ideia de autonomia presente nas unidades escolares brasileira constitui-se a partir do caráter político e econômico. A ação dos sujeitos, na gestão de seus recursos financeiros, e as aspirações pedagógicas pauta-se na convivência democrática respaldando na autonomia da escola, uma vez que ela necessita de certos graus de liberdade pedagógica, tanto

quanto administrativa e financeira para que sua comunidade possa decidir, ou seja, para os sujeitos tenham autonomia política.

4. Mecanismos Constituintes da Gestão Democrática

4.1 Conselho Escolar

O Conselho Escolar tem um papel importantíssimo no processo de democratização no âmbito da escola, considerado como um dos pilares essenciais de concretização da gestão democrática, ao ser concebido como dos centros de decisões coletivas nas escolas, composto por professores, gestores, funcionários, pais e alunos constituindo assim, um espaço de reflexão pedagógica, onde a coletividade possam redefinir as estratégias de ensino, situando todos os envolvidos sobre a importância de uma ação pedagógica baseada na realidade da comunidade escolar.

Para Werle

O Conselho Escolar é um espaço de aprendizagem que nos leva para além de nossas relações entre pais e filhos, entre professor e aluno, entre diretor e professor. Pela sua composição, o Conselho Escolar exige que nos desloquemos de nossas posições usuais para olhar os demais como indivíduos que querem colaborar com a gestão da escola. (WERLE,1997, p.267)

O Conselho Escolar possui várias finalidades, além de diagnosticar possíveis problemas e propor soluções, o mesmo oportuniza momentos em que professores, gestores, funcionários, pais e alunos, possam reunir e planejar atividades que assumam de fato a natureza real da escola, nesse sentido o projeto político pedagógico da escolar torna-se pauta principal ao constituir de forma geral todos as propostas/objetivos do ensino aprendizagem da escola.

A presença de pais e alunos nesse conselho, acreditamos ser muito importante para que compreendam e respeitem o trabalho docente entendendo que a responsabilidade por uma educação de qualidade não está apenas nas mãos dos professores e gestores, os pais e os próprios alunos também são responsáveis por este espaço e projeto educacional.

Infelizmente percebemos uma realidade contrária, pois alguns gestores temem a presença dos pais e alunos Conselho Escolar porque se sentem intimidados, por não se sentirem suficientes preparados para receber as críticas, que sabemos que existem, por isso fecham as

portas da escola para participação destes, em reuniões, não dando a devida oportunidade para que pais e alunos deem suas opiniões.

Bastos (2002, p.27) acredita que,

Os Conselhos Escolares e comunidade trouxeram para o cotidiano escolar, vozes diferentes e discordantes, - assustam a direção, o corpo docente e os técnicos das secretarias de educação-, mas importantes no conjunto das relações democráticas, porque fazem refletir, e provam que a realidade não é homogênea e está sempre em movimento.

Para Bastos, é a partir das discordâncias, das divergências que iremos aprender a construir uma realidade educacional que atenda a pluralidade. Será a partir desta participação, da integração da escola, família e comunidade que a gestão escolar poderá construir um projeto político pedagógico coeso a partir da realidade vivenciada por todos.

A participação, o envolvimento de toda a comunidade escolar nas discussões relacionadas a escola, é de fundamental importância para o processo de identificação e concretude da qualidade educacional.

4.2. Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico é entendido como um instrumento eficaz de organização da instituição escolar, buscando melhor participação e desenvolvimento de toda a escola.

Para Veiga

[...] o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de plano de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola[...] (VEIGA, 1995, p.12 e 13).

A elaboração do Projeto Político Pedagógico, sem a participação da comunidade escolar não surte nenhum efeito, pois representará uma visão monista de uma pequena parcela autoritária. É importante a participação de toda a comunidade escolar no momento da criação/formulação do referido documento (PPP), já que esse documento democrático, conduzirá os princípios norteadores das práticas pedagógicas acordada coletividade pelos mesmos, portanto deve conter imprescindivelmente as características e necessidades unidade escolar.

Para Santiago

[...] o estudo sobre a realidade escolar enquanto fase de (re) construção do Projeto Político Pedagógico da Escola é um trabalho investigativo que se realiza em função do conhecimento sobre as condições de funcionamento da escola e do trabalho docente/discente e sobre os resultados produzidos[...] (SANTIAGO, 2009 p.102)

O Projeto Político Pedagógico (PPP), construído coletivamente por aqueles que constitui o cotidiano da escola, torna-se efetiva a participação e envolvimento de todos no processo educacional, ao tornar o sentido de pertença um estado natural. A partir desse constituição natural democrática, percebe-se que a participação dos membros da escola: pais, professores, alunos e gestores, assume como um elemento facilitador (pro)relacionamento dos seus participantes, e esta comunhão constitui matéria imprescindível para uma educação qualidade, onde cada membro da escola, sabendo de sua responsabilidade e do compromisso que tem com a educação, passaram a compreender melhor e valorizar a importância da participação e do trabalho de todos.

4.3. Grêmios Estudantis

O grêmios estudantis é uma instituição escolar presente na estrutura organizacional da escola, de defesa dos interesses dos alunos, que proporciona uma maior participação em atividades e na construção de regras da escola.

A Lei Federal nº 7.398 de novembro de 1985, que viabiliza a redemocratização das entidades de representação estudantis no âmbito da educação, regulando a organização de entidades estudantis das escolas de ensino fundamental e médio, assegura aos estudantes o direito de se organizarem em grêmios, decretando:

Art. 1º - Aos estudantes dos estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus fica assegurada a organização de Grêmios Estudantis como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas, com finalidades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais.

§ 1º - (Vetado.)

§ 2º - A organização, o funcionamento e as atividades dos Grêmios serão estabelecidos nos seus estatutos, aprovados em Assembléia Geral do corpo discente de cada estabelecimento de ensino convocada para este fim.

§ 3º - A aprovação dos estatutos, e a escolha dos dirigentes e dos representantes do Grêmios Estudantis serão realizadas pelo voto direto e secreto de cada estudante observando-se no que couber, as normas da legislação eleitoral. (BRASIL, 1985)

A legislação explicita o Grêmios um organismo com liberdade de organização e independência das autoridades escolares porque possui o caráter de entidade autônoma. A participação dos alunos é reafirmada no Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069, de julho de 1990. O direito de os estudantes se organizarem e participarem em entidades estudantis está garantido no art. 53, inciso IV, possibilitando a eles potencial decisório, e conseqüentemente mais autonomia na sua ação no âmbito escolar, a saber:

Art. 53. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se-lhes:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - direito de ser respeitado por seus educadores;

III - direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores;

IV - direito de organização e participação em entidades estudantis;

V - acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência. (BRASIL,1990)

O grêmios deve ser compreendido na escola como um espaço para a aprendizagem do aluno, local onde exercitará seus direitos e deveres enquanto cidadão, capaz de ouvir, respeitar a opinião dos outros, a questionar seus direitos, a aprender seus direitos, a trabalhar coletivamente, a se posicionar criticamente sobre as questões escolares e sociais.

5. O Papel do gestor

O gestor escolar possui uma importância fundamental na organização e no funcionamento da unidade escolar, em todos os seus aspectos: material, financeiro, político e pedagógico.

A partir meados da década de 1990, teoricamente a terminologia administração foi substituída pelo termo gestão, visto que, essa substituição não simbolizou uma mera mudança terminológica, mas uma alteração de cunho paradigmático, haja vista, o conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que o primeiro envolve comprometimento, dedicação, envolvimento e participação coletiva nas tomadas de decisões. Nesse sentido a gestão passa a ser um sinônimo de ambiente autônomo e participativo, o que implica a construção de um trabalho coletivo/compartilhado por todos.

No que diz respeito ao papel do gestor escolar frente a essa(e) “totalidade/novo”, o gestor escolar a partir da perspectiva da gestão democrática, deixa de ser alguém diminuto, autoritário, burocrático e centralizador, e passa a adquirir certos “adjetivos” funcionalistas, tais como: orquestrador, articulador, viabilizador e coletivista, ao dá dinâmica social e

construir um ambiente educacional de qualidade e seguro aos alunos.

Ou ainda, segundo Libâneo

[...] o gestor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNEO, 2003, p. 66)

Nesse sentido a figura do gestor escolar, assume múltiplos sentidos/papéis diante da coordenação da unidade escolar, haja vista, cabendo a ele a articulação de todos os setores e aspectos pertinentes a escola. É de sua função, através do seu desempenho e de suas habilidades influenciar o ambiente e elevar a motivação dos seus membros que depende em grande parte, da qualidade do ambiente e do clima escolar. O desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino aprendizagem em muito de um clima e um ambiente “saudável”. Nesta direção é relevante a análise feita por Chiavenato quando registra que

[...] quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaborando irrestrita, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os seus membros, seja por frustração ou imposição de barreiras a satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação. (CHIAVENATO, 2005, p. 267)

Ou ainda, segundo Kanaane

[...] quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades dos seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma. (KANAANE, 1999, p.40)

Nessa perspectiva entende-se que a atuação do gestor(es) enquanto líder(es) reflete sobremaneira no encaminhamento das ações da escola, pois suas ações refletem e pontuam o direcionamento de ações coordenadas que proporcionam situações de constante aprendizagem, pois cabe ao mesmo incentivar o trabalho em equipe, trabalhar sempre em equipe e ter espírito de equipe, ou seja, compartilhar sempre a gestão com todos: professores, funcionais, alunos e pais, haja vista, a escola não é um lugar de ensino competente, mas um ambiente de eterna aprendizagem.

Assim, a figura do gestor escolar configura-se como um líder pedagógico,

facilitador de ideias, capaz de dirimir conflitos e criador de um clima escolar positivo, participativo, coerente e saudável.

6. Metodologia

Os procedimentos metodológicos necessários a realização dessa pesquisa partem da abordagem qualitativa, na perspectiva da pesquisa bibliográfica, objetivando compreender efetivamente o processo de gestão democrática da escola pública. A escolha por essa abordagem justifica-se pelo fato deste tipo de estudo, segundo ser uma metodologia utilizada para:

[...] descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos[...] (RICHARDSON, 1999, p.53)

É nesse contexto de pesquisa que o trabalho abordado se insere, objetivando ter uma melhor compreensão sobre a organização da gestão da escola pública, a priori foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a produção científica relacionada gestão escolar democrática. De acordo como Vergara (2005, p.47-48) a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material já publicado em livros, artigos periódicos e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”.

No segundo momento pretendeu-se analisar as concepções/princípios de gestão democrática presentes nos documentos legais, para essa tarefa recorri a pesquisa/análise documental por achar essa mais coerente na análise dos referidos documentos primário, a respeito dessa pesquisa Aguiar (2010, p.27) “ressalta a importância da mesma ao fornecer consistências aos “objetos” pesquisados a partir de documentos”, no terceiro momento procurou-se analisar os aspectos inerentes à gestão escolar democrática, já o quarto momento bastou-se em analisar os mecanismos de gestão democrática presente nas instituições escolares, e por fim o presente trabalho analisou as práticas dos gestores escolares diante de um contexto de gestão escolar democrática.

7. Considerações Finais

Este trabalho analisou a gestão democrática da escola pública a partir de quatro

perspectivas fundamentais, tais como: fundamentos/princípios legislativos; aspectos; mecanismos e a atuação do gestor escolar a partir do contexto da gestão escolar democrática.

Em 1980, o Brasil vivenciará um período de grande efervescência social, tais como: moradia, saúde, assistência social e educação tendo como plano de fundo a justificativa a promoção da democracia.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 foi permeada por uma série de conflitos e embates desejosos por melhores condições sociais, e esta trouxe entre os vários direitos sociais, o direito a educação, enquanto direito inalienável e fundamentado entre outros a partir do princípio da gestão democrática.

Entretanto o estabelecimento da legislação não foi suficiente para que se implantasse efetivamente a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, pois a priori todas as legislações pertinentes a implantação da referida temática tornaram-se impraticáveis diante do contexto aristocrático e centralizador que encontra-se a maioria das escolas públicas.

Sendo assim, podemos afirmar que a legislação educacional, embora não “negue” a importância da gestão democrática na sua real efetivação atrelado a autonomia, a uma série de fatores externos a sua decisão.

A implicação da gestão democrática das escolas públicas não é restrita a única justificativa, mas a um conjunto de fatores de ordem interna e externa que obstaculizam sua efetiva implantação: baixos salários, condições inadequadas de trabalho, falta de organização e interesses dos sujeitos escolares, pais, alunos, professores e os demais funcionários, excesso de burocracia, e o excesso de poder do gestor.

Convém ressaltar a importância do trabalho participativo a partir dos mecanismos democráticos: grêmios estudantis, projeto político pedagógico e o conselho de classe, como meios efetivos de participação coletiva.

Nesse sentido a gestão democrática da escola pública implica co-responsabilidades dos indivíduos na decisão dos “rumos” da escola, criando e decidindo o seu projeto pedagógico, vinculado com autonomia administrativa e financeira, sendo o diretor principal responsável por articular todo o processo de democratização da escola.

8. Referências

- AGUIAR, Eduardo da Costa. **Monografia: Início, tranquilidade e defesa**. 3. Ed. Olinda: Livro rápido, 2010.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao.htm>. Acesso em: 02 fev.2015.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da república federativa do Brasil, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 02 fev.2015.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências**. Diário Oficial da república federativa do Brasil, DF, 26 jun. de 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 02 fev. 2015.
- BRASIL. Lei nº 7.398, de 04 de novembro de 1985. **Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes e da outras providências**. Diário Oficial da república federativa do Brasil, DF, 05 nov. de 1985. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/leis/L7398.htm>>. Acesso em:04 mar.2015.
- BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências**. Diário Oficial da república federativa do Brasil, DF, 05 jul. de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8069.htm> acesso em: 04 mar.20015.
- BASTOS, João Batista. **Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas**. Gestão democrática. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 2002.
- BARROSO, João. **Relatório da disciplina “Teoria das organizações e da Administração Educacional”**. Lisboa: faculdade de psicologia e Ciências da Educação da universidade de Lisboa, 2001.
- BOBBIO, N. **O futuro da democracia; uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- CHIAVENATO. Idalberto. **Comportamento organizacional: dinâmica do sucesso das organizações**. 2ed. Rio de Janeiro: Campo, 2005.
- FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. 3. Ed. São Paulo:Cortez,1999
- GADOTTI, M. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação**. In: BRASIL. Ministério da Educação. **Seminário Internacional: Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas – caderno de textos**. Brasília/DF, 2006. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Procons/cadertex_pdf.pdf> . Acesso em: 10 abr.2015.

GENOVEZ, M. S. **Democratização d gestão da escola pública**. 2002. Tese (doutorado em educação) – Universidade Estadual Paulista, Marília.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas. 1999.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar; políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2005

LUCK, Heloísa. **Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de Seus Gestores**. In: Em Aberto, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, jun de 2000, p.11-34).Disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/98>. Acesso em: 22 mai.2015.

MARTINS, A. M. **A autonomia da escola: a (ex)tensão do tema nas políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2002.

PRAIS, M. de L. M. **Administração colegiada na escola pública**. 4 ed. Campinas: Papirus, 1996

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVIA, J. M. **A autonomia da escola pública: a re-humanização da escola**. Campinas: Papirus,2004.

SANTIAGO, Eliete. **O Projeto político-peagógico da escola como instrumento de gestão democrática**. In. MACHADO, Laêda B. SANTIAGO, Eliete (Org.) Políticas e gestão da educação básica. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2009.

SALES, Elaine Cristina Marçal. **A cultura escolar e a construção da gestão democrática: uma análise de uma escola de ensino fundamental e médio**. 2004. 171 p. Dissertação (Mestrado em Educação). UFPE, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004. Disponível em: http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo03_38/Maria%20Isailma%20Barros%20Pereira_int_GT3.pdf. Acesso em: 20 mar.2015.

VEIGA, Ilma P. A.(Org.) **Projeto político-pedagógico: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.

WERLE, Flávio Obino Corrêa. **Conselhos Escolares: desafio em construção**. In: CASTRO, Marta Luz Sisson. Sistemas e Instituições: repensando a teoria na prática. Anais. Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1997. (V.3).