

## GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: CONCEITO, LIMITES E DESAFIOS

*DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE SCHOOL CONTEXT: CONCEPT, LIMITS,  
AND CHALLENGES*

*Enilson Marques de Oliveira<sup>1</sup>*

*Reginaldo Neves Martins<sup>2</sup>*

*Dragsa Silva Santos Lima<sup>3</sup>*

**Resumo:** O presente estudo buscou compreender sobre o pensar e o fazer a gestão democrática no contexto de uma escola pública. As questões que nortearam o desenvolvimento do trabalho foram: Que sentidos e significados devemos atribuir à gestão democrática no contexto da escolar? Quais as estratégias utilizadas pela escola no sentido de fortalecer a participação de todos os segmentos (professores, funcionários, alunos e pais) nas tomadas de decisões? Quais os desafios, as possibilidades e o compromisso da escola em desenvolver práticas de gestão pautadas na ação coletiva como superação ao modelo de gestão que privilegia a ação individual e centralizada na pessoa do diretor? A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica. Os principais autores que embasaram esse estudo foram: Dalila Andrade (1997), Libâneo (2011), Paro (2004), dentre outros. Esse trabalho traz os conceitos, delimitações e histórico da gestão. Os elementos constitutivos da gestão democrática. Considerações finais. Portanto, com base nos resultados dos teóricos estudados, pode se dizer que a gestão democrática é de suma importância para que realmente o ensino aprendizagem aconteça, visto que a participação, item indispensável a esse modelo de gestão faz se presente de forma favorável, por todos os membros que compõe a escola e todos se sentem participantes do processo de ensino aprendizagem desenvolvido no contexto escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Participação. Escola. Conceitos.

**Abstract:** This study aimed to understand the concept and practice of democratic management in the context of a public school. The questions that guided the development of this work were: What meanings and significance should we attribute to democratic management in the school context? What strategies does the school use to strengthen the participation of all stakeholders (teachers, staff, students, and parents) in decision-making processes? What are the challenges, possibilities, and commitments of the school in developing management practices based on collective action as a means to overcome the model of management that privileges individual and centralized actions by the school principal? The methodology adopted was a literature review. The main authors that underpinned this study included Dalila Andrade (1997), Libâneo (2011), Paro (2004), among others. This work provides an overview of the concepts, definitions, and historical background of democratic management, as well as its constituent elements. In conclusion, based on the results of the studied theorists, it can be said that democratic management is of

1 Graduação em Filosofia, Geografia e História; Pós-Graduação em Gestão e Orientação Educacional; Educação à Distância; Metodologia do Ensino de História e Geografia; Mestre em Ciência da Educação. E-mail: enilson.ma@hotmail.com

2 Graduação em Filosofia e Educação Física; Pós-Graduação em: Gestão escolar, Ciências da Educação e Metodologia do Ensino de Filosofia; Mestre em Ciência da Educação.

3 Graduada em Pedagogia, Ciências Biológicas e Serviço Social; Pós-Graduação em Gestão e Orientação Educacional; Mídias na Educação; Mestre em Ciência da Educação. E-MAIL: dragsasantos@gmail.com

utmost importance for effective teaching and learning since participation, an essential component of this management model, is favorably present among all members of the school, and everyone feels involved in the teaching and learning process within the school context.

**Keywords:** Democratic Management. Participation. School. Concepts.

## Introdução

O direito a educação e o primeiro direito social do cidadão, e como direito, e dever do estado oferecer a todos os cidadãos de seis a dezessete anos de idade e para aqueles que não tiveram acesso na idade adequada educação gratuita e de qualidade.

Sendo assim, cabe aos estados e municípios, oferecer a todos os indivíduos gratuitamente e com qualidade, o ensino fundamental, primeira etapa da educação básica, como também o ensino médio e a educação infantil deve ser ofertado a todos os que procurarem matricular-se na rede pública de ensino. No Brasil, o ensino fundamental é reconhecido e protegido legalmente desde 1934, e como direito público subjetivo desde 1988, ano da promulgação da Constituição Federal.

Por isso, a gestão democrática torna-se cada vez mais fundamental para que a educação pública garanta a qualidade social do ensino por meio da participação da comunidade escolar e local na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, da participação no Colegiado Escolar, no Grêmio Estudantil, nas associações de Pais e Mestres, de modo que todos os envolvidos participem das tomadas de decisões, a fim de buscar as melhores alternativas para contemplar as reais necessidades dos alunos e da escola.

Desse modo, o PPP da escola é o principal meio para garantir que a gestão seja democrática, pois, é no Projeto Político Pedagógico que, os objetivos e metas a serem alcançados pela instituição serão traçados. Mas para isso é preciso ser elaborado por todos os segmentos da escola e revisto periodicamente a fim de fazer possíveis modificações se necessário. Ao perceber que o ensino oferecido pela rede pública, apenas cumpre em parte o que é determinado legalmente pelas leis que regem o ensino público brasileiro, despertou em mim, o desejo de buscar mais a respeito da gestão democrática.

O principal objetivo do estudo foi o de analisar o pensar e o fazer da gestão democrática no contexto de uma escola pública. As questões que nortearam o desenvolvimento do trabalho foram: Que sentidos e significados devemos atribuir a gestão democrática no contexto da escolar? Quais as estratégias utilizadas pela escola no sentido de fortalecer a participação de todos os segmentos (professores, funcionários, alunos e pais) nas tomadas de decisões?

O presente estudo orientou-se pela pesquisa bibliográfica, com base em pressupostos teóricos de autores renomados como, Dias (2004), Pimentel (2010) e Gadotti (2003), dentre outros, que discutem a temática como um meio para solucionar os problemas da educação, por tratar-se de uma forma de gestão na qual as decisões são tomadas no coletivo, de forma horizontal pelos verdadeiros usuários do ensino público, de modo que os mesmos possam decidir sobre as reais necessidades de cada escola a fim de buscar um ensino de qualidade igualitário para todos.

## Conceitos, delimitações e histórico da gestão entendida como democrática

Entende-se por gestão as atividades de tomada de decisão e de fazer essa decisão funcionar, de modo que faça alcançar os objetivos propostos pela instituição escolar ou empresarial.

No caso de tratar-se da gestão escolar, que além de administrar os recursos financeiros o diretor (a) também administra o trabalho acadêmico, buscando com isso atingir aos objetivos da escola. Faz com que muitas vezes a pessoa do diretor seja vista, como o culpado caso o ensino da escola na qual trabalha não atenda às necessidades dos alunos.

Segundo Dias (2004), o diretor de escola exerce uma função bastante complexa, em que se podem distinguir pelo menos três aspectos: o de autoridade escolar, o de educador e o de administrador. Essa autoridade que o autor se refere, entretanto, muito se difere de autoritarismo.

Ter autoridade não significa ser ditatorial. Muito pelo contrário. Em uma escola como em qualquer outra instituição, possui liderança, sem ser ditador, alguém que incentive, motive e cobre a participação dos demais. Para Dias (2004 p. 223), a educação é um trabalho em equipe.

É um trabalho conjunto, que se torna tanto mais produtivo quanto mais a equipe for capaz de trabalhar entrosadamente. [...] nenhum professor pode pretender realizar bem sua tarefa ignorando o que fazem os outros professores. [...] Portanto, participar da coordenação do trabalho (que é, em princípio, uma questão administrativa) é uma responsabilidade irrecusável de todo professor.

De acordo com Sacristán (1999, p. 57), democracia é “um conjunto de procedimentos para viver racionalmente”.

São “cidadãos livres que determinam a si mesmos como indivíduos e coletivos”. Porém, isso não quer dizer falta de comando em que cada um toma as decisões do modo que bem entender. Trata-se de uma forma de governo que visa o bem comum em que todos os cidadãos têm os mesmos direitos de participação.

Portanto, gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia, na qual envolva todos os segmentos na elaboração e tomadas de decisões, visando o interesse do coletivo. Na visão de Pimentel (2010, p 44), “pensar em gestão democrática é associar os indicadores de autonomia, descentralização, desconcentração e flexibilidade nas tomadas de decisões”. Para ela,

A expressão gestão, no contexto educacional, é caracterizada pela dinâmica intensa da participação consciente dos sujeitos envolvidos no processo e pela tomada de decisões necessárias à aplicabilidade e a governança das ações na educação. (PIMENTEL, 2010, p. 27).

Não é por acaso que o termo ‘gestão democrática’ aparece no vocabulário, na literatura e nas conduções das políticas públicas para a educação na contemporaneidade.

É fruto de ideias e valores que conduzem e amparam a organização sociopolítica da nossa sociedade.

Podemos identificar várias formas, modelos e tendências de gestão, as quais ganharam relevante discussão nos últimos anos: modelo de gestão tradicional, modelo de gestão renovador, modelo de gestão democrática, modelo de gestão participativo, sendo que, todos esses modelos de gestão, foram pensados com o objetivo de melhorar a qualidade da educação por ter em vista as mudanças sofridas pela sociedade. Devido à introdução das novas tecnologias, a escola precisa

acompanhar as exigências do mercado tanto de trabalho como de consumo.

Por esse motivo, o modelo de gestão mais apropriado para garantir a qualidade social da educação é o de gestão democrática, por privilegiar a participação de todos os segmentos da escola nas tomadas de decisões, de modo que todos participem da elaboração e realização do trabalho, de forma que se sentirão mais motivados em pôr em prática algo feito e pensado por eles, visto que democracia supõe autonomia e participação.

A esse respeito, Gadotti (2003), ao abordar o porquê de discutir hoje a autonomia da escola, afirma que, discutir a autonomia da dessa instituição, é discutir a própria natureza da educação. Segundo ele,

A palavra “autonomia” vem do grego e significa capacidade de auto-determinar-se, de auto realizar-se, de “autos” (si mesmo) e “nomos” (lei). Autonomia significa autoconstrução, autogoverno. Mas não existe uma autonomia absoluta. Ela sempre está condicionada pelas circunstâncias, portanto a autonomia será relativa e determinada historicamente. (GADOTTI, 2003, p. 10).

Por conta desse fator, ter autonomia não significa falta de controle e liderança. Nessa perspectiva, os cidadãos são livres para opinar e decidir, porém quem determina até onde podem ir, são as regras sociais, que, caso sejam violadas, implicam crime contra a ordem pública. A ideia de escola nova, segundo o autor citado, está sempre associada à ideia de liberdade, e, assim sendo, o movimento antiautoritário na educação, inaugura entre escola tradicional (aquela centrada no professor) e a escola nova (aquela centrada no aluno), uma educação que privilegia o aluno enquanto indivíduo capaz de interagir criticamente na sociedade da qual faz parte, como também, participar ativamente como cidadão crítico e participativo da sociedade.

A escola contemporânea deve buscar uma ativamente do mercado de trabalho. Desse modo, as escolas devem elaborar seus projetos de ensino na própria instituição, visando o desenvolvimento pleno do estudante de acordo as necessidades de cada escola. Porém, para que isso ocorra, os gestores devem ter autonomia na realização dos trabalhos escolares, de maneira que não fiquem subordinados à secretaria da educação, fazendo como que a escola apenas reproduza pacotes prontos que, em nada contribuem para a formação dos indivíduos.

Foi a Escola Nova que levantou mais alto a bandeira da autonomia na escola, entendendo-a como livre organização dos estudantes, autogoverno. Muitas experiências pedagógicas foram feitas nesse sentido [...]. Todavia, o movimento da Escola Nova, que introduziu os métodos ativos e livres na educação enfatizou mais a autonomia como fator de desenvolvimento pessoal do que como fator de mudança social. Ela tem o mérito, porém, de evidenciar como a autonomia e o autogoverno fazem parte da própria natureza da educação. (GADOTTI, 2003, p. 12-14).

Apesar da Escola Nova, ter enfatizado mais a autonomia como fator de desenvolvimento pessoal, não deixou de ter sido um grande salto na busca de uma educação de melhor qualidade, já que os idealizadores dessa escola almejavam um ensino capaz de libertar os indivíduos do modelo de educação imposto. Nessa visão, o educando é um sujeito livre e ativo, por isso deve intervir no ensino que quer receber.

Na visão de Gadotti (2003, p.28), “uma política democrática de educação é uma reivindicação antiga dos educadores brasileiros”. Segundo ele, durante a ditadura militar, compreendida entre os anos 1964 e 1985, o tema da participação e da democratização da gestão

da educação tomou conta de boa parte dos debates e discussões pedagógicas, tanto no setor público como no setor privado.

Como se sabe, o tema da democratização da gestão foi muito debatido durante a luta pela Constituinte, entre 1985 e 1988, data da promulgação da Constituição que consagrou o princípio da ‘gestão democrática do ensino público’ (GADOTTI, 2003, p.30).

As eleições para as municipalidades nesse mesmo ano possibilitaram aos partidos populares a chegada ao poder municipal e, com isso, vários projetos de gestão democrática foram experimentados em diversos municípios, com a implantação de eleições para diretor de escola, implantação de Conselhos de Escola e administração colegiada. Só muito recentemente, isto é, nos últimos dois anos, é que o tema da autonomia da escola aparece com mais frequência nos debates pedagógicos e nas reformas educacionais. Esse tema está tomando o lugar do tema da participação e da autogestão. Poderia me arriscar dizendo que é quase um meio termo entre os dois.

A gestão democrática é discutida em nosso país há décadas, porém, ainda é vista em algumas escolas como uma utopia, na qual seus gestores são admitidos ao cargo por indicação política, apesar de ser uma exigência do ordenamento legal que rege o ensino público brasileiro, no qual estes devem ser admitidos por meio de concurso público ou eleição direta.

Para Libâneo (2011), toda a unidade escolar, incluindo todos os seguimentos, precisa participar de forma eficaz e consciente nas práticas de organização e gestão da escola. Assim se posiciona ele:

A organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados. Os termos organização e gestão são, frequentemente, associados à ideia de administração, de governo, de provisão de condições de funcionamento de determinada instituição social – família, empresa, escola, órgão público, entidades sindicais, culturais, científicas, etc. – para a realização de seus objetivos. (LIBANEO, 2011, p. 293).

Para ele, as escolas precisam valorizar a necessidade da gestão participativa e da gestão da participação, visto que a escola é um espaço no qual se prevalece o elemento humano e que, portanto, precisa ser democraticamente administrada, a fim de buscar realizar um trabalho no qual os indivíduos possam pensar não somente em si, mas também no coletivo.

### *A gestão democrática: espaço coletivo da sociedade*

Nos dias atuais, muito se tem falado em gestão democrática e a maioria das escolas garante que nos processos pedagógico-administrativos aos quais se faz frente a ‘participação’ é uma palavra-chave e que, portanto, a gestão democrática se constitui elemento constituinte de seu trabalho. Entretanto, o que se observa é que muitas escolas ainda veem a figura do diretor como o ‘cabeça’ da escola, além de o professor ainda exercer a função de mero transmissor de conhecimento.

Sabemos que a gestão democrática é um trabalho complexo, que precisa ser visto para além do simples fazer administrativo. Aliás, o princípio da gestão democrática escolar tenta superar o conceito de administração escolar e, portanto, apoia-se nos princípios de uma gestão

participativa (LUCK, 2008).

Assim sendo, neste contexto histórico em que estamos vivemos, a escola precisa repensar cada vez mais a forma como gesta o conhecimento, as relações interpessoais, o fazer pedagógico-administrativo. Foi-se o tempo em que o diretor era aquele que mandava e decidia tudo sozinho. Aliás, a escola não pode ser vista como propriedade de alguém, mas um espaço coletivo a serviço da sociedade. Nesta perspectiva, a escola precisa ser pensada e feita por todos. Para Pimentel.

O entendimento que hoje se tem é de que o trabalho do gestor em uma instituição de ensino deve primar pela coordenação e execução de uma prática democrática, participativa, articulada com a coletividade e com a singularidade dos indivíduos, no intuito de um compromisso de todos. As ações cotidianas devem ser planejadas e executadas de forma a atender aos princípios do projeto pedagógico, levando em conta a especificidade do sistema educativo. (PIMENTEL, 2010, p. 38).

Assim sendo, fica evidente que a organização e a gestão do trabalho escolar precisam estar em constante avaliação/aperfeiçoamento, num processo contínuo que exige trabalho em equipe. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e os fazeres pedagógico-administrativos, analisar com objetividade os resultados e fazer partilhas das experiências docentes bem-sucedidas, partilhas estas que devem acontecer sob a ótica da valorização da participação, flexibilidade, descentralização de poder.

Ainda de acordo com Pimentel, para que haja gestão democrática na escola pública, faz-se necessário a implementação de vários mecanismos, dentre os quais cita:

[...] a participação, a escolha dos diretores, a descentralização, a autonomia, a constituição e o funcionamento dos Conselhos Escolares, a construção coletiva do projeto político-pedagógico, a avaliação institucional. Todos estes instrumentos de gestão democrática são interdependentes e devem estar interligados, para que a gestão democrática aconteça de fato e o poder de decisão seja compartilhado. (PIMENTEL, 2010, p. 28).

Assim, coordenar e gerir uma equipe de trabalho implica em compartilhar poder, partilhar responsabilidades nas decisões tomadas coletivamente, tendo em vista melhorias e transformações (LÜCK, 2008). Deste modo, “a gestão democrática se fundamenta no princípio da participação como expressão de mudança, de convivência social, a partir de uma construção coletiva” (PIMENTEL, 2010, p. 31).

Como evidenciam as autoras, pensar em gestão democrática é associá-la ao compartilhamento de decisões, de responsabilidades e de autocontrole nas soluções dos problemas.

É preciso, portanto, que as escolas superem a gestão de ação individual para a gestão de ação coletiva, percebida sob a ótica de um processo dinâmico, processo esse em que, segundo Pimentel (2010), professores, gestores, corpo administrativo, alunos e toda comunidade se sintam estimulados a participar das decisões, das ações e da construção de uma consciência social e política voltada para a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, da qualidade da educação oferecida pela escola pública brasileira.

Em outras palavras, a gestão democrática surge com o objetivo de promover uma elaboração do conhecimento de forma que todos os atores da escola possam analisar, refletir e atuar para que as melhores alternativas sejam eleitas mediante uma situação problema. Segundo

Lück.

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir da década de 1990, e vem-se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas. Isto porque foi reconhecido como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento de unidades dos processos educacionais e mobilização das pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino que oferecem [...]. (LÜCK, 2008, p. 33).

Neste sentido, a escola se abre à participação na medida em que oportuniza ações como: grêmios estudantis, associação de pais e professores, colegiado de classe, realização de eleições diretas para diretores, utilização dos Conselhos Escolares como instâncias deliberativas e fóruns consultivos, e também fora da escola como no estímulo à participação em outras instâncias organizadas da sociedade.

Portanto, a gestão escolar democrática é aquela que oportuniza a participação de alunos, professores, pais, funcionários e comunidade, que, podem interferir nas decisões, podendo, desta forma, minimizar os conflitos de choques de interesses dos vários atores que constituem a unidade escolar. Entretanto, para que haja garantia de um espaço de participação coletiva, faz-se necessário ter no mínimo formalização e definição de papéis e funções nestas relações, bem como disponibilização de local adequado pela escola para realização das atividades propostas.

O poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos. (BORDIGNO, GRACINDO, 2002, p. 151-152).

Assim sendo, a base de organização da gestão da educação e da escola não será piramidal e hierarquizada, mas adotará um desenho circular que pressupõe a inter-relação entre os atores sociais e uma partilha de poder, o que implica em corresponsabilidade nas ações da escola. Para Ferreira (1999, p. 11), “participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução”.

Nesta direção, a autonomia pode ser entendida como a capacidade das pessoas de decidir sobre seu próprio destino, ou seja, autogovernar-se. Nas palavras de Libâneo (2001, p. 115) “numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros”. Na escola isso vai significar a possibilidade de traçar seu próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, unidos no sentimento de corresponsabilidade pelo êxito da instituição.

O resultado do processo do planejamento será influenciar e provocar transformações nas instâncias e nos níveis educacionais que, historicamente, têm ditado o como, o porquê, o para que, o quando e o onde planejar. Num sentido mais específico, Padilha (2001) afirma que, pensar o planejamento educacional e, em particular, o planejamento visando ao projeto

político-pedagógico da escola é, essencialmente, exercitar nossa capacidade de tomar decisões coletivamente. Como possível reflexão sobre essas questões, Fernandes se posiciona:

O lócus central da qualidade do ensino é a escola. Dentre as diferentes modalidades desta, a escola pública de ensino fundamental ganha importância, não só pelo grande contingente de alunos e profissionais que abriga, como também pela relevante função social que lhe cabe desempenhar. É na escola que ocorrem as relações, não só dos atores mais diretamente ligados à ação educativa (alunos e professores), mas também as relações especificamente ligadas ao ensino e à administração, ao técnico e ao político, à sala de aula e ao sistema educacional, à educação sistemática e à assistemática, ao Estado e à sociedade. [...] É também nela que as pressões vindas das diferentes categorias de profissionais ligados à educação, na luta por melhores condições de trabalho, bem como as famílias, entidades e grupos sociais que defendem interesses dos alunos, fazendo-se sentir com mais vigor e energia. (FERNANDES, 1997, p. 111-112)

Complementando a autora citada, Junior defende que:

A materialização da finalidade da escola pública tem sido confortavelmente reduzida ao processo de construção da cidadania. Digo “confortavelmente” porque, no contexto em que vem sendo discutida, cidadania confunde com democracia, que por sua vez confunde-se com exercício de direitos individuais. Esta é apenas uma pobre forma de, embora indispensável, de democracia: a democracia da representação. Como tal, ela é necessária, mas não é suficiente para a resolução dos problemas da administração e da supervisão da escola pública. (JUNIOR, 1997, p. 106).

Como salientam os autores ora supracitados, as escolas não existem para serem administradas ou supervisionadas pela ação individual de um gestor. A escola é como o corpo humano. Como sabemos, o nosso corpo é formado por órgãos e precisa do trabalho conjunto de todos eles para que se mantenha saudável. Se um órgão estiver com problemas, todo o corpo sofrerá consequências. Com a escola acontece o mesmo!

Os segmentos escolares (direção, coordenação, professores, pais, alunos, merendeira, faxineira, porteiro, auxiliares administrativos) são os órgãos desse corpo chamado escola. Todos precisam trabalhar em harmonia e em conjunto para que atinjam seus objetivos. Assim, a escola não pertence unicamente ao diretor; ela é de todos. Neste sentido, não é tarefa exclusiva do gestor organizar o trabalho nas unidades escolares. Todos devem ser convidados a pensar e a fazer. E aí aparece o que chamamos de gestão democrática, aquela que se orienta sob a ótica da participação coletiva, possibilitando oportunidades de construção e administração de relações comportamentais conflitantes, na viabilização de objetivos organizacionais que conduzem a ações proativas (PIMENTEL, 2010).

Finalmente, partindo desse princípio, a escola precisa da participação da comunidade como usuária consciente deste serviço, não apenas para servir como instrumento de controle em suas dependências físicas. Trata-se de romper com os muros da escola.

## Considerações finais

A lei de diretrizes e bases da educação nacional, Lei n 9394/96, veio reforçar a CF em seus artigos 12 e 15, que estabelece que os sistemas de ensino definam as normas da gestão



democrática, conforme as peculiaridades de cada escola, e que os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares, autonomia nas tomadas de decisões. Desse modo, as escolas passaram a ter condições de atender aos anseios e necessidades dos estudantes, já que trabalhando nessa perspectiva, as decisões serão tomadas no interior da unidade escolar por quem realmente conhece as dificuldades dos alunos.

Por isso, a gestão democrática torna-se cada vez mais fundamental para que a educação pública garanta a qualidade social do ensino por meio da participação da comunidade escolar e local na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, da participação no Colegiado Escolar, no Grêmio Estudantil, nas associações de Pais e Mestres, de modo que todos os envolvidos participem das tomadas de decisões, a fim de buscar as melhores alternativas para contemplar as reais necessidades dos alunos e da escola.

Porém, apesar de ser um direito garantido legalmente, como também das melhorias apresentada nas escolas que desenvolve trabalhos em parceria, essa participação em muitas escolas ainda depende da disposição do diretor em favorecer um clima de cooperação com todos os envolvidos, por medo de perder essa “autoridade” que muitos julgam ter ou mesmo porque trabalhando dessa forma terá mais trabalho, pois terá que convocar reuniões, participar do trabalho que fica sob responsabilidade do professor em sala de aula, ouvir pais e alunos com nível de ‘instrução inferior’ ao seu, ir além do trabalho burocrático, dentre outros.

Trata-se de uma temática bastante relevante para a sociedade contemporânea já que a mesma está buscando uma educação com qualidade social que seja capaz de contemplar os estudantes de modo que eles possam participar ativamente da sociedade como sujeitos críticos, capazes de transformar a realidade do meio ao qual estão inseridos, bem como de participar com igualdade do mercado de trabalho com alunos oriundos da rede particular de ensino, visto que, a competitividade no mercado de trabalho, exige cada vez mais trabalhadores capacitados. Sendo assim, não há lugar para o operário que não seja capaz de desenvolver múltiplas funções na escala de produção, verbalizar o que sabe fazer, realizar trabalho em equipe e participar das decisões da empresa. Pois, esse mesmo trabalhador, além de desenvolver múltiplas funções no ambiente de trabalho, também é um consumidor ativo dos novos produtos que a cada dia chegam ao mercado.

## Referências

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: município e escola. IN: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996.

FERNANDES, Marileusa Moreira. A opção da supervisão diante da ambivalência. In: JUNIOR, C. A. S.; RANGEL, M. **Nove olhares sobre a supervisão**. São Paulo: Papiros, 1997.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências**,

---

novos desafios. São Paulo. Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

JUNIOR, Celestino Alves da Silva. Organização do trabalho na escola pública: o pedagógico e o administrativo na ação supervisora. In: JUNIOR, C. A. S.; RANGEL, M. **Nove olhares sobre a supervisão**. São Paulo: Papipus, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2001.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, Vitor H.. **Administração escolar: introdução crítica**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PIMENTEL, Gabriela Sousa Rêgo. Clima organizacional e gestão democrática no contexto de uma universidade pública. In: OLIVEIRA, A. D. S; PIMENTEL, G. S. R. **Educação superior: questões contemporâneas**. Salvador: EDUNEB, 2010.

SACRISTÁN, J. G. **Poderes instáveis em educação**. Porto Alegre: Artmed, 1999.