

## **A relevância do modelo da gestão democrática e participativa no contexto educacional**

## **The relevance of the democratic and participatory management model in the educational context**

---

**Marilza Ramos de Lima**

*Professora da Educação básica do Estado de Coari - Graduada em Letras pela Universidade Federal do Amazonas- UFAM – Doutora e Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Del Sol – UNADES*

*ORCID: 0000-0001-5691-8636*

**Jacimara Oliveira da Silva Pessoa**

*Professora da Educação básica no município de Coari-AM*

*Graduada em Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas- UFAM*

*Doutorado e Mestrado em Ciências da Educação pela Universidade de San Lorenzo – UNISAL*

*ORCID: 0000-0001-9353-2185*

*<http://lattes.cnpq.br/1004775463373932>*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.75.7

## RESUMO

O presente estudo traz uma retrospectiva sobre o cenários de gestão participativa, no âmbito escolar, implica em união de esforços e comprometimento conjunto dos membros da comunidade escolar no planejamento, organização e tomada de decisão na instituição Escolar, visando, principalmente, à melhoria do processo pedagógico. Objetivo Central foi analisar a relevância do Modelo da gestão democrática e participativa no contexto educacional, um estudo de caso na escola Estadual Francisco Lopes Braga no Município de Coari no período de 2015-2017. O método de abordagem foi o qualitativo, como instrumentos de dados entrevista e participação direta no campo da investigação, os dados coletados e transcritos como relatos textuais. Como marco teórico e resposta das perguntas traz os principais autores Lück (2009, 2010, 2016); Paro (2000, 2011, 2018), entre outros autores como Libânio, Ferreira. Portanto como resultado a escola como espaço de contradições e diferenças, precisa ter espaço para o diálogo e respeito aos diferentes posicionamentos, favorecendo o trabalho coletivo e a troca de experiências, onde cada professor se reconheça como parte do grupo e motive-se a participar como autor da história da sua escola. Luck, (1998) a gestão precisa ser participativa e democrática. Capaz de saber compreender e optar por decisões maduras, dinâmicas, consistentes e ideais para cada situação. Esta mudança já vem acontecendo, mas observa-se, nem sempre a instituição é totalmente independente e isenta das ações políticas educacionais.

**Palavras-chave:** aproveitamento. meio ambiente. educação.

## ABSTRACT

This study presents a retrospective on the participatory management scenarios, in the school environment, it implies the union of efforts and joint commitment of the members of the school community in the planning, organization and decision making in the School institution, aiming, mainly, to improve the process pedagogical. Central objective was to analyze the relevance of the Model of democratic and participatory management in the educational context, a case study at the Francisco Lopes Braga State School in the Municipality of Coari in the period 2015-2017. The method of approach was qualitative, as data instruments interview and direct participation in the field of investigation, the data collected and transcribed as textual reports. As a theoretical framework and answer to the questions, the main authors Lück(2009, 2010, 2016); Paro (2000, 2011, 2018), among other authors such as Libânio, Ferreira. Therefore, as a result, the school as a space of contradictions and differences, needs to have space for dialogue and respect for different positions, favoring collective work and the exchange of experiences, where each teacher recognizes himself as part of the group and is motivated to participate as author of your school's history. Luck, (1998) management needs to be participatory and democratic. Capable of knowing how to understand and opt for mature, dynamic, consistent and ideal decisions for each situation. This change is already happening, but it is observed that the institution is not always totally independent and exempt from educational policy actions.

**Keywords:** use. environment. education.

## INTRODUÇÃO

As transformações administrativas que ocorreram no Brasil nas últimas décadas tornaram o Estado mais acessível ao cidadão em se falando de contexto público e não privado, promovendo, na gestão educacional, práticas de participação e exercício da autonomia. Nas últimas décadas, com o crescimento das demandas sociais e ações governamentais, que foram se tornando cada vez mais complexas diante da globalização, a dificuldade do Estado em corresponder às expectativas dos cidadãos passou a ser mais evidente. A crise da estrutura estatal no país levou a uma reestruturação o primeiro impacto administrativo, a reforma da gestão pública de 1995, questionando o papel do Estado, seu tamanho e funções que deveria assumir (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010; COSTIN, 2010; DEUS, 2018). A necessidade de um Estado mais eficiente e voltado para a qualidade dos serviços prestados se fez presente e o modelo burocrático, amplamente adotado na época, sofreu críticas quanto às suas distorções e ineficiência dentro e fora do Brasil. As transformações administrativas começam aparecer, segundo os autores supracitados, foram percebidas em diversos países da América latina, inclusive no Brasil, onde a evolução da Administração Pública foi influenciada até mesmo por modelos privados. As mudanças orientadas pela reforma gerencial iniciada na década de 90 afetaram a gestão pública brasileira, inclusive no que diz respeito à gestão da educação. “Tratava-se de tornar o Estado mais acessível ao cidadão de modo a atender com eficiência, eficácia e efetividade às suas demandas” (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p. 7). HORA (2007), SOARES (2005), FREITA (1980) e CASASSUS (2002) deixam claro que afirmar a natureza específica da escola, as suas relações de poder diferenciadas, o papel central dos professores na sala de aula impõe um esforço de compreensão da escola como produto de construções sócio-históricas e palco de disputa entre visões conservadoras e transformadoras

A escolha de um tema que envolvesse o estudo do papel do gestor na construção de mecanismos que favoreçam a convivência escolar democrática na perspectiva da educação como direito é um tanto abrangente. E diante do contexto da problemática proposto, a presente dissertação focou-se na compreensão e análise de uma gestão democrática e nos mecanismos de participação da comunidade escolar quanto a atuação em prol da democratização da educação. Visto que a comunidade escolar abrange além dos segmentos escolares, a comunidade local e seus mecanismos de representação. Assim, uma pesquisa em uma instituição educacional e sua comunidade escolar se fez necessário.

A presente pesquisa justifica-se, sustentado na evidência da relevância do modelo da gestão de democrática e participativa como estudo de caso na Escolar Estadual Francisco Lopes Braga no período de 2015 a 2017 no Município de Coari na aprendizagem escolar. Ao abordar este título, reconhece o debate atual que suscita a controvérsia de se aplicarem os princípios da administração ao campo da 18 educação e a crítica de que tal aplicação gera distorções na forma de encarar a escola e sua administração, desenvolvendo uma ideologia na qual as organizações são semelhantes em seu funcionamento e objetivos, como se lê em Hora (2004) e Martins (1994). Visando superar tal distorção, sugere, de acordo com Hora (2004) e Ferreira (2006), a necessidade de se resgatar o caráter educacional da administração escolar.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Na análise prevista enquanto a gestão participativa só ocorre quando o gestor tem conhecimentos teórico e prático no ambiente de atuação, partido deste pressuposto, todos as hipóteses são afirmativas a pesquisa literária e de campo pois. No tocante pode se afirma que os papéis mais importante da gestão escolar, é conhecer a situação familiar, dos autores que implica em união de esforços e comprometimento conjunto dos membros da comunidade escolar no planejamento, organização e tomada de decisão na instituição, visando, principalmente, à melhoria do processo pedagógico e presente estudo tem o modelo de gestão participativa implantado no referido na escola de Ensino fundamental serie iniciais contém os princípios e critérios de uma gestão participativa e democrática. Nesta ótica as variações sempre estão presentes: docentes, discente e família. Acredita-se que gestão participativa só ocorre quando o gestor tem conhecimentos teórico e prático no ambiente de atuação. Supõe-se que um dos papéis importante da gestão escolar, é conhecer a situação familiar, dos autores que implica em união de esforços e comprometimento conjunto dos membros da comunidade escolar no planejamento, organização e tomada de decisão na instituição, visando, principalmente, à melhoria do processo pedagógico . Supõe-se que neste contexto, o problema a ser investigado com o presente estudo é: o modelo de gestão participativa implantado no referido na escola de Ensino fundamental serie iniciais contém os princípios e critérios de uma gestão participativa.

### **As concepções teóricas da gestão democrática e participativa no contexto educacional**

Vamos ressaltar os conceitos de democracia, gestão escolar, gestão democrática e gestão participativa. A democracia é um transcurso social originado na Grécia, em Atenas no século V a.C., baseado no primórdio da vontade popular, que não necessariamente dependa propriamente do coro popular, ou uma determinada quantidade de pessoas para que o processo democrático se estabeleça. Como mencionam os estudos de Ribeiro (2013, p. 09), A palavra democracia vem do grego (demos, povo; kratos, poder) e significa poder do povo. Não quer dizer governo pelo povo. Pode estar no governo uma só pessoa, ou um grupo, e ainda tratar-se de uma democracia – desde que o poder, em última análise, seja do povo. O fundamental é que o povo escolha o indivíduo ou grupo que governa, e que controle como ele governa. (RIBEIRO, 2019, p.09). No Brasil alguns atos democráticos são obrigatórios. Escolhe-se: governador, deputado, senador, prefeito e presidente da República, os quais são importantes para consolidar a vontade popular. E em outras esferas como em instituições, escolas, presidentes de bairro e cooperativas, os representantes oficiais também são escolhidos por meio do voto, todavia em algumas esferas o voto é facultativo. Acredita-se que ao se escolher um representante, este cumprirá as promessas de campanha, entretanto muitas metas e objetivos estipulados não são concretizados, o que indica a importância dos cidadãos se mobilizarem por seus direitos.

### **Gestão escolar**

A Gestão Escolar é substancial importante na transformação da instituição escolar para que atenda as atuais exigências sociais, de uma sociedade que se designa democrática. Por este motivo, faz-se indispensável que os gestores enquanto responsáveis pela liderança,

escolar, não atuem como mero administradores escolares, posto que o termo gestão relaciona-se com administração, pois,

Por administração, entendemos as atividades que se concentram na verticalidade, uma vez que podem ser determinadas de cima para baixo, ou seja, uns mandam, outros executam e, em muitos casos, nem questionam (CASTRO *et al*, 2012, p. 26).

A administração escolar é uma atuação restrita as ações mais burocráticas, enquanto a concepção de gestão escolar extrapola as tarefas metódicas, abrangendo uma motivação coletiva, na qual a postura do gestor é de agente transformador. Segundo Lück,(2009, p. 22),

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Assim, compreendemos que a Gestão é o ato de gerir, ou seja, realizar ações que conduzam à realização dos objetivos e metas propostas. Abrange dimensões de trabalho pedagógico, político, financeiro, administrativo e também humano (relacional e de formação humana), dispondo de atribuições abrangentes para a mobilização coletiva da comunidade escolar. Nesse sentido,

Gestão seria um processo horizontal em que os envolvidos no processo comprovam sua existência desde a elaboração dos projetos até a consecução de seus objetivos, não sendo meros expectadores, mas atores na construção e constituição de algo, em nosso caso da escola (CASTRO *et al*, 2012, p. 26).

Compartilhar a gestão com a comunidade escolar é tarefa primordial da liderança, do gestor escolar que pauta suas ações no princípio de participação para que se estabeleça uma gestão democrática. Assim, a escola se estrutura na busca de soluções pertinentes a formação de seus alunos, superando às dificuldades destes e de suas famílias pela parceria e coletividade, ganhando assim, autonomia para definir seu projeto educacional.

A gestão escolar também engloba responsabilidades como elaborar coletivamente e executar o Projeto político Pedagógico, orientar e acompanhar o pessoal de apoio pedagógico e técnico, administrar os recursos materiais e financeiros dentre outras atribuições específicas desta função.

## **Gestão democrática**

Uma forma de compreender a gestão democrática é traduzi-la como mobilização, gerada pela ação conjunta de seus componentes, para que, por meio da participação se realize os objetivos de sua unidade de trabalho. Segundo Lück,

Pode-se definir portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para sua efetivação.(Lück, 2009, p. 71).

A gestão democrática é o processo político no qual a comunidade escolar discute, pla-

neja e soluciona problemas. Deve ser um momento de transformação, amparada em atividades conjuntas, traduzidas pelo plano de ação do gestor e Projeto Político Pedagógico (PPP), com ênfase na promoção, formação e aprendizagem do aluno. A gestão democrática não é só um princípio pedagógico. É também um preceito constitucional (BRASIL, 1988). O parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal de 1988, estabelece como cláusula pétrea que todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, consagrando uma nova ordem jurídica e política no país, com base em dois pilares: a democracia representativa e a democracia participativa (direta), entendendo a participação social e popular como princípio inerente à democracia.

Em seu artigo 206, a Constituição Federal estabelece os princípios do ensino, entre eles, no Inciso VI, a gestão democrática do ensino público, retomado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (BRASIL, 1996). Como princípio pedagógico e como preceito constitucional, a gestão democrática não se restringe à escola mas, perpassa todos os sistemas sociais e de ensino. Desse modo, a gestão democrática não se limita apenas à educação básica mas, se refere a todos os níveis e modalidades de ensino e no âmbito social assim configurado. Para Lück (2009, p. 71),

A gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e 25 habilidades específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática, pela qual os alunos desenvolvem o espírito e experiência de cidadania, caracterizada pela consciência de direitos em associação a deveres.

A liderança escolar pautada na democracia, não se solidifica por uma ação isolada de eleição de gestor e de colegiados, se concretiza em atuações cotidianas e torna-se um processo que ainda não se realizou de modo pleno em nossa sociedade e escolas, trata-se de ações contínuas do fazer democrático.

Observamos que a organização do trabalho escolar há grande dificuldade em se garantir a participação da equipe e comunidade escolar, este é o desafio inicial do gestor, opondo-se ao trabalho original de sua função em que o diretor apenas ditava regras, normas de trabalho e conduta, segundo Paro (2000).

De tal modo, o diretor não pode restringir-se apenas às questões administrativas, posto que a participação, a discussão coletiva e o diálogo, são práticas indispensáveis à gestão democrática. Como recomenda Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 454), “cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais”. Partindo desse princípio a escola precisa rever o papel do líder, superando a função meramente de administrador, para oportunizar a gestão democrática como práxis mediadora do trabalho educativo. De acordo com Paro (2000, p. 18-19),

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são liberais com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes dão abertura ou permitem que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática,

A democracia não se concede, se realiza: não pode existir ditador democrático. Percebendo em um padrão de escola, gestores e professores devem possibilitar um espaço de participação e diálogo, amparado no trabalho coletivo, em que as diferenças sociais, culturais e de pensamento não sejam negativas do exercício educativo coerente, mas que possibilite

um ambiente para a construção de conhecimento e da reflexão do grupo.

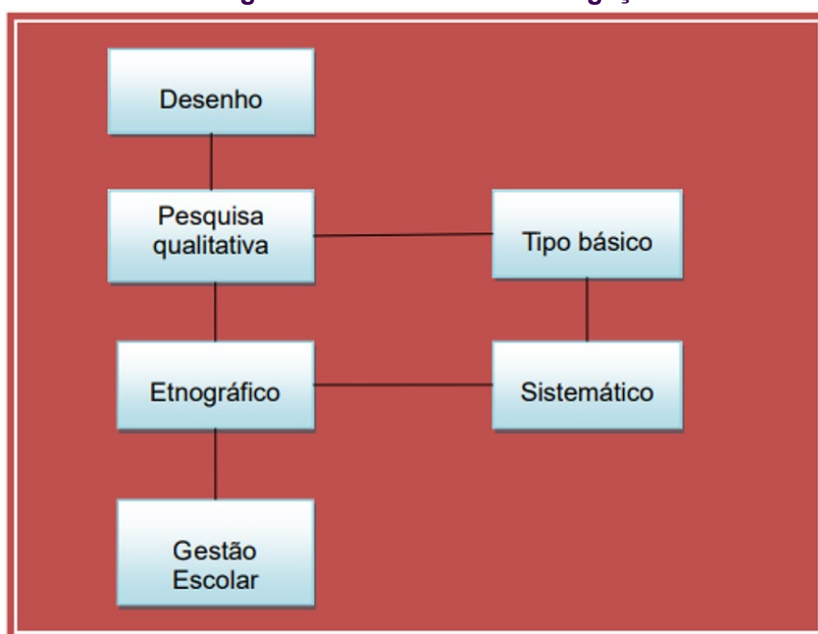
## METODOLOGIA

Pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para reconhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.83). Segundo Gil, (2019, p. 17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, compreendendo sua definição, a revisão sistemática da literatura, a construção do arcabouço teórico e dos instrumentos de coleta de dados, o tratamento e análise dos dados.

A fim de compreender de que forma as ações implantadas na escola através da mantenedora, Secretaria Municipal de Educação do município (SEMED) repercutem na prática pedagógica em sala de aula, bem como no trabalho da gestão escolar optei pela metodologia de abordagem qualitativa. Tal escolha pautou-se nos estudos realizados por Duarte, (2002, p. 140), segundo o qual a opção pela abordagem qualitativa nos oferece a possibilidade de refazer o caminho, avaliar com mais segurança as afirmações que fizemos. Segundo o autor, os métodos qualitativos fornecem dados muito mais significativos e densos, mas também muito difíceis de se analisarem (2002, p. 151).

Os dados coletados na pesquisa de campo obtidos no início do segundo semestre de 2019 foram analisados com base nos estudos teóricos.

**Figura 1 - Desenho de Investigação**



**Fonte: próprio Autor/2019**

**População e Amostra** A população da pesquisa foi composta por 15 professores, um gestor, um pedagogo, 29, a população estudiantil 346, da Escola Estadual Francisco Lopes Braga. Nesta pesquisa, o amostrar da referida escola tem 10 profissionais, sendo um diretor administrativo e um coordenador pedagógico, 08 professores perfazendo um total de dez sujeitos diretamente envolvidos. Toda a mostra foi contextualização.

## MARCO ANALÍTICO

### discussão e análises dos resultados

Durante toda apresentação dos resultados vamos destacar dois pontos fundamentais: O primeiro deles é o que o autor caracteriza como paradigma do tipo A, que apresenta uma visão técnico-racionalista e linear de gestão e incorpora práticas desenvolvidas uma instituição de ensino e orientadas especialmente para a eficiência. O segundo é o paradigma de tipo B, fortemente qualificação de ensino por uma visão holística, não linear, centrada nas práticas que buscam a construção dialógica, as visões compartilhadas, as relações com os diversos atores sociais. Ainda que se posicione claramente a favor do paradigma do tipo B, Casassus, (2002) não exclui os aportes teóricos do paradigma A, bem como a necessidade de se separar a gestão dos sistemas escolares da gestão das escolas. O avanço da pesquisa empírica deve, para ele, ser capaz de apontar quais aportes de cada um dos paradigmas melhores se adequam a cada uma das duas situações, conforme os objetivos.

As principais questões que nortearam a pesquisa foi a seguinte: Como as concepções de gestão democrática está sendo desenvolvida na escola pública? O procedimento metodológico utilizado foi o Estudo de Caso, (Creswell, 2014 p.102):

É uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de um caso, objetivando organizar um relatório ordenado e crítico de experiência ou avaliá-la analiticamente a fim de tornar decisões a seu respeito ou uma ação transformadora.

Os dados foram obtidos através de aplicação de questionários no roteiro de entrevista para, professores, corpo administrativo, gestora e pais; também se utilizou da observação direta cujos resultados serão expostos a seguir. A princípio, procuramos saber junto aos professores e demais funcionários como ele avaliavam o seu relacionamento com a gestora. Dos entrevistados 67% afirmaram ser bom e 33% regular. O que nos fez perceber o relacionamento profissional e instigou-nos a averiguar como ocorre o processo de comunicação entre esta e a equipe escolar. Obtivemos a informação que a falta de comunicação é um dos pontos fracos da escola, as informações chegam muitas vezes distorcidas prejudicando as atividades educativas.

Cabe frisar que a gestora, para manter-se no cargo mergulha na ação centralizadora e autoritária que permite o controle e fiscalização da escola. Em relação a isso procurou-se averiguar junto a gestora **quais as principais dificuldades que encontra em desenvolver com autoridade que seu cargo lhe confere, um modelo de gestão democrática sem ter que lançar mão do autoritarismo.**

A gestora expressou-se da seguinte maneira:

“A falta de compromisso e responsabilidade de alguns funcionários pensam que a escola é responsabilidade da gestora, pois preferem não dar opinião para não ter o compromisso de fazer acontecer.” (Entrevista/2019- Gestora C.I. 45 anos).

Quando falamos da construção da autonomia em nossas escolas, vem sempre o pensamento de dependência e liberdade, que podemos fazer o quiser quando pensamos ser o melhor para escola e isso não é bem assim, a autonomia é construída coletivamente tendo como foco as diretrizes estabelecidas pelo sistema de ensino. Diante disso, perguntamos a gestora se **o envolvimento da comunidade local é importante para a construção de uma**



## escola democrática? Segundo ela:

“A efetivação de gestão democrática ocorre com envolvimento de pais, alunos e diferentes grupos sociais que integram a comunidade local, sem a participação de todos, não se constrói uma escola democrática. (Entrevista/2019- Gestora C.I. 45 anos).

Diante do exposto, percebe-se que os elementos constitutivos da instituição escolar devem estar organicamente articulados, de forma que a ação do outro, passe a influenciar mutuamente na transformação do contexto escolar. Ou seja, a instituição escolar não se esgota entre os muros da escola, mas ao contrário, origina-se de um contexto mais amplo de onde provêm ideias que dão sentido significativo ao trabalho realizado na escola, logo a participação da comunidade tem um significado importante nas ações educativas democráticas, A figura 02 demonstra a importância da família na escola, o círculo reforça a ideia de trabalho colaborativo para formação integral do estudante:

**Figura 2 - Círculo que reforça a ideia de colaborativa entre família e escola.**



**Fonte: Livro - Diálogo escola-família: São Paulo: Moderna,2019.**

Relação entre escola e famílias abarca todos os espaços da instituição de ensino: salas de aula, refeitório, portão de entrada, secretaria. Nessa perspectiva, todos os funcionários, docentes e não docentes, são também responsáveis pelo estabelecimento desse relacionamento. Por isso, é fundamental a escola conhecer e caracterizar sua comunidade. É a partir dessa caracterização que ela se reconhece, avalia e elenca suas necessidades, construindo uma identidade coletiva e representativa. É papel da gestão escolar, com apoio da equipe pedagógica, reunir informações acerca de seu entorno e das famílias de seus alunos

Gestão participativa na escola: motivações para a escolha do tema e percursos metodológicos. Neste enfoque, durante a observação direta na escola e pelos dados coletados no INEP e SADEAM através do portal qedu percebo que na escola a gestora buscam efetivar a gestão democrática através do uso de diversos princípios como: participação, coletividade, descentralização do poder e autonomia. Todavia, no que tange ao princípio da autonomia, não raras vezes, as escolas acaba ficando engessadas pelas mantenedoras (tanto no âmbito federal, estadual e/ou municipal). Ocorre que tais instâncias, acabam por implementar projetos e programas no âmbito das escolas sem levar em consideração os interesses e demandas

das comunidades para as quais se destinam. Tais políticas acabam por se constituir enquanto políticas de governo e não de Estado, ou seja, são planejadas e implantadas na escola, sem ouvir ou discutir a opinião da gestão e dos professores, mais que pode elevar um ponto positivo nas avaliações de larga escala no ranking nacional.

**Gráfico 4 - Evolução do IDEB entre 2015 a 2017**



Fonte: <https://www.qedu.org.br/>

A escola enfrenta novas demandas e novos desafios, principalmente na avaliação escola, durante período de gestão escola da Professora C.L, o gráfico 4, mostra desempenho da gestão frente a avaliação de larga escola no município de Coari, diante de uma sociedade que se democratiza e se transforma, gerando novos desafios à gestão escolar. Mudou-se a maneira de perceber a realidade e participar dela. Essa mudança é marcada por uma forte tendência às concepções e práticas interativas, participativas e democráticas. A sociedade cobra da escola o desenvolvimento de uma consciência global. A escola está no centro das atenções. Isso porque a sociedade reconhece que a educação é importante para o seu desenvolvimento e consequente melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Durante o período da entrevista com a gestão foi colocado o assunto em pauta sobre burocratização do sistema educacional em escala federal, estadual e municipal. A resposta foi:

No cotidiano, tais políticas de governo acabam por gerar desmotivação em toda a comunidade escolar e, em particular, nos profissionais que atuam no âmbito das escolas, os quais ficam desmotivados, cansados e doentes. A burocratização dos processos pedagógicos e a implementação de políticas educacionais sem a participação dos/as educadores/as gera um tensionamento, ou seja, não raras vezes, tais profissionais precisam escolher entre investir seu tempo pensando estratégias para que seus alunos avancem ou preenchendo documentos que a mantenedora institui e/ou ainda organizar painéis para casuais eventos para fins de promoção da política pública imposta. (Entrevistada/ gestora da Escola pesquisada/2019)

Nas palavras de Libâneo (2007), as escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades dos alunos possibilitando-lhes sua participação nos processos de gestão escolar. Neste aspecto, o autor enfatiza que objetivo primordial da escola é:

[...] o ensino e a aprendizagem, que se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização escolar e de gestão. Constituem-se, assim, dois campos de investigação, de práticas e de exercício profissional, articulados entre si pela correlação, numa instituição, entre fins e meios (LIBÂNEO, 2007, p.1).

Para que a gestão democrática seja de fato efetivada, é necessário o uso de novos

processos de organização e gestão baseados em uma forma de trabalho que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, todos os envolvidos com a educação devem sentir-se responsáveis pela escola, em todas as esferas de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão precisa ser participativa e democrática. Capaz de saber compreender e optar por decisões maduras, dinâmicas, consistentes e ideais para cada situação. Esta mudança já vem acontecendo, mas observa-se, nem sempre a instituição é totalmente independente e isenta das ações políticas educacionais. O discurso é de autonomia, liderança compartilhada, entretanto, quando chega-se à realidade, percebe-se que existe fragilidade e dependência. Isto precisa ser mudado. É então, perceptível, o valor e a importância das equipes gestoras.

Os tempos atuais exigem uma gestão engajada nas propostas educacionais, que entenda que a escola não é apenas um espaço onde se “prepara para a vida”, mas um lugar onde se experimenta a vida através das relações, da aprendizagem, dos projetos, das vivências. As transformações estão ocorrendo e conforme Heloísa Lück, a gestão escolar é algo maior que apenas administrar, porque o processo que ocorre nas instituições escolares são muito mais complexas.

Tem concepções que devem ser estudadas e que se tornam essenciais para se estabelecer a ordem e a qualidade do ensino. A construção do projeto político pedagógico é de máxima importância, porque é a partir deste documento que a instituição conhece sua realidade e planeja suas ações para atuar sobre ela, com vistas ao futuro tornando a escola mais fortalecida e independente. O conhecimento transforma e a escola tem, portanto, a função política e social de contribuir para a formação de cidadãos mais dinâmicos, cooperativos, responsáveis e construtores da sua própria história.

O atendimento de qualidade na escola pressupõe o reconhecimento das demandas locais. Esta deverá ser a base sobre a qual se fundará todo o projeto político da escola. Portanto, descentralização, democratização, autonomia – são as palavras que um bom gestor deve almejar. Enfim, pode-se afirmar que uma gestão de qualidade é a responsável por ensino de qualidade e a confirmação de um futuro melhor para o nosso país. Ao longo da pesquisa podemos perceber desenvolver ações que democratizem a gestão, não é tarefa fácil, e a falta de compromisso de alguns profissionais que tem papel direto neste processo. Também foi um fator negativo identificado na pesquisa.

## REFERENCIAS

BRASIL, Lei n. 9.394 n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário oficial da União, Brasília, DF, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998

CASASSUS, J. Problemas e la gestión educativa en América Latina: la tensión enter los paradigmas de tipo A y el tipo B. Revista Em Aberto, Brasília, v.19, n.74, p. 49- 69, jul. 2002.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. Metodología de la investigación. 5ta. ed. México: Mc Graw Hill, 2010.

CASTRO, Raimundo Márcio M. de *et al.* Aspectos Quali-quantitativos da Gestão Recursos de Gestão para o Educador. São Paulo: Pearson, 2012.

DUARTE, R. In: Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o Trabalho de Campo. Cadernos de Pesquisa: São Paulo, n. 115, p. 139-154, março/ 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

HORA, Dinair Leal da. Gestão democrática na escola. 14 ed. Campinas: Papyrus, 2007. 144.

LUCK, Heloísa. A dimensão participativa da gestão escolar. Gestão em Rede, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998. LUCK, H. A gestão participativa na escola. São Paulo: Vozes, 2006.

LUCK, Heloisa. Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências. Ed. Positivo. Curitiba. 2009.

O, J. C. Gestão e organização da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

\_\_\_\_\_, José C. *et al.* Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez Editora, 2003.

\_\_\_\_\_. José Carlos. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. Madrid, Espanha: 2007.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. Metodologia científica. 2 a. ed., São Paulo, 1995.

RIBEIRO, Renato Janine. A Democracia. 3. ed. São Paulo: Publifolha, 2013. Disponível em: . Acesso em: 12 out. 2019.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

## **AGRADECIMENTO**

Com a convicção de que não existimos fora das nossas relações e que o produto de nosso trabalho é, acima de tudo, resultado de um processo de esforços coletivos, quero deixar aqui meu muito obrigado às pessoas que tornaram esta pesquisa possível. Início com as professoras da Escola Estadual Francisco Lopes Braga, professoras, todas elas, ainda diretora, bibliotecárias, técnicas da Secretaria de Educação do Estado coordenadoria de Coari, mas, antes e acima de tudo, professoras. Cederam seu tempo, sua memória - muitas vezes emocionante -, sua história vivida. A minha Filha Yanael. Estimuladora de primeira hora, companheira até o ponto final. Amor que faz o resto ter mais sentido.