



## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA PRÁXIS MEDIADORA NO AMBIENTE ESCOLAR**

Cleberson Cordeiro de Moura<sup>1</sup>

João Maria de Castro Pontes<sup>2</sup>

Francisca Willyane Bezerra de Souza<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem por intuito propiciar a reflexão sobre a gestão democrática no ambiente escolar. Faz-se um percurso histórico sobre a gestão democrática. Destaca ainda a postura do gestor frente ao processo democrático. Para tanto, buscou-se a contribuição de vários autores como: Souza; Faria (2003), Luck (2000; 2001), Saviani (1999), Furtado (2005), Boaventura (1996), Brito (2008), Carvalho (2005), Veiga (1995) dentre outros. No contexto atual, percebe-se cada vez mais há necessidade da gestão democrática no ambiente escolar. Fica claro que esse modelo de gestão possibilita autonomia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. Este estudo indica a gestão democrática como mecanismo de mediação e resolução de conflitos. A metodologia utilizada consistiu na revisão literária especializada e aportes legais da gestão democrática. Por meio desse, ficou claro que a gestão democrática fornece a comunidade escolar capacidade de ampliar o debate, proporcionando o desenvolvimento nos aspectos administrativo, pedagógico, financeiro e cultural. Além de autonomia, conscientização e desenvolvimento educacional.

**Palavras-Chave:** Democratização do Ensino, Gestão, Participação, Comunidade Escolar.

### **1 INTRODUÇÃO**

No contexto contemporâneo percebe-se que a gestão democrática presente nas instituições escolares ainda não representa os anseios da sociedade, visto que há requeijos resultante de um contexto histórico brasileiro de desigualdades sociais. Sabe-se que nos estabelecimentos de ensino avanços considerados foram conquistados, porém, insuficiente

---

<sup>1</sup> Mestrando em Educação Inclusiva- Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias- ULHT. Pós-graduado em Psicopedagogia Institucional, Educação Infantil e Anos iniciais- Faculdade de Pinhais- FAPI. Pós-graduado em Educação de Jovens e Adultos com Ênfase no Sistema Prisional- Instituto de Educação Superior Presidente Kennedy - IFESP. Pós-graduado em Estratégia de Saúde da Família e Gestão Educacional Integrada- Faculdade de Excelência Educacional do Rio Grande do Norte- FATERN. Pós-graduado em Educação Permanente em Saúde em Movimento- Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS. Pós-graduado em Educação de Jovens e Adultos: Saberes e práticas na formação docente- Instituto de Educação Superior Presidente Kennedy – IFESP. Graduado em Pedagogia- Universidade Estadual Vale do Acaraú- UVA.

<sup>2</sup> Mestrando em Educação Inclusiva- Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias- ULHT. Pós-graduado em Educação de Jovens e Adultos com Ênfase no Sistema Prisional- Instituto de Educação Superior Presidente Kennedy - IFESP. Graduado em Pedagogia- Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

<sup>3</sup> Pós-graduada em Psicopedagogia Institucional, Educação Infantil e Anos iniciais- Faculdade de Pinhais- FAPI. Graduada em Pedagogia- Universidade Estadual Vale do Acaraú- UVA.



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

para gerar uma educação de qualidade, que tenha a colaboração efetiva de todos os atores sociais.

Pode-se evidenciar mudanças ao longo do tempo: aumento da população, desenvolvimento das tecnologias, maior acesso e permanência dos educandos ao ensino, modernização das escolas, aquisição de recursos, entre outros. Mas, as escolas continuam com características do século XX ou XIX no que concerne a tomada de decisões, participação, efetivação no uso de recursos, ou seja, com a mesma postura arcaica, com a centralidade figurada na postura de um personagem, o gestor.

Nesse sentido, à proporção que acontecem transformações sociais, políticas e econômicas na sociedade, se faz necessário também no processo educacional que sempre vem acompanhado do processo social. Dessa forma, a democracia, como “governo do povo”, para que se efetive, carece da participação dos diversos sujeitos que compõem a comunidade escolar no que tange as decisões da escola pública, quer seja, por meio dos colegiados escolares, grêmios estudantis; quer seja, pela eleição direta de dirigentes escolares.

Nessa ótica, uma gestão democrática acerta quando há participação coletiva nas decisões; é preciso compartilhar o “poder” e as deliberações; caso oposto, não se fundamenta o processo democrático, se torna uma repetição de outras formas de gestão.

Partido dessa premissa, precisa-se questionar qual a função da gestão democrática escolar?. Qual a função do gestor democrático?. Que atores sociais são envolvidos na tomada de decisões?

É com essa abordagem que o presente trabalho pretende por meio de estudos bibliográficos tecer reflexões indispensáveis, no fazer da gestão democrática. Faz-se necessário ainda devido à necessidade de aprofundar conhecimentos sobre o assunto, à medida que gestão é mediação do processo do fazer escolar. Nesse sentido, este estudo tem grande relevância, pois possibilita um reflexo positivo no campo profissional, desencadeando ampliação de conhecimentos.

Para tanto, foi necessário lançar mão dos estudos teóricos de Souza; Faria (2003), Luck (2001), Saviani (1999), Furtado (2005), Boaventura (1996), Brito (2008), Carvalho (2005), Veiga (1995) entre outros que abordam a temática e enriquecem a discussão proposta.

## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: Tecendo história ao longo do tempo**

Ao falar de gestão democrática da Educação formal algumas palavras surgem, como participação, discussões, decisões no coletivo. Ou seja, está agregada ao desenvolvimento de



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

ferramentas legais e institucionais e à organização de ações que proporcionem a participação efetiva dos entes sociais atrelados ao contexto escolar.

Nesse prisma, pode-se relatar que a participação está ligada ao planejamento, as decisões; ao uso dos recursos dos programas existentes, as deliberações em geral de forma conjunta com os sujeitos sociais. Esta forma de gerir está inserida em um processo de gestão democrática participativa, onde todos tenham “voz e vez” dentro da metodologia democrática, ou seja, está alicerçado na valorização das opiniões e diversidades do cenário contemporâneo o qual as instituições de ensino estão inseridas.

Para que se possa compreender o delinear desse contexto se faz necessário traçar um panorama ao longo do tempo. Para que se tenha ideia, na década de 80 a educação estava envolta em uma crise de organização institucional, quando se passou a questionar o paradigma de como era administrado todos os órgãos públicos, inclusive as instituições escolares. Passou-se a pensar no princípio da democratização. Atrelado ao exposto, Adrião; Camargo (2001, p.72) relatam:

O termo princípio é empregado para designar, na norma jurídica escrita, os postulados básicos e fundamentais presentes em todo Estado de direito, ou seja, são afirmações gerais do campo da legislação a partir das quais devem decorrer as demais orientações legais.

Nessa conjuntura, o país vivia um movimento de democratização, haja vista ter passado por um período, repressão, a ditadura militar. Durante essa fase a centralização e a planificação eram criticadas. Tempos mais tarde, em busca de uma nova realidade, com a elaboração da Constituição de 1988, surgiu uma terminologia para conceituar a administração do ensino público, que era a gestão democrática. Acrescentando o exposto, Furtado (2005, p.60) fala:

O caráter autoritário e centralizador do Estado brasileiro durante o regime militar (1964 – 1985) passou a ser questionado por setores progressistas que reivindicavam a implantação de procedimentos mais transparentes e de maior participação no controle público: na verdade era a gestão do próprio estado que estava em pauta. Os partidos de oposição ao regime militar, que disputaram as eleições de 1982, incorporaram nas suas plataformas de governo perspectivas participativas e democráticas.

Depreendendo as palavras de Furtado pode-se notar um desgaste ao longo desse período, haja vista, a falta de transparência no uso da máquina pública, como também, questões políticas de cunho partidário que fragilizaram os interesses militares. Luck (2007, p. 26) lança um olhar educacional sobre o assunto, expondo:



# III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

[...] a partir de meados da década de 1990, que grande atenção passou a ser dada às questões de gestão educacional, lideradas, sobretudo, pelo CONSED – Conselho Nacional de Secretários da Educação, que estabeleceu e mantém, desde então, a gestão educacional como uma de suas políticas prioritárias.

A proposta da gestão democrática se fortaleceu no contexto da passagem democrática e na alteração das práticas de gestão escolar dominantes sob o regime militar e na luta pela edificação de uma nova escola, isto é, um estabelecimento de ensino aberta à participação popular e empenhada com seus interesses históricos, com vistas a modificações sociais profundas e significativas para esse segmento por meio da constituição de 1988.

Comentando o citado, pode-se perceber que há correntes com interesses diferentes. Cada uma tentando trazer para si benefícios a partir de uma nova conjuntura, dentro de um contexto desconhecido, mas que com certeza é bem diferente da opressão militar, outrora vivida. Nessa abordagem, a Constituição Federal brasileira de 1988 proporcionou aos municípios a criação de seus sistemas de ensino com autonomia no que se alude à organização de políticas educacionais para a educação infantil e para o ensino fundamental. Para Boaventura (1996), anteriormente municípios tinham competência puramente administrativa com os seus sistemas de ensino.

Com esse novo modelo, as searas do Brasil passaram a deter o direito de deliberar regras e políticas, viabilizando a consolidação do regime de colaboração entre as três esferas políticas de poder: União, estados e municípios. Todavia, como expõe Saviani (1999), a consignação clara da competência dos municípios do país para a ascensão dos sistemas de ensino próprios sucede mais das diretrizes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº. 9.394/96 do que da própria Constituição. Souza e Faria (2003, p. 65-66) ratificam esse pensamento dizendo:

[...] em face da atribuição de uma maior autonomia aos Municípios, estes se viram diante de desafios concernentes: i) à sua participação no Regime de Colaboração, de forma solidária, junto aos Estados e à União; ii) à previsão da Educação Municipal, enquanto capítulo específico, na formulação de suas Leis Orgânicas (LOs); iii) à elaboração dos Planos Municipais de Educação (PMEs); e, ainda, iv) à constituição de seus Conselhos de Educação e dos Conselhos de Acompanhamento de Controle Social (CACs).

Nessa ótica, as atribuições de cada ente federativo foram destacadas. Os sistemas municipais de ensino da nação, compostos pelas instituições de ensino fundamental e médio municipais, como também, pelos estabelecimentos de educação infantil pública e privada e pelos órgãos municipais de educação, necessitam agregar-se às políticas e planos educacionais da União e dos estados. Nessa mesma linha de raciocínio pode-se enaltecer que os sistemas educacionais nos municípios exercem ação distributiva em relação às escolas



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

municipais, podem baixar normas complementares para o seu âmbito de atuação, assim como têm a atribuição de autorizar, credenciar e supervisionar suas escolas.

Dessa maneira, na gestão do sistema de ensino e das escolas o município deverá, fundamentalmente, administrar, em níveis diversos, a elaboração, o acompanhamento e a avaliação do plano de qualidade da educação que almeja propagado por sua proposta educacional, orientado por um paradigma de homem e sociedade.

Essa proposta precisa está explícita no Plano Municipal de Educação como também no Projeto Político Pedagógico da escola, indicará a cidadania a ser construída, estabelecerá a finalidade do sistema e caracterizará a especificidade da organização escolar, identificada pela leitura.

### **3 DIFERENTES OLHARES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

As instituições de ensino são consideradas, organismos mutáveis, haja vista as transformações e adaptações ao longo da história, como também o seu papel na construção do saber atrelado ao contexto. A escola prepara os sujeitos aprendentes para a vida em sociedade, tendo por característica principal as redes de relações onde a sua gestão demanda um novo enfoque organizacional. Para Bastos (2001, p. 22-23):

A gestão democrática da escola pública deve ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola. Esta consciência, esta participação, é preciso reconhecer, não tem a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas tem o mérito de implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade de se organizar, em síntese, as condições essenciais para os sujeitos e os coletivos se organizarem pela efetividade do direito fundamental: acesso e permanência dos filhos das classes populares na escola pública.

Nessa concepção, a gestão democrática abarca uma série de funções, desde a mudança de postura dos atores sociais até sua politização, enquanto sujeito ativo e participativo no processo democrático, ou seja, sua inserção na tomada de decisões.

E, é nessa perspectiva que a gestão escolar pode contribuir valorizando a formação de lideranças, motivação, desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentadas em concepções e não mais em modelos. O gestor escolar deve se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. Segundo Lück (2000, p. 11), gestão escolar:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e



# III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Parafraseando Luck, gerir um estabelecimento de ensino é mediar à ação administrativa e pedagógica, a fim de fazer a instituição desencadear processos de organização que possam refletir na qualidade dos serviços oferecidos a população.

Nessa ótica, a descentralização é a forma de compartilhar responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários, ou seja, com toda comunidade escolar. Pode-se dizer que a descentralização na gestão democrática se refere aos envolvidos no processo participativo quanto às decisões. O diretor/gestor não pode prender-se somente às questões administrativas. Faz-se necessário a descentralização e também desconcentração. Conceituando essas nomenclaturas, Martins e Santos (2001, p. 240) falam:

**Descentralização:** consiste na transferência de poder de um nível de governo para outro. Este último se responsabilizará pela adoção e gestão integral de determinadas políticas públicas a ele subordinadas, as quais devem ser acompanhadas de todos os recursos, com o intuito de viabilizar a execução política, administrativa e institucional, combinando a participação da sociedade civil organizada em todas as etapas do processo decisório.

**Desconcentração:** Transferência de gestão operacional, não política, de determinados objetivos definidos e coordenados, em nível central, de uma estrutura de governo a outra ou intragovernamental, de forma a proceder à racionalidade administrativa gerencial e institucional. Desta forma, difere da descentralização, visto que esta pressupõe a capacidade de definição política dos princípios, objetivos e metas a serem alcançados no âmbito a ela vinculado.

Depreendendo as palavras de Martins e Santos compreende-se que o processo democrático está envolto numa ampla conjuntura que parti do sentido macro para o micro, ou seja, os estabelecimentos escolares estão inseridos em um contexto político e administrativo que desencadeiam reflexões no fazer pedagógico. Não se pode existir gestão democrática, sem desconcentração, visto que, há necessidade da participação dos atores e transparência no fazer administrativo da instituição.

Assim, a escola que melhor atende aos anseios da sociedade brasileira necessita está centrada em três dos pilares básicos que compõem o novo panorama da escola participativa, democrática e transparente, quais sejam: administrativo, pedagógico e relacional, todos abertos à a um processo de avaliação interna – da escola e do sistema de ensino – e externa – da comunidade (os atores sociais) e que está respaldada na Lei de Diretrizes e Bases n.º 9394/96, que aborda a questão da “gestão democrática do ensino público”, nos seus artigos 14 e 15:



# III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

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

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15: Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público.

Esses artigos vêm enaltecer os princípios da gestão democrática dando plena autonomia as instituições de ensino, ao passo que convoca os sujeitos inseridos nesses contextos a serem partícipes desse processo construído a partir de diferentes olhares. Nessa perspectiva, Veiga (1995, p. 17), fala que a gestão democrática abrange ainda as dimensões pedagógica, administrativa e financeira:

Gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. Esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político-pedagógico ligado à educação das classes populares. A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. Podemos observar que ambos compartilham o ponto de vista de associar a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico ao modelo de gestão democrática. Além disso, ambos entendem que ele é um documento norteador do trabalho escolar, cujo objetivo principal é melhorar a qualidade da educação.

As palavras de Veiga vêm destacar a importância da gestão democrática em âmbito escolar, uma vez que possibilitar a inclusão de práticas resultantes de discussões no coletivo. São os atores sociais do contexto que criticam, opinam, comentam, sugerem de acordo com a necessidade vigente. Enfim, há participação de todos no processo de gestão.

## **4 O GESTOR COMO MEDIADOR DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: Possibilidades e Desafios**

Ser gestor é ser mediador de um processo que todos opinam; que todos participam, que os discursos não são abafados, por que são ouvidos. É ser coautor de um contexto no qual é líder.

A gestão democrática configura-se como a participação de diversos atores na tomada de decisão. Assim, colocada em prática, pode adquirir uma dimensão ampla da participação



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

dos entes da comunidade escolar. Isto quer dizer que se pode administrar do diálogo e do envolvimento do coletivo. Para Luck (2001 apud BRITO, 2008, p.128):

A participação ativa de todos os envolvidos em uma unidade social, para a tomada de decisão conjunta, mediante processo de planejamento participativo, pelo qual a realidade é analisada pela incorporação de diferentes olhares que, ao serem levados em consideração, permitem que as decisões tomadas o sejam a partir de uma visão abrangente das perspectivas de intervenção, além de garantirem o comprometimento coletivo com a implementação do planejado.

Neste sentido, entende-se que ao inserir a participação de todos no processo de gestão democrática amplia-se as discussões o Conselho Escolar e demais órgãos, os diferentes olhares. Aumentam-se as chances de resolução das problemáticas existentes. Neste sentido, Freire (2002 apud Moura 2008) afirma:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Os pensamentos de Freire corroboram a participação social como fator de fortalecimento da gestão democrática. Uma vez que destaca os atores sociais como fundamentais no fazer gestão, no gerir o que é público, no ato de opinar para a tomada de decisões.

Assim, a democratização da escola não é uma via de mão única. Existem várias alternativas para sua implementação, resultantes dos embates e das várias possibilidades políticas desencadeadas coletivamente pelos diferentes atores em cada unidade escolar, em especial pelo gestor escolar. Pensar a democratização da gestão educacional implica compreender a cultura escolar e os seus processos, bem como articulá-los às suas determinações históricas, políticas e sociais. Significa especialmente entender as diferentes concepções de “gestão democrática”.

Segundo Coutinho (2000, p. 20), democracia é o “regime que garante a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”. Na perspectiva deste autor, democracia implica não apenas igualdade política, mas também igualdade de condições de vida para todos. Nestes termos, a participação e o exercício da cidadania no campo educacional, e mais especificamente na gestão da escola, “estão ligados a um processo mais vasto de extensão da cidadania social à cidadania educacional, e, portanto, conectado à sua função social” (FONSECA, 1994, p. 84).



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

Por outro lado, a democracia, numa perspectiva neoliberal, vem sendo associada à liberdade de fazer escolhas e à responsabilidade individual por estas escolhas. Sob esta ótica, a democracia submete-se à lógica do consumo, ou seja, à liberdade de os sujeitos satisfazerem seus interesses particulares e imediatos, perdendo sua dimensão coletiva (CARVALHO, 2005).

Estas distintas concepções, de um lado, estão agregadas ao rompimento do modelo autoritário, burocratizado e centralizador e à possibilidade de maior participação de todos, desde que todas as ações estejam intimamente articuladas ao compromisso sociopolítico com os interesses coletivos. Expressam e favorecem as ampliações da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essenciais para a construção coletiva de um projeto da instituição de ensino.

Nesta perspectiva, Carvalho (2005, p. 163) fala que, a escola vem sendo gerenciada como empresa, correspondendo às novas exigências do mercado. O gestor escolar, em especial o da escola pública, se vê incumbido, em sua função, de atividades que retratam claramente os princípios da reengenharia do modo de produção, ou seja, o da multifuncionalidade, autonomia, criatividade, autocontrole e flexibilização.

A descentralização operacional aumentou as responsabilidades da escola, levando seu gestor a se defrontar com novos desafios e a assumir o novo papel de coordenar a ação dos diferentes componentes do sistema educacional na tomada de decisões conjuntas, a estimular o trabalho em equipe e as dinâmicas de trabalho identificadas por cada escola e resolver seus problemas de forma autônoma, para melhorar as condições da escola, especialmente materiais. Ele torna-se o elemento central e fundamental para o encaminhamento do processo participativo no interior da escola e para sua integração com a comunidade.

Para Carvalho (2005) no modelo contemporâneo de gestão, tende-se a atribuir maior importância à ao gestor do estabelecimento, visto como “liderança empreendedora”. Sendo assim, este passa a ser valorizado por sua capacidade de influenciar, motivar, identificar e resolver problemas, partilhar informações, desenvolver e manter um sentido de comunidade na escola, estimular o trabalho em equipe, compartilhar responsabilidades e poder, tomar decisões conjuntas. No que diz respeito ao papel do diretor, este deixa de ser alguém que tem a função de fiscalizar e controlar, que centraliza em si as decisões como diz Luck (2000, p.16), para ser: “[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos”.



Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 335) ratificam a ideia do gestor como mediador do processo democrático acrescentando outras funções que objetivam o sucesso no âmbito escolar dizendo:

[...] o diretor 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.

Nesse prisma, fica claro que esse profissional, como dirigente, não pode limitar sua visão. Seu espírito de liderança precisa está conectado as necessidades do ambiente de ensino. Tem que ter uma visão holística, ou seja, os aspectos administrativos, financeiros, pedagógicos, cultura na qual a realidade escolar está inserida. Busca-se assim, uma maior eficácia no tratamento do que é público por meio de autonomia mediada pelo gestor escolar. Para Botler (2008 apud BRITO, p.127):

É pela via da reflexão e da decisão ponderada que os indivíduos se autogovernam, se autorregulam, se autorregulam, definem seus valores e padrões de conduta, sua própria moralidade. É aí que reside a diferença entre autonomia outorgada e autonomia conquistada, ou seja, a primeira vem pelo discurso instituído pelo Estado, que regula e define padrões de condutas que são veiculados e aceitos socialmente no sistema educacional, através de argumentos que nem sempre correspondem as reais possibilidades e necessidades de cada comunidade ou unidade escolar. A autonomia conquistada, por sua vez, diz respeito aos padrões construídos pela comunidade escolar, como num código de ética, que vai sendo elaborado na dinâmica própria da realidade organizacional, visto que é elaborado de maneira autêntica singular.

É com esse pensamento que o gestor escolar que lidera uma gestão democrática tem que pensar e agir uma vez que sua autonomia não pode ser disfarçada. Tem que ter uma autonomia plena na tomada decisões, trazendo consigo os preceitos oriundos das decisões do coletivo. Enaltecendo o citado Fonseca, et al (1995, p.53) diz que o gestor precisa:

[...] tornar as escolas eficazes torna-se então, a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria, adotar também uma outra visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar.

Porém, é necessário que o gestor tenha entendimento e compreensão da **dicotomia entre o discurso e a ação** que tem permeado a gestão democrática das escolas públicas. Hora (2006, apud MOURA 2008 p.13) diz ainda mais do que isso, precisa entender que: “[...] democracia só se efetiva por ações e relações que se dão na realidade concreta, em que a coerência democrática entre o discurso e a prática é um aspecto fundamental. A participação



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
**E D U C A Ç Ã O**

não depende de alguém que “dá” abertura ou “permite” sua manifestação. Democracia não se concede, conquista-se, realiza-se”.

Enfim, apreciando que a gestão da escola, por se configurar como um ato político requer sempre uma adotada posição política (DOURADO, 2006), entende-se que o gestor/diretor escolar não pode se esquivar deste desafio, já que sua práxis resultará do posicionamento que ele assume perante toda uma comunidade escolar.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao discutir o tema gestão democrática no ambiente escolar, propõe-se acreditar na escola pública com a participação de todos os entes fazem parte da comunidade escolar: alunos, professores, coordenadores, pais, equipe de apoio, entre outros. É oportunizar todos a opinar, falar, criticar, sugerir, discutir o que é de interesse da coletividade. A participação de toda a comunidade escolar no contexto em que estão inseridos é de fundamental importância para uma gestão democrática efetiva. Respeitando a opinião, o limite e a habilidade de todas os participantes nesse grupo de trabalho.

É preciso que o gestor organize e desenvolva projeto delegando aos sujeitos, tarefas que possam ajudar na execução das atividades ou projetos propostos, conseguindo que todos participem do processo, porém, para que se obtenha sucesso é preciso que o gestor esteja comprometido e empenhado com as suas atribuições e conhecer a instituição a que faz parte.

Todavia, as atribuições entre governo e escola, conteúdos e metas, superação de heterogeneidade social, compartilhar e distribuir as responsabilidades, são aspectos fundamentais para consolidar a gestão democrática de um sistema educativo, uma vez que há um enlace entre todos. Contudo, precisa-se efetivar a gestão democrática, em seu aspecto mais amplo, o de minimizar os conflitos e mediar à participação de todos os atores sociais na prática diária das escolas públicas e escolher pessoas capazes de exercer essa gestão, tendo uma visão holística sobre a Educação.

## **REFERÊNCIAS**

- ADRIÃO, T., CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs) **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001.
- BASTOS, J. B. (org.). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2001.



# III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

- BOAVENTURA, E. M. A educação nas Leis Orgânicas dos municípios baianos. In: BOAVENTURA, E. M. (Org.). **Políticas municipais de educação**. Salvador: EDU FBA/Fundação Clemente Mariani, 1996, p. 121-152.
- BRASIL, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, nº 248, 1996.
- BRITO, C. L. (Org.); Guedin, Evandro Luiz; ...et al. **Ética e formação de professores**. Manaus: UEA edições : Raphaela, 2008.
- CARVALHO, E. J. G. de. **Autonomia da Gestão Escolar** Democratização e Privatização, duas faces de uma mesma moeda. 2005. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba.
- COUTINHO, C. M. **Cultura e Sociedade no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos debates**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 77-95.
- FONSECA, D. M. da. Gestão e educação. In: FONSECA, Dirce Mendes da. **Administração educacional: um compromisso democrático**. Campinas: Papiros, 1994.
- FONSECA, J. P. da; et al. **Planejamento Educacional Participativo**. In: **Revista da Faculdade de Educação**. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun. 1995.
- FURTADO, É. L. M. **Políticas educacionais e gestão democrática na escola**. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005.
- LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.
- LÜCK, H. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. São Paulo, 2001.
- LUCK, H.. Perspectivas 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).
- MARTINS, A. M. e SANTOS, A. S. R. - O financiamento da municipalização do ensino no município de São Paulo, in GIUBILEI, Sonia (org.) - **Descentralização, Municipalização e Políticas Educativas**, Ed. Alínea, Campinas, 2001.
- MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS PARA A ELABORAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS E DE CONCLUSÃO DE CURSO PINHAIS**. Pinhais. 2007.
- MOURA, C.C. **TRILHANDO OS CAMINHOS DA ALFABETIZAÇÃO: Aquisição da leitura**. 2008. 35f. Departamento de Ensino de Graduação- DEG- Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA. Natal, 2008.
- OLIVEIRA, A.C.S de. et.al. **MANUAL DE NORMALIZAÇÃO BIBLIOGRÁFICA PARA ELABORAÇÃO DE CITAÇÕES, NOTAS DE RODAPÉ E REFERÊNCIAS**. Universidade Potiguar – UnP. NATAL, 2008.
- SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. 32. ed. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1999.
- SOUZA, M. L.; FARIA, L. **Municipalização do ensino no Rio de Janeiro**. Caderno de Pesquisa, n. 120, nov. 2003.
- VEIGA, I. P.. Projeto Político da Escola: uma construção coletiva. In: VEIGA Ilma A. Passos (org.) **Projeto Político- Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 10ª ed., Campinas, SP: Papiros, 1995.