



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: FATOR DETERMINANTE  
PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Vanessa Letícia Diel**

**Três Passos, RS, Brasil.  
2013**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA: FATOR DETERMINANTE PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

**por**

**Vanessa Letícia Diel**

Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação a Distância  
Especialização *Lato Sensu* em Gestão  
Educativa, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)  
como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Natália Pergher Miranda**

**Três Passos, RS, Brasil**

**2013**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: FATOR DETERMINANTE PARA UMA  
EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

elaborada por  
**Vanessa Letícia Diel**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Natália Pergher Miranda, Ms.**  
(UFSM/Presidente/Orientadora)

---

**Lúcia Bernadete Fleig Koff, Ms.**  
(UFSM)

---

**Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr<sup>a</sup>.**  
(UFSM)

---

**Marta Roseli de Azeredo Barichello, Dr<sup>a</sup>.**  
(UFSM/Suplente)

Três passos, 30 de novembro de 2013.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Especialização em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: FATOR DETERMINANTE PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

AUTORA: VANESSA LETÍCIA DIEL

ORIENTADORA: NATÁLIA PERGHER MIRANDA

Data e Local de Apresentação: 30 de Novembro de 2013.

A gestão democrática é assunto que pertence à investigação constante de educadores em busca de uma educação de qualidade. A execução de um projeto de gestão democrática sugere uma ruptura com padrões tradicionais e estabelece transformações no campo das escolas e dos sistemas de ensino. Todavia, este presente trabalho tem como tema: “Gestão democrática: fator determinante para uma educação de qualidade”. A problematização fundamenta-se em refletir sobre **quais são os fatores essenciais para a prática de um processo de gestão democrática na escola e de que maneira estes fatores fundamentais tornam uma escola de qualidade?** O objetivo principal é **analisar a gestão escolar como processo de democratização e busca pela qualidade na educação.** Dentre os objetivos específicos pretende-se pesquisar sobre o princípio da gestão democrática na educação bem como a sua dimensão na gestão escolar; Investigar de que forma a gestão democrática contribui para tornar uma educação de qualidade; Analisar de que forma a gestão democrática pode ser um caminho para uma escola de acesso a todos que respeita a individualidade e trabalha com a diversidade, buscando a verdadeira qualidade na educação; e, considerar a importância da participação para gestão democrática. Optou-se pela pesquisa bibliográfica por proporcionar subsídios de reflexão e perpassar por diferentes teóricos que podem contribuir para a solidificação dos conceitos neste estudo explorados. Para tal, utiliza-se de autores como: Lück, Freire, Ferreira dentre outros. A gestão democrática indica a concretização de novas ações de organização e gestão, ações fundamentadas em um processo que beneficie as ações coletivas e participativas de decisão, entretanto a participação compõe um fator fundamental a ser praticada por todos que estabelecem o cotidiano escolar. É construída no cotidiano escolar e sugere repensar a lógica da organização e participação nas relações e dinâmicas, tendo como fundamento a discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola, bem como, a definição de metas e a tomada de decisão consciente e coletiva, oportunizando meios para que a educação de qualidade torne-se uma realidade para todos.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Participação. Educação de qualidade

## ABSTRACT

Final Course Monograph  
Course of Specialization in Educational Management  
Federal University of Santa Maria

### DEMOCRATIC MANAGEMENT: DETERMINING FACTOR FOR A QUALITY EDUCATION

AUTHOR: VANESSA LETÍCIA DIEL

GUIDANCE: NATÁLIA PERGHER MIRANDA

Date and Place of Presentation: November 30, 2013.

Democratic management is subject belongs to the constant investigation of educators in search of a quality education. The implementation of a project of democratic management suggests a rupture with traditional patterns and establishes transformations in field of schools and education systems. However, this present study has the theme: "Democratic management: determining factor for quality education." The problematization is based on reflecting **on what factors are essential to the practice of a process of democratic management in school and that way these fundamental factors makes a quality school?** The main objective is **to analyze the school management as a process of democratization and search for quality in education.** Among the specific objectives intends to research for the principle of democratic management in education well as its size in school management; investigate in what way the democratic management helps to make a quality education; analyze in what way the democratic management can be a way for a school of access to all respecting the individuality and working with diversity, seeking the true quality of education, and, considering the importance of participation in democratic management. We opted for the bibliographic research because it provides subsidies of reflection and pervade by different theorists who can contribute to the solidification of the concepts explored in this study. For this, we use the authors as: Lück, Freire, Ferreira and others. Democratic management indicates the achievement of new shares of organization and management activities based on a process that benefits the collective and participatory actions decision-making, however participation composes a fundamental factor to be practiced by all who set the school daily. It is built in the daily school and suggests rethinking the logic of organization and participation in relationships and dynamics, taking as a basis the discussion of the mechanisms of participation, the mission of the school, as well as the setting of goals and decision making conscious and collective, creating opportunities means for quality education becomes a reality for all.

**Key-words:** Democratic Management. Participation. Quality education

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>CAPÍTULO 1. O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 2. A DIMENSÃO DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR</b> .....	16
<b>CAPÍTULO 3. GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM CAMINHO PARA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE</b> .....	24
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	29
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33

## INTRODUÇÃO



1

Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes. (FREIRE, 2000, p.33)

A cada dia buscamos alternativas de proporcionar a todos uma educação de qualidade. Leis são criadas para oferecer uma educação cada vez melhor que corresponda às mudanças que enfrentamos em cada época. Para atingir uma educação de qualidade são imprescindíveis pessoas dispostas a mudar, a transformar, e dispostas a aprender no coletivo. Os professores não estão dentro de uma sala de aula apenas para desenvolverem saberes e competências, é necessário que compreendam “como e porque” são tomadas certas decisões no sistema de ensino, quais relações de poder que existem nas tomadas de decisões e quais são as implicações das tomadas de decisões, pois, são indispensáveis e essenciais para tornar uma educação de qualidade. É neste envolvimento do professor com as tomadas de decisões que surge um novo processo educativo, no qual a gestão escolar democrática adquire uma dimensão articuladora de todos os processos que envolvem uma educação de qualidade.

A constituição do processo de gestão escolar democrática implica repensar a lógica da organização e participação nas relações na dinâmica escolar, tendo como

<sup>1</sup> Fonte: <http://clubedamafalda.blogspot.com.br> **Mafalda** foi publicada nos jornais argentinos entre 1964 e 1973. A personagem apareceu pela primeira vez em 1962, mas Quino considera que o aniversário se dá em 29 de setembro de 1964, dia em que foi publicada pela primeira vez na imprensa. As tirinhas receberam – e ainda recebem – diversos prêmios e já foram traduzidas para mais de 20 idiomas.

fundamento a discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola, bem como, a definição de metas e a tomada de decisão consciente e coletiva.

É nesta perspectiva favorável aos objetivos da gestão escolar democrática que professores compreendem os processos de tomada de decisões do Estado e sistemas educativos, percebendo que a escola não está isolada do sistema social, político e cultural; bem como, compreendem que, enquanto profissionais da educação, possuem importante função a exercer e oportunizar meios para que a educação de qualidade torne-se uma realidade. O Brasil nomeou a gestão democrática como um dos elementos para a constituição de uma cidadania autônoma, competente para tomar decisões individuais e coletivas, articulando-se para a compreensão da realidade social.

Para Dourado (2002), a gestão democrática constitui-se como um processo de aprendizado e de luta política, possibilitando a criação e efetivação de canais de participação, de aprendizado do jogo democrático, resultando em reflexão das estruturas autoritárias, visando à sua transformação.

Neste sentido, a concepção de gestão escolar democrática precisa não apenas criar espaços e atitudes autônomas, mas indicar e sustentar processos e posições independentes. Sendo assim, é importante, repensar o papel do professor, uma vez que a gestão escolar democrática se constrói no cotidiano escolar, pela vontade, autonomia e objetivos definidos coletivamente. Desta forma: “Os professores tornam-se também responsáveis pelas formas de organização e gestão. Seu trabalho em sala de aula é a razão de ser da organização e gestão escolar.” (LIBÂNEO, 2005, p. 46).

Cada vez mais a sociedade busca uma escola democrática competente e adequada às necessidades de um novo contexto, ou seja, uma escola democrática, que exerça seu papel social. Pressupõe-se, então, uma gestão preocupada com a participação de todos os membros da comunidade escolar, pois não se funda de um dia para o outro, e nem com palavras. É estabelecida dia após dia em uma ação continuada e concretizada por atitudes. Os envolvidos com o meio educativo podem expressar suas opiniões e propostas, pois certamente serão consideradas e analisadas. Neste contexto, a proposta deste estudo visa analisar alguns pontos considerados fundamentais à construção de uma escola democrática e uma educação de qualidade.

A escola necessita ser um espaço aberto de participação em que a democracia seja concretizada. É imprescindível que a escola se aproxime da família e a dirija para dentro da escola, cultive um grupo para debaterem interesses de importância geral. O padrão de educação dentro de uma expectativa democrática, o qual opera uma gestão participativa, deve ser comprometida com a construção de uma educação de qualidade que procura formar alunos livres e conscientes, que obtenham uma aprendizagem significativa. Neste contexto, a cidadania será fundada a partir do aprendizado ativo de práticas democráticas e participativas na escola, envolvidas com a emancipação e a autonomia dos sujeitos ativos, construtores de sua própria história.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores. (VEIGA, 1997, p.18).

Com vistas nisso, esta monografia tem com a temática: Gestão democrática enquanto fator determinante para uma educação de qualidade. Para problematizar o assunto, aponta-se para refletir sobre quais são os fatores essenciais para a prática de um processo de gestão democrática na escola e de que maneira estes fatores fundamentais tornam uma escola de qualidade? O objetivo principal é analisar a gestão escolar como processo de democratização e busca pela qualidade na educação. Dentre os objetivos específicos, pretende-se pesquisar sobre o princípio da gestão democrática na educação bem como a sua dimensão na gestão escolar; investigar de que forma a gestão democrática contribui para tornar uma educação de qualidade; analisar de que forma a gestão democrática pode ser um caminho para uma escola de acesso a todos que respeita a individualidade e trabalha com a diversidade, buscando a verdadeira qualidade na educação; considerar a importância da participação para gestão democrática. Com isto, optou-se pela pesquisa bibliográfica por proporcionar subsídios de reflexão e perpassar por diferentes teóricos que podem contribuir para a solidificação dos conceitos neste estudo explorados.

A presente monografia está organizada da seguinte forma: O primeiro capítulo indica o princípio da gestão democrática na educação, em que é realizado um breve

histórico da gestão democrática na educação, refletido de que forma acontece a democratização do ensino e quais são os princípios essenciais da gestão escolar democrática. No segundo capítulo titulado: “A dimensão democrática na gestão escolar” é pesquisada a definição do termo democracia e a importância e necessidade da participação e envolvimento de todos na educação. Ainda, o terceiro capítulo evidencia a gestão democrática: Um caminho para a educação de qualidade e nos sugere que a gestão democrática se encarrega de garantir a qualidade da educação, pois parte de princípios e finalidades fundados coletivamente, próprios das pretensões e vontades de toda a comunidade.

Por fim, apresentam-se as considerações finais, que também são algumas ideias preliminares de como a gestão democrática é essencial para tornar uma educação de qualidade. A escola é um dos lugares privilegiados de constituição de conhecimento, de influência social e de vida. É um espaço que oferece situações desafiadoras do presente e do futuro, reais e imaginárias e só é possível oferecer uma educação de qualidade com a união das pessoas envolvidas e praticando uma gestão democrática. Todavia, não se almeja constituir uma conclusão com este estudo, pois a educação enfrenta mudanças cotidianas, sendo imprescindível a gestão escolar acompanhar estas transformações.

# 1 O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO



“É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática.” (FREIRE, 1982, p.39).

No Brasil, o modelo da gestão escolar enfrenta barreiras históricas, políticas e culturais. Histórica, pois é indispensável desfazer os métodos autoritários que envolvem o cotidiano escolar. Política, pois a gestão precisa adequar a prática da cidadania de todos os envolvidos na escola, tendo em vista uma educação libertadora e, cultural, pois o aprendizado democrático na educação tem intencionalidade e fins exclusivos, rompendo com as estruturas de poder.

Aprender e ensinar atualmente significa assumir novos desafios, pois a sociedade atual é caracterizada como “a sociedade do conhecimento” e a “sociedade das tecnologias”. Desta forma, a educação deve preocupar-se com novas competências e habilidades cognitivas, com o movimento e desejo de

<sup>2</sup> Fonte: <http://clubedamafalda.blogspot.com.br>

aprender e ensinar, com uma postura ética e política, com o humanismo e a inclusão.

A escola atual necessita de uma transformação no sistema de ensino, buscando superar desafios. A partir desta intenção, surge a figura do gestor educacional, um condutor que irá desencadear essas ideias junto à comunidade escolar que lidera. Ele deverá buscar uma participação mais efetiva por parte de professores, funcionários, pais, alunos e comunidade para unidos promoverem um plano de ação para o desenvolvimento da escola, priorizando resultados com eficácia na consecução de objetivos almejados. Para que essa evolução ocorra, se faz necessário uma conscientização dos envolvidos e comprometimento na efetivação do processo de mudança, possibilitando, assim, a implantação de uma gestão democrática.

É importante ter em mente que o bom desempenho escolar não é determinado apenas pelo tamanho do orçamento, prédios novos, ou equipamentos sofisticados, mas, principalmente, pela eficiência da gestão nas escolas. A intenção da gestão escolar constitui-se mola propulsora da qualidade de ensino nas escolas. É nesta acepção que se ampara a gestão democrática no ambiente escolar, não no sentido de se poupar das responsabilidades, mas apontando para a vasta participação e articulação de todos os segmentos que abrangem a estrutura escolar. Até porque estes segmentos não são setores que têm um fim em si mesmo, pois para desenvolver uma gestão verdadeiramente democrática é indispensável interligá-los. Com isto, torna-se urgente a necessidade de re\_estruturar a gestão escolar, tornando-a democrática, participativa e autônoma. Por isso, a importância de inovar-se sempre.

A inovação não depende unicamente das invenções. Os produtos e serviços existentes, assim como as organizações e instituições, também devem passar por mudanças com a finalidade de melhorá-los, e as novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas são os principais elementos para a conservação do sucesso. (ADAIR, 2010, p.13)

Inovar é sempre essencial. Por isso a educação deve provocar mudanças no que se refere à gestão escolar. A educação precisa seduzir e encantar, surpreender e conquistar em todas as ocasiões. Cativar e entusiasmar, atrair e apontar possibilidades de realizar novas práticas de educação e de gestão. A inovação e a

transformação se estabelecem a partir de constantes mudanças e desafios que estimulam o aperfeiçoamento constante. Planejar somente não basta; é comum encontrarmos projetos pedagógicos e planos de desenvolvimento de escola elaborados somente para cumprir determinações legais e que não são executados na sua totalidade. É por meio da gestão escolar que pode ser estudada a forma de educar crianças e jovens para que os mesmos se constituam indivíduos competentes, criativos, com personalidade própria, com ética. Que saibam se posicionar frente às dificuldades, decidir o que é melhor para si e para outros e viver em coletividade. Desta forma, pressupõe-se que o progresso da qualidade do ensino depende da melhoria da gestão escolar, dos processos que desenvolve, da sua cultura, das relações entre equipe escolar, pais e comunidade, dos fatores essenciais para a execução de uma gestão democrática. Com isto, o objetivo da gestão é elevar o desempenho dos alunos e da escola a partir da evolução de sua organização e funcionamento.

Meados dos anos 70, a sociedade brasileira começou uma intensa ação de batalha pela democratização do País. Novas pessoas assumiram a política a fim de procurar extinguir o autoritarismo que permeou o Estado brasileiro até então.

A gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que reflete o Estado Democrático de Direito, e se reproduz exigindo o comparecimento de todos os envolvidos no processo de políticas dos governos. As pessoas atualmente precisam ser criadoras de políticas, carecem ser escutadas e devem estar presentes nas tomadas de decisões. Com isto, é necessário democratizar a própria democracia, uma vez que, a gestão democrática é clareza e originalidade, autonomia e participação, direção e coletividade, representatividade e confiabilidade.

No campo educacional, a gestão democrática é uma inquietação que vem sendo analisada desde a Constituição de 1988 com a descentralização da educação já inserida na Lei de Diretrizes e Bases (1996) inclusa em seus princípios.

A Constituição de 1988 estabeleceu a gestão democrática como um princípio. O parágrafo único do art. 1º apresenta a possibilidade do povo exercer o poder diretamente: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. O capítulo referente à educação estabelece como princípios o “pluralismo de ideias e de

concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 1988, art. 206).

Posteriormente, com a divulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, este princípio reaparece (art. 3º) e é complementado pelos artigos 12, 13 e 14, que determinam a participação da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes, a participação dos professores na construção do projeto pedagógico da escola, a colaboração da escola com as famílias e a comunidade.

Segundo Ferreira (1998, p. 113), a gestão da educação é um valor universal para a construção de uma sociedade mais humana, onde todos “possam desenvolver-se como seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter”. Mesmo que a gestão escolar atualmente esteja ligada à democracia, percebida como participação coletiva de todos envolvidos na prática pedagógica, ainda predomina vestígios de uma prática autoritária, tanto na dimensão educacional como na própria sociedade. Com isto, a ideia de assumir uma gestão escolar democrática deve ser uma conquista diária, vista como um ideal para a educação. Porém, se analisar que toda ideia tem em si a finalidade de vir a ser, de se realizar, é possível elaborar um projeto pensado em uma escola que eduque seus alunos, permitindo um desenvolvimento humano, cultural, científico e tecnológico imprescindíveis ao mundo do trabalho e ao exercício da cidadania e da democracia.

A democratização do ensino e da escola provoca o exercício e a experiência da participação e tomada de decisão. Aborda uma ação a ser estabelecida coletivamente, que atende a exclusividade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino, seja municipal, estadual ou federal, de cada escola. É necessário ter conhecimento que esse processo não se concretiza por decreto, portarias ou resolução. Ele é consequência, especialmente, do entendimento de gestão e de participação que se tem em cada cotidiano escolar.

Democratização sugere entender à tradição da escola e suas ações para ligá-las com as relações sociais. A concepção dos processos culturais na escola abrangem inteiramente os diversos segmentos da comunidade local e escolar, seus valores, atitudes e comportamentos. A escola é um lugar de incoerências e diferenças. Nesse sentido, ao pensar na escola um processo de participação fundamentado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e na divisão do

poder é preciso praticar o diálogo, o respeito às diferenças, aprovando a liberdade de expressão, a vivência de ações e de convívio com a democracia.

Compreende-se que entre os princípios que orientam a gestão democrática está: a descentralização, a participação e a transparência. A descentralização, pois a gestão e as determinações precisam ser organizadas e executadas de maneira hierarquizada. A participação, uma vez que todos envolvidos no meio escolar necessitam participar das decisões tomadas. A transparência, já que qualquer determinação adotada ou inserida na escola deve ser do conhecimento de todos os envolvidos. Também merece ênfase na gestão democrática as relações humanas como um dos princípios essenciais. Refletindo que é a partir das relações humanas que procedem da recíproca interação individual e coletiva. É através das relações que se consegue obter os mais distintos guias, construindo ou destruindo as pessoas. Deste modo, as relações entre o gestor escolar, seus funcionários, alunos e pais necessita ser administrada de maneira prazerosa, já que é assim que ele procura transformar a realidade através de uma integração coletiva, firmando parceria entre a escola e a comunidade. De acordo com Cury (2001)

Não navegue mais sozinho. Não seja autossuficiente. Treine dividir o barco de sua vida com seus íntimos. Treine penetrar no barco de alguém [...]. Uma mão lava a outra. A família deve ser uma grande equipe. Os colegas de trabalho deve ser uma grande família. A gestão participativa em qualquer esfera social expande as soluções e transforma o ambiente num oásis. Trabalhar em equipe é uma arte. (CURY, 2001, p.51)

Compreende-se que a gestão democrática é determinada por princípios de integração do sistema/escola com a família, comunidade e sociedade, descentralização, participação democrática no processo educacional. Bem como, é importante considerar que a gestão democrática não está limitada exclusivamente ao meio escolar e, sim, é percebida como importância pública, definida em forma de lei, que remete a dimensão da gestão escolar em um nível mais geral, à gestão educacional.

## 2 A DIMENSÃO DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR



“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.” (FREIRE, 2004. p. 7).

Democracia é o envolvimento de todos em todas as determinações que favoreçam a qualidade de vida em sociedade. Para que exista a participação de todos, é preciso distinguir e vivenciar, desde a infância, os princípios democráticos, para assim ampliar a autonomia democrática. Esta autonomia refere-se em reconhecer o direito de optar por um caminho de vida próprio e de ser respeitado nessas opções.

A democracia não deve ser apenas um sistema político, pois se legitima na medida em que seus princípios se unificam à lógica da vida cotidiana de indivíduos e grupos sociais em interação na sociedade. Por isso, a democracia necessita ser

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.robsonleite.com.br/campanha-participativa-gera-mandato-participativo/>

aprofundada na vida das pessoas e, para isso, muitos modelos devem ser desfeitos. A forma de vida marcada pela obediência, historicamente constante na vida dos brasileiros, desde a infância, deve ser modificada. Cabe à escola tornar-se democrática, para desenvolver cidadãos realmente preparados para declarar sua função em uma sociedade que busque atingir a democracia em sua plenitude.

Democracia como prática de ação não é verdadeira, exclusivamente, no domínio político. A socialização desta é um ideal que precisa ser procurado, visto que os valores e métodos democráticos são os mais apropriados para determinar os conflitos e se estabelecer à história. A democracia não é unicamente um princípio político ou uma configuração de coordenação do Estado. Uma sociedade democrática não é simplesmente a que os governantes são eleitos pelo voto. A democracia sugere uma possibilidade de participação coletiva dos componentes da sociedade em todos os processos de decisões que envolvem o cotidiano. A escola é um espaço privilegiado para desenvolver costumes democráticos. Uma sociedade democrática somente será eficiente se for uma experiência onde os significados são construídos e comunicados numa ação conjunta de livre comunicação e participação. Desta forma:

A democracia que, antes de ser forma política, é forma de vida, se caracteriza, sobretudo por forte dose de transitividade de consciência no comportamento do homem. Transitividade que não nasce e nem se desenvolve a não ser dentro de certas condições em que o homem seja lançado ao debate, ao exame de seus problemas e dos problemas comuns. Em que o homem participe. (FREIRE, 1987, p. 80)

A escola é um lugar de contradições e diferenças. Com isto, quando se procura construir na escola uma ação de participação baseada em relações de cooperação, divisão de poder, diálogo, respeito às diferenças, liberdade de expressão, ou seja, almejamos uma forma de garantir a vivência de processos democráticos, a serem concretizados no dia a dia, em busca da construção de projetos coletivos. Percebe-se que a escola é o lugar que representa a esperança, o desejo humano de aperfeiçoar-se, de mudar, de fazer-se e promover-se o integralmente, o “lugar social no qual a expectativa de mudança é o traço mais marcante” (SILVA, 1996, p. 52).

Uma instituição democrática é a que está aberta ao diálogo com todos os segmentos escolares, sem distinção, que inventa elementos diferentes de se

adequar a participação ativa de todos. Em uma escola vista como democrática, não pode faltar o comum acordo entre os diversos elementos do grupo, pelo meio da participação dos envolvidos na constituição de propostas e escolhas que fortifiquem a união da gestão escolar. A democracia envolve o respeito recíproco dentre as pessoas envolvidas, e a participação de todos na procura das finalidades comuns. O diálogo e o trabalho cooperativo precisam ser os valores e os exercícios dominantes em um espaço que deseja educar democraticamente para a democracia.

Para que a gestão escolar seja democrática, competem também os aspectos administrativos e pedagógicos que, na argumentação de Freitas (2000) orientam e definem as questões relativas à qualidade da educação, da aprendizagem dos alunos e de sua formação cidadã, os valores que assimilaram. Melhor dizendo, o resultado de todo processo educacional e o desenvolvimento de suas potencialidades para serem produtivos e felizes na sociedade e na família. A efetivação da gestão democrática implica ações compartilhadas que resultem na participação de todos, contrariando a lógica hierárquica vigente na gestão das escolas. Não se muda a cultura escolar sem o trabalho coletivo, mas com discussões conjuntas e a busca de resolução dos problemas, de modo participativo.

A democratização da gestão escolar é vista como possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo ajustado com a realidade local, na maior relação entre os agentes envolvidos, no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do sistema de desenvolvimento do trabalho escolar. A gestão democrática sugere a realização de novas ações de organização e gestão baseadas em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Desta forma, a participação constitui uma das ferramentas fundamentais a serem praticadas por todos que constroem o cotidiano escolar.

Para que a gestão democrática aconteça como um processo de aprendizagem coletiva, deve-se ter em mente que a democratização das formas de ensino e da escola sugere o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. Trata-se de um método a ser construído coletivamente, que considera a particularidade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino e de cada escola. O importante é compreender que essa metodologia se concretiza pela concepção de gestão e pela participação que se tem. Nesse sentido, a definição do ponto de vista e, portanto, do alcance e da natureza política e social da

gestão democrática que se quer programar é fundamental para a efetivação, ou não, dos processos de participação e decisão. Pensar a democratização implica compreender a cultura da escola e dos seus métodos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas.

A compreensão dos sistemas culturais na escola envolve diretamente os diferentes segmentos da comunidade local e escolar, seus valores, atitudes e comportamentos. Ou seja, a escola é um espaço de contradições e diferenças. Todavia, quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e na divisão do poder é necessário exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de procedimentos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos. Para uma gestão democrática efetiva, é necessário diálogo. Por isso do ponto de vista de Paulo Freire, só existe diálogo com um intenso amor ao mundo e aos homens por meio de humildade sincera e fé no poder de criação do homem, sendo então, uma ação de criação e recriação, de coragem e de compromisso, de valentia e liberdade.

Deste modo, o diálogo se faz em uma relação horizontal fundamentada na confiança entre as pessoas e na esperança transformada na efetivação de uma busca interminável, baseada no pensamento crítico. Com isto, acredita que o elemento essencial das relações de todas as coisas no mundo é o diálogo. O diálogo é o sentimento de amor tornado ação, o diálogo amoroso, que é o encontro dos homens que se amam e que desejam transformar o mundo. Assim sendo:

O diálogo não é um produto histórico, é a própria historicização. É ele, pois, o movimento constitutivo da consciência que, abrindo-se para a infinitude, vence intencionalmente as fronteiras da finitude e, incessantemente, busca reencontrar-se a si mesmo num mundo que é comum; porque é comum esse mundo, buscar-se a si mesmo é comunicar-se com o outro. O isolamento não personaliza porque não socializa. Intersubjetivando-se mais, mais densidade subjetiva ganha o sujeito. (FREIRE, 1987, p.16)

Na pedagogia do diálogo implanta-se ainda o conceito de educação para Freire, em que nenhuma pessoa sabe tudo e ninguém é absolutamente incapaz. A educação não deve ser reduzida à pessoa humana, precisa induzir à salvação. Por isso, uma educação que domina não é a que liberta. Para Freire (1987), nós nos educamos em sociedade, desta forma, a gestão escolar deve estar pautada na

procura por uma educação envolvida com os problemas da comunidade, o lugar em que se concretiza a “vida do povo”. A comunidade então é o ponto de partida e de chegada.

Na gestão democrática, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade. Mas para que isso aconteça é necessário a participação de todos os segmentos que compõem o processo educacional, de um trabalho coletivo que busque ações concretas. Para efetivar a gestão democrática, faz-se necessário vivenciá-la, incorporá-la ao cotidiano da escola e torná-la essencial para a organização da escola. Uma gestão escolar democrática, a própria palavra nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, nos dá a ideia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de ideias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente. Contudo:

Neste sentido, a gestão democrática da educação requer mais que mudanças institucionais, requer mudanças de paradigmas, que fundamentem a construção de novas propostas educacionais, que faça emergir uma gestão diferenciada, na qual a administração da educação “constitui-se em fazer coletivo permanentemente em processo. Mudança esta pautada nos avanços da sociedade do conhecimento, que por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e define a finalidade da escola (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, pp. 148-149).

Para atingir a democratização da escola, é importante considerar não só aspectos políticos e sociais externos à escola, mas também os internos, que inviabilizam qualquer discussão sobre sua democratização. A escola democrática deve ser vista não exclusivamente como um objetivo que deve ser conquistado, mas, como um objetivo que deve ser seguido e aperfeiçoado na prática do cotidiano escolar. Para que aconteça essa democracia, não se deve deixar de mencionar dois princípios essenciais: a autonomia e a participação. A autonomia se refere à criatividade e negociação dos gestores do sistema de ensino e, a participação, como essencial para o desenvolvimento da escola democrática.

Ao determinar a participação e o envolvimento da comunidade, consegue superar a estrutura física da escola e fundar-se com uma ligação de responsabilidade com a sociedade. Estabelecida pela participação e compromisso, a escola necessita formar sujeitos capazes de pensar e aprender com as diferenças, aperfeiçoando o sentimento de igualdade e respeito ao outro. As experiências de

participação na escola se ligarão, desde que a escola se ligue com a autonomia e se a comunidade escolar ficar verdadeiramente preocupada, bem como envolvida com um novo modelo de gestão escolar.

A democracia constitui uma aprendizagem contínua que pode exclusivamente ser desenvolvida com o conhecimento da sociedade, da legislação, das políticas do País, dos deveres e direitos de cada um e do respeito ao outro e a seus direitos. Projetar a educação com qualidade, abranger todos nas determinações, saber ouvir, considerar as necessidades e proporcionar um lugar para novas qualidades, estas são algumas das obrigações do gestor. A maneira de garantir uma gestão democrática é por meio da participação na educação e na escola, já que a participação abrange o envolvimento de todos os abrangidos pelas decisões, uma vez que tanto os profissionais da educação como os estudantes e a comunidade, assim que pensados enquanto cidadãos percebam-se incluídos e envolvam-se com as determinações.

A gestão democrática deve ter como responsabilidade e obrigação, não distinguir ninguém, ao passo que acaba com a exclusão, oferecendo a todos oportunidades de aprendizagem, partindo da necessidade individual de cada um, e indicando um ambiente favorável aos desafios particulares e coletivos. A verdadeira educação democrática procede da participação de todos e do respeito à diversidade. A escola e a educação podem ser percebidas como a própria vida, renovando conhecimentos já estabelecidos, constituindo-se em um desenvolvimento continuado e inclusivo. Visto que a gestão democrática compreende, entre outros, aspectos técnicos, políticos, humanos, racionais e emocionais, o sentido da gestão democrática e do trabalho educativo não é, exclusivamente, a aprendizagem ou o desenvolvimento educativo e social de todos os alunos. Ela abrange igualmente a construção da cidadania de todos e a disposição de conviver com a mudança e com as provocações.

Na execução de seu papel de formação de pessoas, a escola estabelece um ambiente de socialização do conhecimento, imprescindível ao desenvolvimento e inclusão das pessoas nas relações sociais. A constituição de uma escola onde a participação se torne efetiva, resulta, conseqüentemente, da atuação de todos, ou seja, dos administradores escolares, professores, estudantes, funcionários, pais e comunidade. Nesta ação, a articulação entre os vários segmentos que constituem a escola e a invenção de ambientes e estruturas de participação são essenciais para o

aprendizado democrático, que permite o desenvolvimento de sujeitos críticos, criativos e participativos. Conforme Lück (2009)

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável (LÜCK, 2009, p. 24).

Democratizar a educação é auxiliar o aluno a ter autoridade de entendimento sob as várias maneiras de dominar o conhecimento elaborado, ou seja, “ajudar na formação da sua personalidade social e na sua organização enquanto coletividade”. (LIBÂNEO, 2005, p. 11). Não cabe planejar uma gestão democrática somente como configuração de participação nas decisões, também é necessário refleti-la como elemento para obtermos a cidadania, como consciência dos nossos direitos e deveres. Os professores devem desempenhar a cidadania procurando por melhores qualidades no desenvolvimento de pessoas conscientes dos seus direitos e deveres.

Só se aprende a democracia fazendo a democracia. Portanto, não existirá democratização da escola enquanto as pessoas envolvidas ao meio escolar, não terem acesso a uma aprendizagem expressiva, transformadora e emancipatória. É neste sentido que a gestão democrática, é exercitada como cidadania, que os professores sentem-se mais valorizados e mais conscientes dos seus deveres.

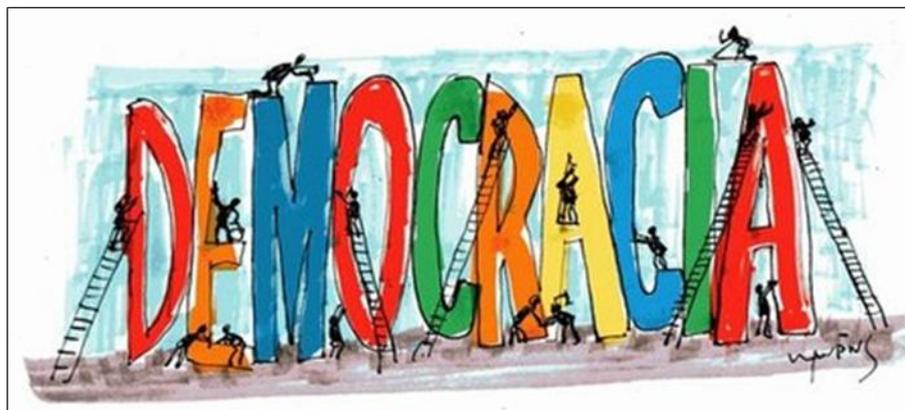
Na trajetória e constituição da gestão democrática, compreende-se que a participação é uma das hipóteses imprescindíveis para sua execução. A gestão democrática da escola adotou um formato e modificou-se na chance legítima e ideal. Esta maneira de gestão é o princípio do exercício e aprendizado da democracia e determina-se como a interferência para o cumprimento de uma sociedade livre. Para que aconteça realmente, é indispensável uma modificação da cultura, em que os envolvidos no meio educativo compreendam-se como administradores e não apenas

observadores da ação, na qual a autonomia pode ser desempenhada com sua real intenção. Autonomia que permite a ousadia, a descentralização e a inovação, sem esquecer o que já foi estabelecido.

A gestão democrática é entendida como um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 2001, p. 79, apud MIRANDA, 2011, p.88).

A democracia enquanto prática de atuação não é exata simplesmente ao domínio político, é visível à urgência da expansão de seu uso para outros domínios da estrutura social. A socialização da democracia é um ideal que necessita ser procurado, pois os valores e procedimentos democráticos são os mais adequados para determinar os conflitos e estabelecer à história.

### 3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM CAMINHO PARA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE



“Em pleno século XXI, ainda é possível ver administradores ou gestores escolares regidos pelo arcabouço burocrático, arcaico, alienado, sem compromisso e sem competência, alicerçados em uma concepção escolar aparelhada conforme os interesses da ideologia política e da elite, impedindo os avanços educacionais que a sociedade almeja.” (GIANCATERINO, 2010, p.19)

Aprender e ensinar atualmente exige enfrentar novos e diários desafios, pois a sociedade atual é marcada como a era do conhecimento e da informação, e isto exige dos profissionais da educação, bem como das escolas, novas competências e habilidades cognitivas, exige desejo de aprender, de ensinar, postura ética e política e exige humanismo e inclusão. Diante da provocação de uma nova era, em um período cheio de mudanças e incertezas, as escolas e os professores não podem continuar respondendo aos desafios de forma individual e imediata. A educação de qualidade nos dias atuais exige maior dedicação, criatividade e profissionalismo. Menos nostalgia e espera, mais esperança e sonho. Modificar a era do conhecimento e da informação em uma sociedade do conhecimento, da comunicação, do diálogo, da sabedoria, é um dos desafios essenciais no qual todos os envolvidos com a educação devem participar. Mais do que nunca, este é um período de escuta e diálogo, pois a escola é a fórmula de uma concepção de mundo, de um ideal de convivência, de relação com a realidade e isso determina uma obrigação de todos. Para Rios (1993):

<sup>4</sup> Fonte: [http://colunas.gospelmais.com.br/inconveniencias-das-democracia\\_5652.html](http://colunas.gospelmais.com.br/inconveniencias-das-democracia_5652.html)

É preciso, ainda, assimilar novas formas de se relacionar com o conhecimento, a pesquisa, a organização e a função da comunidade no envolvimento da educação. Para atuar em um novo modelo de escola é necessário também compreender sua função (RIOS, 1993, p. 38).

Não se pode permanecer aguardando que as condições sociais e culturais estejam sempre a favor da educação. A educação de qualidade exige incômodo, desassossego, induz a mudanças de hábitos, bem como pode até produzir suor e lágrimas para alguns. Pois é esta educação que faz a sociedade interrogar a si própria e se colocar em diálogo com suas impossibilidades e conflitos. Entretanto, é a educação de qualidade que é a exclusiva e privilegiada forma de tornar um mundo melhor, e se o desejo for manter a educação e a gestão da forma como está, nunca existirá progresso. Por isso a mudança é necessária, é preciso aventurar-se como afirma Morin (2000)

Todos devemos ser conscientes de que nossa própria vida é uma aventura, mesmo quando a julgamos fechada numa insegurança funcional; todo destino humano comporta uma incerteza irreduzível. Cada um deve ser plenamente consciente de participar na aventura da humanidade que é atirada para o desconhecido com uma rapidez cada vez mais acelerada. (MORIN, 2000, p.69)

Uma educação de qualidade, independentemente das classes pessoais, sociais, culturais e econômicas, é um direito de todos e uma aquisição histórica que está divulgada em diversos instrumentos legais. No entanto, há ainda muito por fazer para que o direito de aprender seja, realmente, exercido pelas crianças e jovens do Brasil. Por isso, a necessidade de uma gestão pedagógica preocupada com políticas educacionais envolvidas com a verdadeira prática democrática na sociedade. Segundo Lück (2009)

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã. (LÜCK, 2009, p. 20).

A gestão democrática é uma ação que se aprende e que se constrói. Não pode ser imposta ou aconselhada. É necessário ter vontade democrática, aprender a democracia vivendo-a no seu cotidiano. É uma conquista que permeia a nossa trajetória enquanto pessoas preocupadas e exige dos envolvidos, trabalho, dedicação, respeito, comprometimento, autoridade, participação, responsabilidade e muito querer. A sociedade é composta por diversos meios de ação, de luta e de relações que se cruzam, determinando movimentos sociais que refletem batalhas políticas, culturais e sociais. De tal modo, as intenções que guiam as ações educativas, podem ser encorajadas nas dimensões das práticas sociais que ressaltam a concorrência, apresentando como coerente o lucro, enquanto práticas democráticas que procuram a colaboração e o enfrentamento crítico dos conflitos, que distinguem a vivência de crises dentre as necessidades e interesses individuais e os valores e direitos coletivos.

Todavia, se a função da escola é de colaborar para a constituição de uma nova ordem social, é admissível conduzi-la para aprender a ensinar a partir das desavenças em benefício de uma finalidade democrática máxima, sem deixar de encarar e compreender o caráter dos conflitos, oferecendo espaço ao debate e à expressão das diversas necessidades e diferenças dos seus sujeitos. Certamente esta forma de agir daria espaço a um ambiente que se preocupa com a resolução coletiva das dificuldades, com a colaboração espontânea no trabalho coletivo, com a aprendizagem da qualidade social e com a distribuição mais igualitária do poder e dos recursos. Se estas forem as intenções maiores de uma educação, que tende a constituir uma sociedade mais justa, só poderá ser aprendida e concretizada por meio de um aprendizado contínuo e habitual de todos os que são por ela responsáveis.

A qualidade na educação é uma preocupação tanto da equipe escolar, quanto dos alunos e de suas famílias, além do Estado, das autoridades educacionais e da nação como um todo. Seu avanço também está ligado com a procura de um acordo mútuo da escola com ela própria e com seus usuários. Não se reduz apenas à capacidade dos gestores, professores, pais, funcionários, alunos, pois está igualmente ligada à ação do Estado quanto ao investimento, isto é, aos gastos e recursos designados a ampliação do processo escolar e a incorporação de novos padrões de organização de gestão escolar.

Não existe uma forma ou receita exclusiva para fazer uma educação de qualidade. Cada escola tem autonomia para pensar, indicar e agir no caminho e encontro da qualidade na educação. Desta forma:

A educação que se vive na escola não é a chave das transformações do mundo, mas as transformações implicam educação. É nesse sentido que sempre digo: a força da educação está na sua fraqueza; não podendo tudo, pode alguma coisa. Alguma coisa historicamente possível agora ou possível amanhã. (FREIRE, 2001, p. 201).

A escola democrática torna-se um dos caminhos para uma escola de qualidade, pois é apropriada para assumir todas as condições de uma escola realmente inclusiva, que respeita a diversidade e a opinião de sua sociedade. A gestão democrática trilha sua trajetória em busca de uma educação de qualidade junto com toda a comunidade escolar. Ultrapassar o princípio tradicional de ensinar e de aprender é uma das intenções que precisa se concretizar em busca de uma escola de qualidade para todos. Esta instituição pensa os princípios de uma educação para todos, respeitando a diversidade, valoriza a democracia e estabelece na comunidade escolar o respeito pelo outro e o valor das determinações coletivas que necessitam compreender o bem de todos, e não apenas dos mais privilegiados intelectualmente ou socialmente.

São os princípios democráticos que tornam a sociedade mais justa, que distinguem a diversidade como uma cultura humana e determinam a tão prevista sociedade inclusiva em que as diferenças são respeitadas, e a busca de oportunidades não é uma busca constante e interminável, mas um direito obtido. Neste sentido, a escola é vista como um ambiente apropriado de implantar na sociedade o autêntico significado de democracia, visto que a democracia necessita ser vivenciada desde cedo para ser concretizada como configuração de vida.

A escola democrática acaba com modelos não somente da educação tradicional, mas também da sociedade tradicional, que não está habituada a envolver-se nas determinações coletivas e respeitar a variedade de ideias e opiniões. Origina-se, assim, um princípio de educação inovadora, que abandona a individualidade e a divisão, onde somente alguns venciam as limitações estabelecidas pela norma educacional e a maioria se sentia perdido por não alcançar a igualdade, por não aprender do mesmo modo, na mesma ocasião e os

mesmos conteúdos. As escolas democráticas ousam e confirmam que a utopia é provável. Com isto:

Precisamos contribuir para criar a escola que é aventura, que marcha, que não tem medo do risco, por isso, que recusa o imobilismo. A escola em que se pensa, em que se atua, em que se cria, em que se fala, em que se ama, em que se adivinha, enfim, a escola que apaixonadamente diz sim à vida. (FREIRE, 2002, p. 36).

Para uma gestão democrática efetiva, a escola necessita se estabelecer a fim de desempenhar as finalidades constituídas por todos que dela fazem parte, sem se desligar dos valores sociais políticos e culturais que existem na diversidade. Para que exerça uma ação verdadeiramente democrática, a escola deve inventar e concretizar estruturas de influência e participação coletiva, pois são estes alguns dos princípios indispensáveis para a educação de qualidade.

Para atingir uma educação de qualidade a escola necessita abrir suas portas para ouvir e opinar sobre assuntos referentes ao bom funcionamento da mesma. Todavia, isso se tornará provável quando conseguir originar a transformação de atitude de todos os componentes da comunidade escolar. Além disso, conforme Ferreira (1999)

Gestão significa tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania [...] é um compromisso de quem toma decisões – a gestão, de quem tem consciência do coletivo – democrática - de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação. (FERREIRA, 1999, p.124).

Atualmente, com tantas modificações e transformações tecnológicas, científicas, sociais, éticas, políticas, a gestão democrática é certamente uma das maneiras de tornar a educação de qualidade para todos e deve ter como prioridade o desenvolvimento para a cidadania e a humanização das pessoas. No âmbito da educação, a gestão é uma ação que determina, organiza e administra as políticas educacionais na totalidade da cultura globalizada, respeita os valores, costumes e razões da diversidade. Entretanto, a gestão democrática se encarrega de garantir a qualidade da educação, pois parte de princípios e finalidades fundados coletivamente, próprios das pretensões e vontades de toda a comunidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema desta monografia transcorreu em torno das questões pertinentes à gestão democrática como fator determinante para uma escola de qualidade, mediante um viés de democracia, participação e educação de qualidade. Estes temas têm sua razão de ser, uma vez que a sociedade caminha, progressivamente para a valorização e constituição de relações e estruturas democráticas.

Neste sentido, a escola, por ser um espaço que zela pela formação do conhecimento e da reflexão, evidentemente não pode se ausentar deste desafio, que é transformar a gestão escolar em democrática, oportunizando uma educação de qualidade a todos. Acreditando na gestão democrática como uma propriedade de constituição coletiva de qualidade da educação, que sugere uma nova cultura de organização, ligando a teoria e a prática, é que se procura essa escolha como possibilidade de melhorias na educação.

Uma educação de qualidade para todos, que respeita o sujeito em suas diferenças e limitações, que trata o estudante como agente de sua própria aprendizagem, parece uma utopia. Entretanto, uma revolução no ensino é capaz de proporcionar a escola sonhada por todos. Uma educação reinventada, que desfaz os princípios da escola tradicional e proporciona uma nova compreensão de educação. As escolas democráticas conseguem realizar essa tarefa de revolucionar a educação. A democracia permeia todos os princípios da educação democrática, a comunidade escolar como um todo determina e compartilha todos os problemas e progressos da instituição.

O empenho de todos os envolvidos fundamenta a participação coletiva, que é de vital importância para a disposição de um espaço democrático. Sendo assim, a escola deve compreender-se como um ambiente democrático, garantindo a participação dos envolvidos, conseqüentemente com suas determinações e responsabilidades sobre elas. Valores como inclusão, justiça, participação e diálogo são próprios da democracia, por isso tão admirável a fundação do espírito democrático na escola. Quando se age democraticamente, a diversidade é apreciada e a inclusão se torna prática, ao distinguir como útil a participação. A escola também deve estar aberta ao debate com a comunidade, discutindo as diversas compreensões de acontecimentos

importantes à escola, convocando todos para participar e entender as funções de cada um e a missão da escola, e assim, debater questões primordiais no processo educativo.

A escola só poderá exercer uma ação transformadora ao constituir-se para atender os interesses, junto aos interessados, e daí acontece à aprendizagem do construir coletivamente, condição imprescindível para agir democraticamente, visando estabelecer efetivamente, uma educação de qualidade.

A construção de uma educação de qualidade e democrática deve ser uma reivindicação social. Com essa reivindicação social, surgem novas hipóteses para ajudar a prática pedagógica que deseja trabalhar com sujeitos das diferentes camadas sociais, o que constitui operar com uma enorme diversidade dentro do âmbito escolar. A construção da escola democrática decorre por extenso momento de conscientização que deve ser pensado entre todos os segmentos da comunidade escolar, sujeitos estes que se envolvem com a mudança. É difícil transformar a configuração de gestão, sem que se institua a articulação entre a escola e a comunidade, pois a escola não é um espaço isolado e seus atos precisam estar voltados para acatar as necessidades da comunidade. Esta atitude deve ser tomada com dedicação, responsabilidade e participação, para assim atingir um dos objetivos essenciais da educação, que é promover o homem dentro de seu contexto social e político. O trabalho coletivo permite a articulação entre os distintos segmentos da comunidade escolar e é constitucional para sustentar a ação da escola.

Para concretizar a gestão democrática, é indispensável à preocupação com o desenvolvimento político de todos os segmentos do grupo escolar. A tradição política do País, contagiada, ainda, pela raiz e pela memória patrimonial, impede a eficaz fundação da gestão democrática na escola. Enquanto não ultrapassada essa cultura e se conservarem os caracteres de poder, não existirá espaço para uma concreta democracia.

Percebe-se que a participação é o fundamental meio de assegurar a gestão democrática, pois permite o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, a participação proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e da dinâmica das relações da escola com a comunidade, favorecendo uma aproximação maior entre professores, alunos, pais, professores, funcionários e a comunidade em geral.

Com este estudo foi possível perceber que para a escola democrática se concretizar, é indispensável que as classes dominantes, ofereçam caminhos como conscientizar essencialmente a comunidade escolar para essa transformação. Bem como adequar um espaço favorável; usar estratégias para que os alunos se envolvam, através de uma participação que beneficie essa concepção; os pais se integrem à escola, não exclusivamente para o acompanhamento do resultado escolar ou comportamento de seu filho, mas de maneira que possa contribuir da melhor forma possível, sendo chamados à escola por razões de cooperação e compromisso com a qualidade da educação desenvolvida na escola. O que vai proporcionar que a escola seja realmente democrática é a integração, que será o complemento entre a competência da escola e a expectativa que os sujeitos têm em torno do que a escola pode proporcionar para atender a necessidade dos sujeitos, como também será a capacidade de interação da escola nos seus diversos âmbitos.

A importância de cada escola em valorizar uma educação de qualidade e uma gestão democrática aponta sempre por melhores resultados educativos. Mesmo porque a complexidade que abrange o mundo da educação, a improvisação é um modo a ser evitado. Assim, a gestão escolar e a educação de qualidade, precisam ser encaradas como fator essencial e primordial de toda a escola, no sentido de atender às exigências e ser exercida no cotidiano. Por isso, não podemos nos acomodar nunca e por isso sempre lembrar as belas palavras de Freire (2001)

[...] sou esperançoso não por teimosia, mas por imperativo existencial. É aí também que radica o ímpeto com que luto contra todo fatalismo. Não faço ouvidos de mercador ao discurso fatalista de educadores que em face dos obstáculos atuais ligados à globalização da economia reduzem a educação à pura técnica e proclamam a morte dos sonhos, da utopia. (...) O meu discurso em favor do sonho, da utopia, da liberdade, da democracia é o discurso de quem recusa a acomodação e não deixa morrer em si o gosto de ser gente, que o fatalismo deteriora. (FREIRE, 2001, p. 85)

No entanto, é um equívoco uma pessoa ser consciente de seu inacabamento não buscar o futuro com esperança, não sonhar com a transformação e não buscar a construção de uma escola democrática. Cabe à educação problematizar o futuro para que a idealização de uma educação de qualidade para todos não se perca. Pensar que a educação vai eliminar todos os problemas e inquietações da sociedade e assim mudá-la inteiramente é ingenuidade, da mesma forma, dizer que a educação não pode realizar mudança alguma. Precisamos ter consciência que

não somos definidos e acabados e que sim há possibilidade da transformação e inovação a cada dia. Uma educação que aponte educar para a autonomia necessita enfrentar o futuro como problema e não como algo absoluto, como possibilidade e não como decisão. O mundo não apenas é ele está sendo. A ação de cada um no mundo é de quem verifica e interfere. A comprovação só tem significado se não nos adaptarmos, mas arriscarmos transformar e interferir na realidade. A conquista da autonomia estabelece a transformação.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Liderança para a inovação**: como estimular e organizar a criatividade para sua equipe de trabalho produzir ideias inovadoras. Tradução de Henrique Amar Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2010.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R.V. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da. S (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez. 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de Outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: ago 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Diretrizes e Bases para Educação Nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: ago 2013.

CURY, Augusto Jorge. **Treinando a emoção para se feliz**. São Paulo: Academia de Inteligência, 2001.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação Educacional Brasileira**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DOURADO, Luiz Fernando. A Escolha de Dirigentes Escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DOURADO, Luiz Fernandes. A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola. In: AGUIAR, Márcia Ângela da S.; FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?** Campinas: Papirus, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Ana Maria Araújo (Org.). FREIRE, Paulo. **Pedagogia dos Sonhos Possíveis**. São Paulo: Unesp, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Brasília: **Em Aberto**, 2000.

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão e gestão democrática**: um elo para o sucesso escolar. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2010.

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

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. 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).

MIRANDA, Natália Pergher. **Contribuições da organização da gestão escolar para a ressignificação do Espaço Público da Escola**. 2011. 127 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2011.

NAVARRO, I. P. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares**: democratização da escola e construção da cidadania/elaboração. Brasília: MEC, SEB, 2004.

NEUTZLING, Cláudio. **Tolerância e democracia em John Dewey**. Roma: Pontifícia Universidade Gregoriana, 1984

PARO Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. Editora Ática, São Paulo, 2007.

RIOS, T. A. **Ética e competência**. São Paulo: Cortez. 1993.

SILVA, J.M. **A autonomia da Escola Pública**. São Paulo: Papyrus, 1996. (Coleção Praxis)

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto Político Pedagógico: Uma Construção Possível**. São Paulo: Papyrus, 1997.