

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO: OPORTUNIDADES E BENEFÍCIOS****DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PUBLIC EDUCATION: OPPORTUNITIES AND BENEFITS**

**Antônio Vieira Passos Neto<sup>1</sup>**  
**Francisco Costa Sousa<sup>2</sup>**  
**Maria Benta Filha<sup>3</sup>**  
**Billygran Gonçalves Mendes<sup>4</sup>**  
**Lilian Da Silva Guimarães Sousa<sup>5</sup>**

**RESUMO**

Este artigo adota a postura dos teóricos Jean Velerien e João Augusto Dias (1993). Suas teorias consistem em transmitir conhecimentos acerca da gestão democrática no ensino público, considerando que a evolução se dar por meio da democracia, conduzindo, assim, professores e agentes locais às tomadas de decisões no âmbito escolar. Dessa forma, devido ao viés autoritário que possa surgir, este trabalho também mostra as novas características, atribuições e deveres de um diretor neste local de gestão, enfatizando sua postura de liderança e indo além de um simples administrador. Para isso, convém a necessidade dos estudos acerca de quais oportunidades são possíveis seguir e, dessa maneira, tomar conhecimento dos benefícios que a gestão escolar no modelo democrático propõe. Como resultado destas transformações significativas, há necessidades e exigências de compreensão crítica e reflexiva sobre suas práticas educativas por parte dos profissionais da área. Também haverá entendimento de ser grande e relevante a necessidade deste novo modelo de gestão democrática, que diante da conjuntura atual, conclui-se ter ainda um longo caminho a percorrer para totalmente se efetivar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática; Democracia; Gestão.

**ABSTRACT**

This article adopts the position of theorists Jean Velerien and João Augusto Dias (1993). Its theories consist of transmitting knowledge about democratic management in public education, considering that evolution takes place through democracy, thus leading teachers and local agents to decision-making in the school environment. Thus, due to the authoritarian bias that may arise, this work also shows the new characteristics, attributions and duties of a director in this place of management, emphasizing his leadership posture and going beyond a simple administrator. For this, it is necessary to carry out studies on which opportunities are possible to follow and, in this way, to become aware of the benefits that school management in the democratic model proposes. As a result of these significant transformations, there are needs and demands for a critical and reflective understanding of their educational practices by professionals in the area. There will also be an understanding that the need for this new model of democratic management is great and relevant, which given the current conjuncture, it is concluded that there is still a long way to go to fully take effect.

**KEYWORDS:** Democratic Management; Democracy; Management.

<sup>1</sup> Graduado em Pedagogia pela Faculdade Integrada do Brasil, FAIBRA. Pós-Graduação em Psicopedagogia. **E-mail:** netao250studio@gmail.com. **Currículo Lattes:** lattes.cnpq.br/6006428685556524

<sup>2</sup> Mestrando em Ciências da Educação pela ACU- Absolute Christian University. Especialista em Matemática pela UEP – Universidade Estadual do Piauí. Licenciatura em Ciências pela UEM – Universidade Estadual do Maranhão. **E-mail:** costasousa38@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Ciências da Educação pela ACU – Absolute Christian University. Especialista em Docência no Ensino Superior pela ISESPI. Licenciatura Plena em Pedagogia pela UESPI. **E-mail:** bentafilha45@gmail.com

<sup>4</sup> Mestrando em Ciências da Educação pela Unilogos. Pós-Graduação em Metodologias Inovadoras e Aplicadas à Educação: Ensino de Língua Portuguesa. Licenciatura em Letras. **E-mail:** billygran.gm@gmail.com

<sup>5</sup> Mestranda em Ciências da Educação pela Unilogos. Especialista em Educação Infantil. Licenciatura Plena em Pedagogia. **E-mail:** guimaraeslilian10@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Na presente pesquisa cujo tema é a gestão democrática na escola pública abrangendo as vantagens da gestão democrática no ensino público, abordou-se o conceito de gestão e democracia, contextualizando sua evolução ao longo da história, sua importância em dados momentos históricos, além das contribuições que geraram e intensificaram esses conceitos através de lutas em busca do desenvolvimento da cidadania. Foi abordado sobre os processos que devem ser seguidos pelos gestores que estão vinculados a gestão democrática, que, nos dias de hoje é um dos temas que vem sendo discutido por educadores e especialistas da área educacional, pelo fato de envolver não só a didática e o currículo escolar, mas, também, a administração escolar que atualmente se difere do antigo modelo de educação tradicional, onde o autoritarismo prevalecia, o que ocorreu na ditadura militar nos anos 1964 a 1985.

Pelo que a presente pesquisa abordou, a gestão democrática teve início na década de 1980 em decorrência da luta pela democracia, que combateu veementemente a ditadura militar de 1964 a 1985, que através de seu autoritarismo, desinstalou a gestão democrática que poderia mudar o país.

Foi através dessa luta pela cidadania, que a gestão democrática ganhou espaço e foi instituída pela constituição de 1988 e inserida com sucesso pela LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Muito se tem discutido hoje sobre a forma de gestão democrática, seu funcionamento, suas características, importância e exigências no espaço de ensino público, onde o gestor, que no campo educacional não é visto como um simples administrador, mas, como um criador de cooperativismo democrático.

Muitos caminhos têm sido apresentados. A presente pesquisa, mostra com muita clareza, a evolução dos principais aspectos no que tange a gestão

democrática no ensino público, com ênfase na figura dos profissionais, os quais estão vinculados a esse sistema, e, em específico, o gestor, que é a figura central entre os profissionais atuantes nesse campo, mostrando assim então, as principais características exigidas há um gestor que coopera com determinação a gestão democrática no ensino público.

Este artigo justifica-se, pois, interroga os principais impactos de uma gestão democrática aplicada no ensino público, objetivando analisá-los, discutindo sobre as suas vantagens. Se fundamenta também a se obter uma percepção da importância de ter um diretor aberto e trabalhado o conjunto escolar de forma descentralizada.

Foi realizado o método de pesquisa exploratória com finalidade de analisar e descrever as funções de uma gestão democrática na escola pública, a partir, de uma revisão bibliográfica composta pelos principais autores da área. Foi traçado o padrão de pensamento de cada um, mostrando suas diferenças e convergências e nisso acentuando suas contribuições.

## GESTÃO E DEMOCRACIA NO ENSINO PÚBLICO

Para se entender com precisão as oportunidades da gestão democrática no ensino público, é necessário compreender o conceito de Gestão e Democracia, além de contextualizar cada um desses conceitos que são de suma importância para os estudiosos da área de pedagogia e educação escolar.

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no direcionamento das questões deste campo de estudo, estando relacionada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico à participação responsável de todos nas decisões e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com garantias educacionais cada vez mais efetivas e significativas.

Hoje em dia, por conta de uma falta de compreensão por parte da população brasileira, observa-se que, a expressão gestão tem sido utilizada, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração. Porém, está claro que, no processo de educação pública, gestão é muito mais que uma simples administração.

Tratando sobre esse assunto, e usando o papel do diretor, em sua função com uma desenvoltura democrática, Velerien (1993) esclarece que,<sup>6</sup>

[...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão. (VALÉRIEN, 1993, p. 15)

Pode-se observar que, nas palavras de Valérien (1993), há necessidade da democracia no que tange ao trabalho da gestão no ensino público. Mas, o que é de fato Democracia? E qual é o papel e contribuição desse sistema para a gestão no ensino público?

O termo democracia, em seu sentido epistemológico, significa “o governo do povo”, ou “governo da maioria” (ROSENFELD, 1984, p. 3).<sup>7</sup> Foi na Grécia Clássica que teve início o processo democrático, um regime que tinha como essência a soberania que, por sua vez, ultrapassava as barreiras do transcendental para encontrar sua base na autonomia e liberdade humana, um sistema político reconhecidamente auto instituído e que deu origem à filosofia. Rosenfield (1984) acrescenta que a democracia na antiguidade grega era uma forma de governo entre outras duas: “a monarquia ou governo de um só” e a aristocracia ou “governo de alguns”.

<sup>6</sup> VELERIEN, Jean, DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.

<sup>7</sup> RESENFELD, Denis L. **O que é democracia**. 5 ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 1984.

Ao se reportar para seu significado mais abrangente: “governo do povo” ou “da maioria”, o termo democracia sempre esteve relacionado à participação do povo na tomada de decisões na vida pública. O que fica evidente é que, a Democracia abre espaço para um diálogo, com a participação coletiva de profissionais que cooperam com a evolução e o eficaz trabalho da gestão no ensino público.

Para compreender o papel da Democracia e sua importante contribuição e vínculo para a gestão no ensino público, é necessário entender que, as instituições educacionais, bem como as demais instituições sociais, exprimem o modelo político ao qual pertencem e, dessa forma, servem como mantenedoras ou reprodutoras da ordem vigente. Tomando a educação como um dos pilares para a construção do exercício da cidadania, bem como ao desenvolvimento de uma cultura política e social, compreende-se que a escola enquanto instituição política pode exercer uma função social voltada para a construção da justiça social. Sendo assim, à educação, compete uma parcela considerável na construção de um projeto de democracia que se faça através da participação comunitária e de sua atuação na participação da gestão.

Silva (2010) vai além do pensamento puramente ideológico quando reflete sobre as questões ético-políticas das perspectivas ou modelos democráticos direcionados para a educação:

A questão que se coloca, então, é a de investigar as possibilidades de se ir além destas concepções, resgatando dimensões da vida democrática que escamoteiam, sobretudo no sentido de descortinar formas de gestão da educação comprometidas com a soberania popular e com o papel integrador do Estado numa democracia (SILVA, 2010, p. 33).

A Gestão vem a cada dia usufruindo do sistema democrático, tornando-se então em Gestão democrática. Segundo Bordignon & Gracindo (2002) o

poder não se situa em níveis hierárquicos, mas em diferentes esferas de responsabilidade, assim, garante relações interpessoais entre sujeitos iguais e diferentes ao mesmo tempo. Portanto, evidenciando que ninguém é melhor ou pior que os demais isto vai diminuir os espaços para dominação ou subserviência, considerando ser estas atitudes que muito negam a cidadania. Não deve haver particularidade nas relações de poder e sim intersubjetividade na comunicação, portanto, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos.

### EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO

Gestão democrática, diz-se de um processo que vem a dá voz à sociedade no decorrer dos anos e, relacionando ao âmbito político, causou mudanças, e a escola, sendo instituição que tem como um dos objetivos proporcionar o saber, não poderia estar alheia a todas estas mudanças.

Sabe-se que, o termo gestão educacional ou gestão escolar passou a fazer referência, no âmbito dos sistemas educacionais, a partir da segunda metade da década de 1980. Como afirma Novaes (2014, p. 65),<sup>8</sup> “[...] a partir da Constituição Federal de 1988, incorporou-se, oficialmente, ao cenário educacional brasileiro o conceito de gestão democrática”.

Fica evidente que, como o autor citado como apresenta, a gestão teve uma evolução após a constituição haver incorporado esse novo conceito à educação brasileira.

Sobre o contexto histórico, político e econômico de enlases das políticas educacionais, as quais, a gestão democrática se estabeleceu, tem-se na década de 1980 um período de luta por direitos e participação social pelos movimentos sociais e demais setores da sociedade civil organizada. Este foi o período de

<sup>8</sup> NOVAES, Ivan L. **Construção do projeto de pesquisa sobre políticas e gestão educacionais**. Salvador, BA: Eduneb, 2014.

transição para a redemocratização do Brasil, pós-ditadura (1964-1985), em que se delineou a atual conjuntura democrática em que vivemos.

Sustentando o contexto histórico acima, Paro (2001, p. 81), que esses movimentos estavam preocupados com a organização de uma escola democrática que desmanchasse a estrutura hierarquizante e autoritária que inibia o exercício de relações verdadeiramente pedagógicas, ou seja, uma organização intrinsecamente oposta às relações de mando e submissão.

No início dos anos 1980, com a democratização, a administração escolar recorreu, amplamente às Ciências Sociais. Neste período os termos gestão, autonomia e participação da comunidade escolar passam a ser temas importantes principalmente devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade democrática, em oposição às estruturas administrativas centralizadas, burocratizadas, estabelecidas pelo governo militar. Sobre o tema, Hora (1994),<sup>9</sup>relata assim:

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar, nos processos de tomada de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar. (HORA, 1994, p.56).

Com isso, Luck (2005)<sup>10</sup> assevera que o movimento em pró da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, iniciou-se em 1980 e surgindo, posteriormente, várias reformas na área educacional no que diz respeito ao ensino público e às

<sup>9</sup> HORA, Dinair Leal de. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 1994.

<sup>10</sup> LUCK, Heloísa. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

proposições legislativas, de modo que o movimento democrático da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional foi reconhecido e fortalecido.

Outro ponto importante a ser destacado são as leis que, com muita influência, colaboraram com a evolução do processo de gestão democrática no ensino público.

É sabido que, o princípio da gestão democrática do ensino público foi incorporado à Constituição Federal de 1988 e à legislação LDB - Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Logo, outros princípios presentes no artigo 206, apontam o caráter democrático da “Constituição Cidadã”, reiterada no período pós-ditadura. Sendo assim, a Constituição Federal do Brasil consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, seus artigos 205 e 206, que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Sobre esta gestão democrática nesta Constituição Federal acima citada Gracindo e Kenski (2001, p. 113), esclarece que:

Os termos gestão e administração [da educação] são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como processo dentro da Ação Administrativa; em outras, seu uso denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de gerência, numa conotação neotecnicista, e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a nova alternativa para o processo político-administrativo da educação.

Para melhorar a qualidade na gestão educacional a constituição federal de 1988 já entendia e salientava para modificações necessárias. E esta qualidade diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável é o conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação arrolados no artigo 206 desta constituição. As garantias de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática foram colocadas entre outros para inferir numa melhor qualidade deste (Brasil, 1989).

Percebe-se sobre o que é apresentado no bloco de leis que favorecem a educação no que tange a gestão democrática, que, a gestão educacional desenvolvida em associação a outras ideias comuns e dinâmicas em educação, como, o destaque à sua dimensão política e social, ação à transformação, globalização, participação, práxis e cidadania. Na parte que toca a participação na gestão escolar fica caracterizado a participação de todos os envolvidos para que os objetivos traçados por todos possam vir a realizar-se. Paro (2008, p. 17) aprova este pensamento ao afirmar que: “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade representa para a ação. No entanto, construir um ambiente democrático não é tarefa fácil e, por esta razão, não é empreitada para apenas um elemento. “Uma gestão participativa também é a gestão de participação” (LIBÂNEO, 1996, p. 200)

Portanto, Luck (2000) estabelece que, a escola ao deixar de ser conduzida pela administração escolar, passando a ser conduzida pela gestão escolar, a instituição não disponibiliza uma boa formação quando deveriam ser preparados para enfrentar as condições de cidadãos, sendo eles, direitos e deveres e orientados a aprender a compreender a vida, a sociedade, e a si mesmo, e passa a ser vista não como uma entidade

autoritária e paternalista do governo, mas como uma base viva caracterizada por uma rede de relações.

É baseado nas leis e na luta pela cidadania apresentada acima, no rompimento de uma ditadura, que, a gestão democrática no ensino público ganhou e ainda ganha novas perspectivas para uma evolução no campo da educação.

Hoje, a Constituição Federal de 1988 e a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação asseguram aos sistemas estaduais e municipais de ensino novos mecanismos democráticos que permitem que todas as escolas vivenciem formas mais participativas como a gestão colegiada, a descentralização administrativa, eleições para diretores e crescentes graus de autonomia escolar.

Tais mecanismos, embora desarticulados, representam uma possibilidade de abertura política para uma nova construção educacional. É nesse sentido que se defende a democratização da gestão educacional e da escola para que seja possível a participação efetiva da comunidade escolar nas tomadas de decisão e compartilhamento do poder, assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), especificamente em seu artigo 14, preconizando que:

[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação da comunidade escolar local em seus conselhos escolares equivalentes.

## PERFIL DO GESTOR EM UMA DEMOCRACIA NO ENSINO PÚBLICO

Segundo Libâneo (2004)<sup>11</sup>, um bom gestor se comunica, ouve, coordena, respeita o próximo, se expressa e mantém metas. Contudo, essas características são melhoradas pelo gestor no decorrer da sua carreira profissional, de acordo com o que vivencia. E, essas características contemplam o planejamento, a estrutura organizacional e o trabalho, as decisões que serão tomadas e outras a serem efetivadas, delineando as funções da instituição.

Dado isso, é de responsabilidade do gestor adotar uma postura de liderança, reunindo esforços para motivar sua equipe, afim que todos sejam motivados no seu ambiente de trabalho.

Observa-se que gestor educacional estando seguro de suas ações, não tem a necessidade de sentir receio em impor-se à equipe, mostrando por meio do seu trabalho, qual é o seu papel, de modo autoritário, quem é o líder e o liderado, quem manda e quem obedece.

Faz-se fundamental que o diretor de uma escola fique atento às atividades administrativas e pedagógicas, promovendo a relação escola/comunidade; conhecendo a legislação educacional; buscando meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. De acordo a essas atribuições é importante que o diretor aprenda, constantemente, atrelando-se ao aprimoramento e amadurecimento, criando uma bagagem de experiências enriquecedoras que favoreçam os pares quanto ao desenvolvimento profissional (Libâneo, 2004).

Contudo, Davis e Newstrom (1992)<sup>12</sup> definem liderança como:

Liderança é o processo de encorajar os outros a trabalhar e entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde está indo e assim motivar-se em direção

<sup>11</sup> LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

<sup>12</sup> DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos. (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p. 150)

O perfil de liderança de um gestor toma definição não só pelos traços pessoais, mas também pelo aprimoramento das suas ações a cada dia. Concernente a isso, esses aspectos contribuem para a atuação do gestor como líder. Logo, o gestor ao apresentar boas posturas em suas ações, naturalmente conduz a sua equipe a se sentir mais motivada, sem medo de mudanças e desafios. Isto é, o gestor dar a oportunidade ao profissional para que encontre sua satisfação social. Por outro lado, uma má liderança contribui para a regressão da sua equipe, inibindo-a a participação e ao envolvimento dos componentes entre as ações a serem realizadas, as quais na maioria das vezes, caracterizam-se por um líder autoritário, que reprime a sua equipe na busca de resultados.

A gestão democrática vai muito mais além que uma simples administração. De acordo com Luck (2006)<sup>13</sup>, gestão democrática é o ato de administrar, gerir uma instituição, objetivando a participação da comunidade escolar (professores, funcionários, alunos e pais/responsáveis), de forma democrática ao ensino. Ela vem substituir a conduta monotária empregada durante décadas, abrangendo as opiniões sociais que compõem a escola, com a finalidade de proporcionar uma reflexão acerca do papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade. Luck (2006) esclarece ainda que:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente,

promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais (LUCK, 2006, p. 21).

É evidente que a gestão democrática é possível proporcionar melhorias ao ensino de uma escola. Tendo um currículo integrado e uma avaliação permanente como proposta ao respeito às diferenças, ao saber escutar e conciliar as opiniões. A Proposta pedagógica na gestão democrática deve ser conforme a realidade da escola, cabendo não só ao diretor, mas a toda comunidade escolar a responsabilidade da sua elaboração, visto que se trata de um processo contínuo.

Sobre a ação exigida pela gestão democrática no ensino público, Gadotti (1994)<sup>14</sup> esclarece que,

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 1994, p. 2).

Partindo disso, é notório que a escola precisa refletir sobre o seu papel na formação de cidadãos críticos, participativos e atuantes na sociedade em que vivem, fazendo com que também estejam preparados para enfrentar o mercado de trabalho na busca pela realização profissional por meio de atitudes solidárias e respeito ao próximo. Sobre o modelo de gestão democrática, gestores e docentes devem dispor de um

<sup>14</sup> GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, Belo Horizonte: Minascentro, 28 a 30 de julho de 1994.

<sup>13</sup> LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

espaço de transferências de saberes e atribuições de poder sobre a aprendizagem do aluno.

Contudo, pensar sobre uma prática administrativa que integre os fazeres educativos no modelo democrático e participativo, acarreta um grande desafio, pois, ainda são encontrados nas escolas diretores monocráticos que tomam todas as decisões, professores que se restringem somente a sua sala de aula e pais que participam somente por obrigatoriedade ou necessidade.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apresentado nesta pesquisa, não há dúvidas de que a escola pública passa por transformações significativas, considerando o alcance de um modelo ideal de participação da comunidade escolar por soluções capazes de superar os obstáculos encontrados pelo gestor. Sob tantos desafios, respaldar-se no pressuposto de que, toda e qualquer mudança requer profissionais da educação para uma compreensão crítica e reflexiva das práticas educativas, na intenção de renovarem-nas com a democratização da escola pública e do aluno.

Durante décadas a gestão democrática no ensino público vem sendo discutida no propósito de trazer novas e relevantes perspectivas neste campo. A necessidade deste modelo de gestão é tão relevante que, nem mesmo a ditadura militar de 1964 a 1985, nem o autoritarismo, nem mesmo o modelo de educação tradicional de raízes autoritaristas, pôde barrar o crescimento e desenvolvimento eficiente, o qual vem tendo êxito em alguns pontos importantes desse processo como, a liberdade de expor suas opiniões, visto no caso dos alunos, que outrora não tinham esse direito na escola, além do trabalho coletivo, onde diretor e professores estão traçando um diálogo democrático, em busca de um resultado satisfatório para ambas as partes, sem se submeterem ao orgulho individualista.

É sabido que, embora, desde a década de 1980, a gestão democrática no ensino público, com o amparo de constituição de 1988 e da LDB-Leis e diretrizes brasileiras, além de outros artigos, que apoiam o desenvolvimento desse modelo de gestão, deve-se olhar para esse crescimento de forma crítica, não deixando ser levado por teorias de bela estética, mas, visando resultados práticos.

A gestão democrática no ensino público, não é algo que vise apenas um eficiente trabalho, em busca de status pessoais, visando as qualidades do gestor, embora se exija uma boa qualidade e um trabalho satisfatório, que atenda às necessidades presente neste campo, mas, sim, visando o desenvolvimento da cidadania.

Diante de tudo que foi apresentado nesta pesquisa, é necessário enfatizar que, mesmo com todo o esforço apresentado pelos gestores, professores, entre outros profissionais que fazem parte dessa jornada em favor da cidadania, ainda há um longo caminho a percorrer.

### REFERÊNCIAS

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: município e escola. IN: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil – 1988. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1989.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, Belo Horizonte: Minascentro, 28 a 30 de julho de 1994.

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. Gestão de Sistemas Educacionais: a produção de pesquisas no Brasil. WITTMANN, L. C.; GRACINDO, R. V. (orgs.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil – 1991**



a 1997. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

HORA, Dinair Leal de. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun., 2000.

LUCK, Heloísa. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

NOVAES, Ivan L. **Construção do projeto de pesquisa sobre políticas e gestão educacionais**. Salvador, BA: Eduneb, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.

RESENFELD, Denis L. **O que é democracia**. 5 ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 1984.

SILVA, Sidney. Democracia, estado e educação: uma contraposição de tendências. Revista brasileira de política e administração da educação (RBPAAE)/ Associação nacional de política e administração da educação. Porto Alegre: Editora Maria Beatriz Lude, 2010.

VELERIEN, Jean, DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.