

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO AMBIENTE ESCOLAR

Aluna: Ethiane Mallone Menezes de Souza
Orientadora: Me. Carolina Machado Moreira

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO AMBIENTE ESCOLAR

Artigo Científico apresentado à Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP, como requisito parcial para a obtenção do título de licenciada em Pedagogia, sob a orientação da professora Me. Carolina Machado Moreira.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
TERMO DE APROVAÇÃO**

ETHIANE MALLONE MENEZES DE SOUZA

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO AMBIENTE ESCOLAR

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Pedagogia sob orientação da professora Me. Carolina Machado Moreira.

Avaliado em ____/____/____

Profa. Me. Carolina Machado Moreira
Orientadora – FANAP

Profa. Dra. Maria Vany de Oliveira Freitas

Aparecida de Goiânia - 2020/1

RESUMO

RESUMO: Este artigo traz consigo informações sobre o que é Gestão Democrática e quais os benefícios para a educação, ressaltando principalmente a influência da participação de todos para seu alcance. Deste modo, busca entender quais os elementos que fundamentam a participação da comunidade escolar para a tão sonhada gestão democrática. Tomaremos como referência teórica Libâneo (2011), Ribeiro (1986), Lück (2009)) dentre outros autores relevantes ao conceito de Gestão Democrática e participativa nas escolas. Para comprovar a importância do presente tema, fizemos um levantamento bibliográfico de vários autores que defendem a importância da participação da comunidade escolar na Gestão Democrática. No primeiro momento, fizemos uma introdução traçando o caminho e os teóricos que contribuíram para discutirmos sobre a gestão democrática. Em seguida, abordamos sobre um breve histórico da gestão escolar no Brasil. Depois, discutimos sobre a Gestão escolar e suas principais características. No terceiro momento, falamos sobre a Gestão Democrática e participativa. E por fim, concluímos que é de suma importância a participação de todos na gestão democrática para uma melhor qualidade de ensino.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática e Participativa. Gestão escolar. Comunidade escolar.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, muito se comenta a respeito da gestão democrática e participativa, porque é através dela que todos os segmentos da escola convergem. Ela tem a função de unir, direcionar e tornar coerente as ações da escola.

Para a análise da gestão democrática e participativa, temos como referência teórica os pesquisadores que abordam sobre este tema de gestão democrática e participativa como: Libâneo (2011), Ribeiro (1986) e Lück (2009). Sabemos que este assunto é vasto e muitos autores têm feito suas indagações e contribuições para chegar a um ideal de ensino democrático. Focamo-nos mais em Libâneo, visto que ele sugere vários caminhos para que a escola exerça uma formação para uma cidadania crítica e participativa.

Sendo assim, este artigo tem objetivo de refletir sobre o papel do Gestor Escolar em uma perspectiva de gestão democrática com um dos elementos primordiais na efetivação de uma educação escolar; pautada sempre na qualidade do ensino-aprendizagem da instituição.

Dividimos o artigo em subtemas a fim de que pudesse haver uma compreensão melhor sobre a gestão democrática e participativa. Assim, no primeiro momento, exploramos sobre um breve histórico da gestão escolar no Brasil. Percebemos que, no século XVIII, a educação era privilégio para os mais abastados financeiramente, e ainda não existia um ensino público. E que somente depois da Revolução Industrial, houve uma gestão seguindo os moldes das empresas.

Já no segundo subtema, observamos que a gestão escolar vai tomando forma e características peculiares, assim o nomeamos de: Gestão escolar: Principais características. Neste tópico, usamos muito o educador Libâneo (2001), visto que é ele que deixa claro como a escola precisa funcionar de acordo com os moldes da Gestão democrática participativa, ou seja, a gestão escolar democrática significa promover a redistribuição de responsabilidades e tomadas de decisão sobre as ações que serão desenvolvidas no ambiente escolar.

No terceiro momento, abordamos mais sobre as definições e organização da Gestão democrática no ambiente escolar, usamos como principal referencial teórico Libâneo (2012) e Lück (2009). Por fim, nas considerações finais, encerramos o artigo colocando nossas ponderações sobre o que é essencial para que o gestor

escolar possa desenvolver um bom trabalho e praticar de fato a gestão democrática, já que a mesma se faz através do diálogo, interação e participação coletiva, visando o bem maior do indivíduo, ou seja, a construção da cidadania e uma ideologia educacional amparada na democracia.

1. Breve história da gestão escolar no Brasil

Inicialmente, é necessário destacar que a história da gestão escolar no Brasil está atrelada aos interesses do Estado e, em seguida, aos da população. Ao longo do tempo, a gestão escolar brasileira enfrentou muitas mudanças, acompanhando o contexto político e social do país.

As primeiras escolas do Brasil foram criadas pelos portugueses, sobretudo os jesuítas, com o intuito de catequizar os índios. A partir do século XVIII, a educação de jovens e sua atuação na vida social eram as preocupações da escola. A educação era privada e, conseqüentemente, inacessível à população mais carente, tratando-se de poder aquisitivo.

Neste período de educação privada, Dabrach e Mousquer (2009) apontam que existia uma prática gestora. A partir do momento que o ensino se tornou público, a gestão não era tão desenvolvida assim.

Isto não significa dizer que a prática gestora era inexistente na educação brasileira até então. No entanto, a ausência de um sistema de ensino para a população, fruto do descaso dos governantes daquele período, não favoreceu o desenvolvimento de um corpo teórico em relação à administração educacional (DABRACH; MOUSQUER, 2009, p.260).

As primeiras revoluções industriais do século XIX influenciaram bastante a sociedade como um todo e propagaram tendências progressistas de educação, em que a escola, de modo geral, passa a ser vista como reprodutora da classe dominante e não mais como redentora.

Nota-se, então, que a gestão escolar se inspirava na organização de empresas e, comumente, empregava-se a expressão administração escolar. Esta, por sua vez, deveria “obedecer a uma organização que englobasse operações técnicas, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas como de

previdência, organização, coordenação, colaboração e verificação” (LEÃO, 1945, p. 11).

As primeiras reivindicações de trabalhadores por creches ocorreram no início do século XX e também foram impulsionadas pelo ingresso das mulheres no mercado de trabalho. A escola passa a ter um profissional responsável por tomar todas as decisões referentes ao seu bom funcionamento. Trata-se do diretor, o qual estabelecia uma gestão hierarquizada e representava o maior expoente de liderança da instituição de ensino.

À medida que o progresso social se desenvolvia, houve a valorização da escola, a qual assumiu o papel de transformadora da sociedade. Tal contexto progressista fez com que a imagem representativa da escola fosse alterada: a escola deixa de ser um local destinado para poucos e começa a ficar acessível para toda a população.

Essa nova imagem da escola estimulou cada vez mais a busca por resultados educacionais positivos, os quais só poderiam ser alcançados por meio de uma boa gestão escolar.

A gestão escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito (RIBEIRO, 1986, p. 30).

Desta forma, a estrutura completa da educação e o seu funcionamento dependem da sua gestão, uma vez que a mesma é constituída por diferentes ações como: formação do Conselho escolar; elaboração do Projeto Político Pedagógico de maneira coletiva e participativa; determinação e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes e equipe técnica

2. Gestão escolar: principais características

Segundo o dicionário Aurélio (2020), o termo gestão vem do latim *gestione* e significa “ato ou efeito de gerir, gerência, administração”. Portanto, o ato de gerir nada mais é do que criar uma nova forma de administrar ou adaptar-se a uma nova

situação. O que automaticamente conecta as ideias de pluralidade e gestão, já que o coletivo forma as novas situações a serem geridas e administradas, conseqüentemente por meio do entendimento e participação de todas as partes quando o modelo de gestão em questão for o democrático.

De acordo com Libâneo (2001, p. 317-318), o conceito de gestão escolar é uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos.

No contexto educacional, a gestão escolar consiste em um sistema de organização interna da escola, assim ela envolve todos os setores relacionados à comunidade escolar, bem como suas práticas pedagógicas.

Desse modo, segundo Libâneo: (2001, p. 115)

as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que, se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora espaço de trabalho coletivo e aprendizagem.

Na perspectiva defendida por Libâneo (2001, p. 54), a educação de qualidade

é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, a constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. (LIBÂNEO, 2001, p. 54)

Logo, um dos objetivos da gestão escolar é garantir o desenvolvimento socioeducacional do educando. Assim como uma empresa, tem suas divisões e especificidades para melhorar a produtividade, assim também a escola é responsável por elaborar propostas pedagógicas com base na democracia, a fim de manter a dinamicidade da escola priorizando um ensino de qualidade para seu alunado.

Além disto, quem é responsável por atuar nesta organização escolar é o gestor escolar, o qual trabalhará em conjunto com seus coordenadores, professores e todo o corpo administrativo da escola. Daí a importância de que a escola tenha o seu projeto político pedagógico a fim de que a instituição escolar possa dialogar e

encontrar soluções para os problemas diversos que são recorrentes neste tipo de estabelecimento.

Para Libâneo (2001, p. 349), a gestão consiste no:

Conjunto de todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho dos cumprimentos das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho [...]. Essa definição se aplica aos dirigentes escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, seja em seu trabalho na sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades no âmbito da organização escolar (LIBÂNEO, 2001, p. 349).

O autor relembra o ensino voltado ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, em atendimento aos objetivos propostos na Constituição Federal de 1988. Eles estão expressos nos princípios do artigo 206:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
VII - garantia de padrão de qualidade.
VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL 1988).

Ao longo dos anos por meio de documentos históricos e também pela discussão de vários teóricos da educação como também na formulação de leis, como por exemplo, a LDB, percebe-se que o a gestão de ensino educacional já pertenceu muitas vezes à administração única do Governo Federal, por meio de seu ministério da educação ou secretárias de educação.

Após a criação das LDBs, desde a Lei de Diretrizes e Bases de 1971 até a Lei nº 9.394/1996, houve um grande avanço, quando pensamos no contexto da educação brasileira. E, ao analisarmos seus artigos, nota-se uma dedicação maior à gestão na educação.

Logo, quando a gestão da escola passa a ter uma autonomia, deixa de ser limitada a ações pedagógicas e se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva

do elemento humano, ou seja, o ensino-aprendizagem terá um enfoque maior com melhoria da qualidade ensino.

Além do mais, a gestão da escola será vista no dia a dia como ato político, pois implicará sempre numa tomada de posição dos pais, professores, funcionários, estudantes e de toda a comunidade escolar, uma vez que a função social da escola será melhorar através das parcerias os resultados do ensino, consolidando o compromisso com a comunidade deixando-a participar, tomar suas decisões, lutar pelo seu ideal, o que com certeza propiciará na escola a gestão democrática.

No artigo 205 da Constituição Federal/88 e no artigo 2º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB 9.394/96), a educação é entendida como um direito de todos, dever da família e do Estado e de participação da sociedade no pleno desenvolvimento da pessoa como exercício da cidadania e qualificação para o trabalho.

O teórico Libâneo (2012) argumenta também em relação à necessidade da escola ser uma instituição que necessita de autonomia e que possa traçar metas relacionadas ao contexto sociopolítico e pedagógico. Sabemos que uma instituição de ensino necessita de recursos materiais como também um trabalho conjunto com a comunidade educativa.

Deste modo, Libâneo (2012) pontua alguns princípios indispensáveis para o bom funcionamento da instituição escolar. Dentre eles, destacam-se:

1. Autonomia das unidades escolares e da comunidade educativa: elemento fundamental na concepção democrático-participativa e essencial na construção do projeto pedagógico da unidade escolar, como condição de autogoverno, de poder de decisões sobre o próprio destino da unidade, dos objetivos, das formas de organização e de certa independência na administração dos recursos financeiros;
2. Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar: conjuga o exercício responsável individual e compartilhado dos membros da equipe escolar sobre as formas da gestão. Sob a supervisão do diretor, a equipe escolar elabora os planejamentos, o seu projeto pedagógico curricular, decidem coletivamente e com a comunidade escolar local os propósitos pedagógicos e norteadores. De posse dos instrumentos e dos procedimentos o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega as responsabilidades a partir das decisões tomadas pelo grupo. Constituem-se como relevantes a participação dos pais, professores, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade na viabilização dos meios e fins educativos, as 15 interações comunicativas, os consensos, o diálogo, o cumprimento das responsabilidades compartilhadas, que implicam não só a participação na gestão, mas a gestão da participação;
3. Envolvimento da comunidade no processo escolar: estabelece vínculos significativos da comunidade escolar, dos pais, das entidades e organizações paralelas na participação dos Conselhos Escolares, na Associação de Pais e Mestres, no planejamento e execução do projeto

pedagógico e na avaliação da qualidade dos serviços ofertados. As ações compartilhadas oferecem credibilidade aos poderes públicos, no respeito às diferenças e interferem positivamente nos projetos de lei que atendam às reais necessidades das escolas;

4. Planejamento das tarefas: de forma coletiva o plano de ações da escola ou o projeto pedagógico tornam-se instrumentos unificadores das ações e atividades escolares;

5. Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar: valoriza-se o desenvolvimento pessoal, a qualificação pessoal e a competência técnica dos profissionais. Reconhece a escola como um espaço educativo, local de aprendizagem, de participação nos processos decisórios. Compete ao diretor conhecer a gestão, avaliar e observar os processos de ensino, analisar os resultados e compartilhar experiências exitosas com os docentes;

6. O processo de tomada de decisões deve basear-se em informações concretas, analisando cada problema em seus múltiplos aspectos e na ampla democratização das informações: implica analisar as especificidades da unidade, baseada na coleta de dados e informações seguras, verificar a qualidade das aulas, o cumprimento dos programas, o profissionalismo e qualificação dos professores, as características socioeconômicas e culturais dos alunos, propondo adequações de métodos e procedimentos didáticos, o acesso às informações disponíveis que favoreçam as tomadas de decisões;

7. Avaliação compartilhada: implica uma avaliação mútua entre diretor, professores e comunidade, a partir de uma relação orgânica;

8. Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns: valorizam as relações individuais, as interpessoais, o diálogo, os 16 consensos, o respeito nas vivências na qualidade do trabalho educativo. (LIBÂNEO, 2012. p. 348).

Já Aquino (1999, p. 139) advoga dizendo que uma gestão precisa ser humanizada, há uma necessidade de que a escola opte por ajudar na construção de um Projeto de gestão ético-político, com base nos processo de humanização, só assim criará, como hipótese, laços de responsabilização entre todos os envolvidos quer sejam professores, alunos, familiares e funcionários, uma vez que uma gestão centralizadora não é favorável a uma formação para a autonomia de uma equipe.

3. Gestão democrática e participativa

Sabe-se que apenas a eleição para gestores não garante o caráter democrático da escola, transformando-a em um espaço de qualidade, o qual deve oferecer, por exemplo, a emancipação dos sujeitos sociais que a compõem.

De modo geral, no contexto escolar, a gestão democrática assegura a eficácia das ações da equipe gestora a fim de valorizar a importância de cada um dos integrantes da equipe na busca por uma educação de qualidade.

A respeito da origem da expressão gestão democrática, Becker (2008, p. 5) afirma:

O termo gestão democrática provém do grego e é composto pelas duas palavras DEMO = povo e KRATEN – reinar. É possível traduzir democracia literalmente, portanto, com os termos reinado popular ou reinado do povo. Traduzindo de maneira simplista é dizer: o poder surge do povo, está a ser exercido pelo povo e no seu próprio interesse. BECKER (2008, p. 5)

A gestão democrática das escolas está registrada na Constituição Federal de 1988, no artigo 6^o¹, e também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 3^o, parágrafo VIII². E gestão democrática é um dos princípios básicos para garantirmos a qualidade educacional.

A implementação da gestão democrática na escola representa uma conquista dos educadores e dos movimentos que lutam por uma educação pública de qualidade. Ela é caracterizada pelo rompimento da administração autoritária e abertura para uma democracia que visa uma melhor organização adequada à realidade da comunidade.

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).

A participação efetiva da comunidade escolar também contribui para a construção de um ambiente democrático para a escola pública. Segundo Libâneo (2011, p. 328),

a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e proporciona um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre estratégia que visa

1Art. 6^o: São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 90, de 2015)

2Art. 3^o: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

à busca de aumento de produtividade. Nas escolas, também se buscam bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte da prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder, de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. (LIBÂNEO, 2011, p. 328)

O conceito de participação está atrelado ao princípio de autonomia, opondo-se a quaisquer formas autoritárias de tomada de decisões. No contexto educacional, participação é a “intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola” (LIBÂNEO, 2011, p. 329).

A direção escolar, de modo geral, é entendida como um princípio básico da gestão democrática. De acordo com Libâneo (2011), o significado o termo direção é diferente para o contexto educacional e para o contexto empresarial.

Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição ante objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos. (LIBÂNEO, 2011, p. 329).

A escola é uma organização que possui objetivos sociopolíticos e pedagógicos e precisa constantemente de racionalizar os recursos materiais e conceituais, além da coordenação do trabalho coletivo de toda a equipe. Trata-se um trabalho complexo, por isso, Libâneo (2011, p. 333) propõe os seguintes princípios da concepção de gestão democrático-participativa:

autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para ao desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns. (LIBÂNEO, 2011, p. 333)

E para atingir a finalidade de oferecer uma educação de qualidade para seus alunos, as organizações escolares determinam responsabilidades ou divisão de tarefas para cada membro da equipe de trabalho, que, normalmente, não fogem de cumprir aspectos burocráticos. Eles estão diretamente relacionados à figura de uma

autoridade, personificada no diretor, no vice-diretor, assistente administrativo, coordenador e etc.

Toda organização escolar possui uma estrutura organizacional interna prevista no regimento interno. Geralmente, tal estrutura é composta, de acordo com Libâneo (2011, p. 340) pelos seguintes elementos: conselho de escola, direção, setor técnico-administrativo, setor pedagógico, instituições auxiliares, corpo docente e aluno.

Dentre as competências necessárias para a implementação da gestão democrática e participativa, Lück (2009, p. 69) relata que o diretor:

- Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.
- Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.
- Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.
- Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.
- Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.
- Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.
- Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.
- Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.
- Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo. LÜCK (2009, p. 69)

Todas essas competências atribuídas ao diretor da escola e relatadas por Lück (2009) reforçam o intuito de promover, em uma gestão democrática e participativa, a educação de qualidade para todos os alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, podemos constatar que, ao realizar o presente artigo tivemos uma visão geral do papel do gestor escolar e também suas relações entre os vários componentes que participam da vida escolar do educando, seja no interior da escola ou na vida social dos mesmos.

Ao viajarmos pela história da gestão escolar no Brasil, pudemos perceber que há ainda muitos caminhos para serem percorridos até que a escola alcance seu maior objetivo, ou seja, uma educação de qualidade com uma gestão democrática e participativa de fato.

Nesta breve discussão que fizemos, observamos que a educação brasileira precisa dar ainda saltos largos para cumprir com o seu papel na qualidade de ensino ao nosso educando. De acordo com as contribuições e reflexões de Libâneo e Lück principalmente, percebemos que a gestão democrática não é um caminho pronto, mas que pouco a pouco a sociedade e a comunidade escolar têm construído este modelo de gestão que supere a descentralização de poder e individualismo.

Percebemos que há uma necessidade do envolvimento não só do gestor, como também de todos os profissionais da instituição de ensino, para que estes envolvidos estejam engajados no bem maior, uma educação de qualidade em que todos possam interagir e encontrar soluções para os problemas que estão presentes na escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABU-DUHO, Ibtisam. **Uma gestão mais autônoma das escolas.**: UNESCO, IIEP, 2002.

_____. **A gestão Participativa na escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. Serie Caderno de Gestão. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=k4owDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=conceito+de+gest%C3%A3o+participativa&ots=2rvr0tqR_z&sig=BP30wquJjh9HSy9zASb3pR7W0uY#v=onepage&q=conceito%20de%20gest%C3%A3o%20participativa&f=false. Acessado em 18 de abril de 2020.

AQUINO, JulioGroppa (org). **Autoridade e autonomia na escola:** alternativas teóricas e práticas. São Paulo: Summus, 1999.

BARRETO, Angela Maria Rabelo Ferreira. **A Educação infantil no contexto das políticas públicas**. Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia in: <https://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a05.pdf> Acesso dia 18 de Maio de 2020.

BECKER, P. **O que é democracia?** Elaboraões e autores. São Paulo, Edição Portuguesa, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil Introdução. Brasília: MEC/SEF, Plano Nacional de Educação. Disponível em: DELGADO, Jaqueline; STEINLE, Marlizette Cristina Bonafini; BATISTA, Cleide Vitor Mussini; LUGLE, Andréia Maria Cavaminami. **Pedagogia**. Instrumentação do Trabalho Pedagógico na Educação Infantil. Londrina: Ed.Unopar 2008.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

Dicio, Dicionário Online de Português, definições e significados de mais de 400 mil palavras. Todas as palavras de A a Z. Disponível em [:https://www.dicio.com.br/gestao/](https://www.dicio.com.br/gestao/), acesso em 07 de junho de 2020.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: https://edisdisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf>. Acesso em: 15 abril 2020.

FARIA, Marcelo da Silva (Colaborador)¹; FERREIRA, Lúcia Alves Tomaz dos Santos (Estudante)²; GONTIJO, GONTIJO, Evailda da Silva (Colaborador)³. **Gestão Democrática E Participativa: Uma Ferramenta Para Otimizar A Educação**. Instituto de Educação Superior Almeida Rodrigues/ FAR (Faculdade Almeida Rodrigues). In [file:///C:/Users/user/Downloads/695-2338-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/695-2338-1-SM%20(1).pdf) Acesso dia 18 de Maio de 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática**. 1ª (2001) e 5ª (2004), Ed. Alternativa.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João F. de; TOSCH, Mirsa Seabra. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo, 10. Ed. Cortez, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática**. São Paulo, 6ª Ed. Heccus.2012.

LÜCK, Heloisa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. Serie Caderno de Gestão – Vol. V. 1996. Petrópolis-RJ, Editora Vozes, 1996.

LUCK, Heloisa. **Gestão escolar e formação de gestores**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4ª Ed. 2016.

Políticas Públicas Na Educação Infantil. Disponível em: <https://docplayer.com.br/6439527-Politicaspblicas-na-educacao-infantilca.html>; acessado em 30 de abril de 2020.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia Escolar: Coordenação pedagógica e Gestão Educacional**. Ed. São Paulo: Cortez, 2013

SILVA, Raimunda Maria da; e CAZUMBÁ, Rodrigo da Silva Santos. **Gestão Democrática e Projeto Político-Pedagógico: Estudo De Caso Em Uma Escola Municipal De São Gonçalo Dos Campos/Ba** <http://dx.doi.org/10.5902/2318133816023> Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil. Disponível em: https://www.google.com.br/search?rlz=1C2OKWM_pt-BRBR858BR886&sxsrf=ALeKk00GzciT42b04WDONIsjgB3ny_BnKQ%3A1587875186114&ei=cg2IXovJBoSy5OUPvMm3As&q=celso+vasconcellos+gestao+participativa&oq=cleson+vasconcellos+gestao&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQARgAMgcIxCwAhAnMgYIABANEB46BAqjECc6BwghEAoQoAE6BQghEKABOgQIIRAVOgQIABANUPwiWM_A8YL5OaABwAHgAqAHoAYgBjA6SAQUwLjQuNZgBAKABAaoBB2d3cy13aXo&sclie nt=psy-abfile:///C:/Users/user/Downloads/16023-84466-2-PB.pdf Acesso dia 26 de Abril de 2020.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; **A Natureza Política Da Gestão Escolar e as Disputas Pelo Poder Na Escola**: Universidade Federal do Paraná; Revista Brasileira de Educação v. 17 in. 49 jan.-abr. 2012 in <https://www.scielo.br/pdf/rbedu/v17n49/a08v17n49.pdf> Acesso dia 18 de Maio de 2020.

VEIGA, Ilma P. A. **Projeto Político-Pedagógico da Escola**: uma construção possível. 24. Campinas, Ed. Papirus, 2002.

WITTMANN, Lauro Carlos; e GRACINDO, Regina Vinhaes. **Políticas e gestão da educação (1991-1997)**. Realização: Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação. Brasília: MEC/Inep/Comped, 2001.