

GESTÃO DEMOCRÁTICA E GESTÃO DE ENSINO: CONTRIBUIÇÃO PARA A AUTONOMIA DA ESCOLA



DEMOCRATIC MANAGEMENT AND EDUCATIONAL MANAGEMENT: A CONTRIBUTION TO SCHOOL AUTONOMY

ESTELANIE MONTAGNINI DA SILVA

Graduada em Letras pela Universidade Bandeirante de São Paulo (2002); Pós-graduada “Lato-sensu” em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade de Tecnologia, Ciências e Educação (2012); Pós-graduada “Lato-sensu” em “Docência do Ensino Superior” pela Faculdade de Tecnologia, Ciências e Educação (2012).

RESUMO

O objeto de estudo desse trabalho foi investigado por meio de uma pesquisa bibliográfica o quanto a gestão democrática num ambiente escolar e a gestão de ensino contribuem para auxiliar que a escola adquira autonomia. Para tal, precisou investigar o que seria gestão democrática, como ela está inserida dentro da rede de ensino público e o que é gestão de ensino. Também precisou averiguar o quanto o autoritarismo está inserido dentro da instituição de ensino e como esse autoritarismo interfere para uma gestão, tanto democrática, quanto de ensino e como afeta na busca da autonomia.

Palavras - chave: Gestão; Democrática; Ensino.

ABSTRACT

The object of this study was to investigate, by means of a bibliographical survey, the extent to which democratic management in a school environment and teaching management contribute to helping schools acquire autonomy. To this end, it was necessary to investigate what democratic management is, how it is inserted within the public education network and what teaching management is. It also

needed to find out how much authoritarianism is embedded within the educational institution and how this authoritarianism interferes with management, both democratic and teaching, and how it affects the search for autonomy.

Key words: Management; Democratic; Teaching.

INTRODUÇÃO

A Gestão democrática e a Gestão de ensino são uma prática que pode apresentar muitos conflitos e dificuldades, por conta das minúcias de sua realização. Essa prática tem sido foco de muitas pesquisas. Muitos trabalhos buscam discutir e analisar, não só os conceitos como também as condições gerais da instituição de ensino para a efetivação da gestão democrática e como juntamente com a gestão de ensino possa vir a contribuir para que a escola seja autônoma

Nesse sentido, o estudo acerca da Gestão escolar e da gestão de ensino, contribuindo para a autonomia da escola é um grande desafio, pois ele é apresentado para a comunidade como um processo já consolidada dentro das instituições de ensino, mas nem sempre o é. Muitas vezes sua prática é somente no papel e sendo assim existe uma dificuldade enorme em analisar o real e o supostamente existente.

Para atingir o objetivo principal pretende-se analisar e compreender a contribuição da gestão democrática e da gestão de ensino para a autonomia da unidade escolar, buscando a compreensão de seus conceitos e a sua aplicabilidade. Buscando também analisar as dificuldades encontradas para que uma escola seja autônoma somente por meio da aplicabilidade da gestão escolar e gestão de ensino. Sempre embasado na legislação em vigor e nas publicações de teóricos que já estudaram sobre o tema.

A escolha desse tema deu-se devido aos conflitos vividos dentro de uma realidade escolar, e onde inúmeras vezes observou-se que poderia estar havendo choque, onde a realidade da gestão não condizia com os objetivos educacionais que deveriam ser atingidos.

Esse estudo é de grande relevância, pois traz à tona conflitos de interesses entre a gestão e o educacional, e também para que compreendamos as interferências administrativas dentro do educacional, tornando assim a unidade escolar autônoma ou escrava de si mesma.

Acredita-se, pois, que essa discussão poderá contribuir para uma reflexão detalhada dos conceitos apresentados e da importância do educacional dentro da escola de hoje.

O tipo de coleta realizado será a bibliográfica, onde o pesquisador recolherá informações acerca dos conceitos e contribuições em trabalhos já publicados por autores renomados. Permitindo

ao pesquisador fundamentar-se para então realizar a análise dos dados coletados, estudados e esquematizados e só então ter fundamentos para a elaboração do trabalho final.

Acredita-se que esse trabalho poderá contribuir para uma reflexão sobre a importância da realização de um trabalho uníssono entre a gestão democrática e a gestão de ensino para a autonomia da unidade escolar.

COMPREENDENDO GESTÃO ESCOLAR

Gestão escolar pode ser compreendida Segundo Gomes, Arzua, Lima e Oliveira apud Menezes e Santos apud Oliveira (2002, p.1) “como o ato de organizar, mobilizar e articular todas as condições tanto materiais quanto humanas para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino com o principal objetivo de promover a aprendizagem dos alunos”. A gestão dentro da instituição de ensino é formada por uma equipe, escolhida pela diretora, onde cada uma tem uma função específica.

Atualmente, a Lei de diretrizes e bases da Educação (LDB), Art. 14, p. 17 contempla que nas escolas públicas o tipo de gestão será a gestão democrática, que deverá observar o princípio “de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local nos conselhos escolares ou equivalentes”. Sendo a gestão considerada democrática, a LDB 1994/96 ainda determina que a escolha dos gestores será por meio de eleição. Nas redes públicas de ensino a diretora é escolhida por meio de voto da comunidade escolar, onde participam os pais de aluno até o quarto ano, os alunos do quinto ano e todos os funcionários da escola.

De acordo com Santos e Sales (2012, p. 173), a gestão era compreendida como “um processo político filosófico e administrativo de condução de um empreendimento humano-institucional”. Essa administração clássica abriu espaço para ser compreendida por um conceito mais global, essa proposta visa descentralizar o poder e permitir uma ação democrática, onde o poder é partilhado.

Nesse contexto, todo cuidado deve ser observado para que não se utilize da gestão democrática como uma forma de sensibilização da comunidade escolar para induzir ações que mascaram e conduzam ao clássico controle absoluto, tornando a gestão democrática uma utopia.

Assim, os sujeitos se sentem envolvidos por uma pseudodemocratização, a fim de alcançar a qualidade total, passam a ser chamados e se reconhecem como colaboradores, parceiros, voluntários ou sócios. A cautela na compreensão e na utilização do termo “gestão democrática” precisa estar presente não só no ambiente empresarial, mas também, e sobretudo, nas escolas, por serem instituições com finalidade educativa, mesmo na rede particular de ensino. (SANTOS E SALES, 2012, p. 174)

Sendo assim, será preciso muita atenção e observação, pois em uma gestão democrática se faz necessário o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, na construção e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico (PPP), inclusive na área financeira, determinando

o que gastar, como gastar e onde gastar após ser discutido por todos, visando sempre o objetivo principal da escola que deverá ser a qualidade da educação e sem a participação de todos os envolvidos não se atingirá a qualidade.

Vale evidenciar que o princípio de gestão democrática, segundo a LDB 9394/96 norteia somente o ensino público. Dessa forma, uma gestão democrática exige um perfil de gestor diferenciado, onde o primeiro passo será romper com o autoritarismo clássico e de acordo com Santos e Sales (2012 p. 176) “que tornem a participação e a autonomia como práxis”, repensando suas ações e funções”, questionando a centralização das decisões e contribuindo com a descentralização da mesma.

Segundo Gomes, Arzua, Lima e Oliveira (2011, p. 8685) “A gestão escolar que pretende considerar procedimentos participativos no processo de tomada de decisão reconsidera suas funções, sua autonomia e inclui todos os atores como reais participantes na organização do cotidiano”. Portanto de acordo com essa proposta começa a desburocratização da administração da escola e de acordo com Arruda, Santana, Keller E Pereira (2011, p. 77) “Autonomia e democracia, portanto, se constituem em palavras de ordem que, em acordo com a LDB/96, se traduzem na gestão democrática e nos espaços que a escola deve ocupar para construir sua identidade”.

Segundo Colares e Pacifico (2009, p. 14) A escola é movida por políticas sociais, sendo o trabalho docente a principal atividade da escola, com o principal objetivo de gerar a aprendizagem dos alunos, mas a presença de uma liderança, se faz necessário dentro da instituição de ensino, devido à natureza do trabalho realizado na escola), mas todos devem ter a compreensão de que gestão e ensino fazem parte de um processo dialógico na escola e esse processo exige do docente novas atitudes de ensino Santos e Sales (2012, p. 177-180), pois de acordo com uma perspectiva democrática de educação, gerir é ensinar e ensinar é gerir e a autonomia de uma escola só é adquirida quando esta tenha perfeita consciência de seus objetivos educacionais.

Uma gestão comprometida com a democracia, está constantemente reavaliando suas ações, e não exclui nenhum dos seus colaboradores na tomada de decisões e na estruturação de seu plano de ação, pelo contrário, atua como um interlocutor, ouvindo todos os envolvidos, preocupando-se somente com o objetivo final, que a o aprendizado de qualidade.

A instituição de ensino, na pessoas de seus gestores, precisa compreender com clareza as diferentes funções da escola e priorizar os objetivos educacionais, conhecendo todas as barreiras que emperram a escola de adquirir autonomia e com isso reavaliar sua gestão, para perceber se o autoritarismo impregnado e enraizado até bem pouco tempo, ainda não é o grande entrava para que se adquira a tão desejada autonomia, faz-se necessário o equilíbrio entre autoridade, liberdade coletiva e individual, pois esse equilíbrio é que irá permitir que as decisões sejam tomadas em prol de um objetivo ideal e não em virtude do eu.

A gestão democrática da escola, em uma perspectiva progressista, no seu objetivo precípua com a qualidade da educação, assume responsabilidade social de formar para a cidadania,

portanto, o incentivo à participação, à circulação de informações e à viabilização de recursos para a formação e manutenção dos conselhos escolares, dos grêmios estudantis e das associações de pais e mestres são ações que demandam esforço, sobretudo, da equipe técnico-pedagógica da escola e dos seus professores, para o cumprimento dessa proposta política que ultrapassa os muros da escola e vai além do instituído. Para nós o/a professor/a, assim como o/a gestor/a da escola, é figuras-chave do projeto de escola democrática e de democratização da educação, uma vez que no seio da instituição escolar, são os principais fomentadores das políticas educacionais, entendendo que estas não se dão só na esfera macro, mas acontecem no cotidiano da sala de aula e da escola, através de concepções, práticas, propostas e exemplos concretos. (SANTOS E SALES, 2012, p. 176)

Sendo assim, A gestão da escola não deve ficar na mão de uma única pessoa, pois todos os envolvidos na construção de uma escola de qualidade devem ter voz ativa, cabendo ao gestor estimular, envolver as partes e articular para que o objetivo principal da educação seja atingido, tendo assim uma escola de qualidade, mas Nardi, (2018, p. 126, *apud* FRIGOTTO, 2009, p. 6) alerta para o fato de que “gestão educacional em nossa sociedade são produzidas de forma fragmentada e precária, porquanto expressão das relações sociais dominantes {...} fundada na desigualdade{...}, ilustrando não somente a complexidade do tema, mas também as condições de se fazer valer um projeto democrático em meio a uma estrutura desigual”, trazendo a ambiguidade entre democracia e autoritarismo, apresentando contradições sob a máscara da gestão democrática. Dessa forma, atualmente se faz necessário um gestor consciente e comprometido com o interesse de sua comunidade, um gestor capaz de ser a voz que muitas vezes falta naquele espaço em que atua. Comprometido com a elevação da autoestima de toda a sua comunidade e consciente da importância de sua atuação, mantendo-se sempre firme e preciso.

Enfrentamentos dentro do ambiente escolar existem, mas em sua totalidade, não são desmascarados e nem trazido à tona, devido a opressão sofrida por alguns educadores que ousam tentar enfrentar. Embora a gestão autoritária não tenha mais espaço em uma instituição de ensino, fica evidente a sua presença e o quanto ela está enraizada no perfil dos gestores,

A direção da escola deve ser entendida como um trabalho que se desenvolve no coletivo, com ampla participação de toda comunidade escolar. Logo, o papel do gestor escolar, conhecido como Diretor de escola, em uma visão democrática de gestão, está diretamente ligado ao conhecimento/interação deste com a comunidade na qual "sua" escola está inserida. O gestor deve proporcionar, no ambiente escolar, ações que viabilizem a participação de todos, de forma compartilhada, como também garantir a formação continuada de seus profissionais, contribuindo para a qualificação da prática pedagógica. Esse gestor é quem irá fazer o sucesso do aluno. Além disso, cabe a ele, juntamente com o grupo do CEC, elaborar planos de ação para a aplicação dos recursos financeiros e fazer uso da tecnologia para uma melhor comunicação entre todos. Para que tais objetivos sejam alcançados é fundamental que o diretor assuma o seu papel de gestor, administrando as diferentes realidades que se manifestam na escola, estabelecendo uma rede de relações entre os alunos, professores, pessoal de apoio,

país e comunidade do entorno da escola, mediando a construção de uma identidade própria para a Unidade Escolar através da participação de todos Vaz (2008, p1 *apud* GOMES, ARZUA, LUMA, OLIVEIRA, 2011, 8657)

Conforme No entanto, o autoritarismo ainda entrava o processo democrático dentro do muro da instituição de ensino, mas também o sucesso dessa gestão nas instituições que a levam a sério e a praticam, não somente no papel, obtém um avanço considerável e seu sucesso é um avanço para a autonomia da escola no Brasil.

Percebemos a importância do gestor e a complexidade de sua atuação e o quanto seu comprometimento com a sua responsabilidade dinamiza e engrandece a instituição em que está atuando, pois embora ele seja a autoridade escolar, presentemente constituída, também não deixará jamais de ser um educador e terá a responsabilidade de um administrador e sendo assim deverá atuar com consciência da responsabilidade existente em suas mãos.

Cabe a ele representar oficialmente a instituição para a qual foi escolhido para gerir. Como educador deve conhecer todas as nuances de sua profissão e ter consciência da influência que sua gestão terá sobre os alunos e da sua concepção de como conduzir a escola terá sobre toda a comunidade escolar. Segundo Gomes, Arzua, Luma, Oliveira, (2011, p. 8659 *apud* AZANHA 1999, p. 120). “A autonomia das escolas tem seu fundamento na exigência ética de que a ação educativa não se reduza ao mero cumprimento de horários e de execução de tarefas determinadas por órgãos exteriores à instituição. Sendo que a ação educativa, requer uma consciência clara dos objetivos educacionais e dos valores a eles ligados”. Uma escola não é uma empresa, embora em algumas instituições ela tenha o objetivo de obtenção de lucro, seu patrimônio é o conhecimento e ele não pode ser mensurado por um valor específico, por uma atitude autoritária e centralizadora. A ética deve permear a ação do gestor escolar, pois devem visar o bem coletivo e não individualizado. O interesse de todos deverá estar acima da vontade e do desejo de uma única pessoa.

Escolas que se permitem a autonomia de decisão de ação poderão encontrar dificuldades para atingir níveis de desempenho exteriormente fixados. Isso não tem grande importância. Hipotéticos níveis de eficiência que seriam alcançáveis se houvesse uma orientação dura e centralizada não podem justificar, da parte de órgãos centrais, tentativas de intervenção e de correção. É necessário deixar que as escolas corrijam seus próprios erros, mas não convém que aqueles que educam fiquem confusos e inseguros a respeito de suas intransferíveis responsabilidades na ação educativa Conforme Gomes, Arzua, Luma, Oliveira, (2011, p. 8659, *apud* BRUNO, 1997)

Toda a ação que o gestor tiver que realizar em prol de um objetivo decidido pela comunidade escolar, fará dele um líder que executará o que foi decidido pela coletividade, compartilhando assim a sua ação com todos os envolvidos.

A gestão democrática, antiautoritária, não refuta a autoridade, mas defende que ela deve ser conquistada a partir do conhecimento, da competência, da flexibilidade, da ética dos/as mediadores/as do trabalho escolar, seja o/a gestor/a, seja o/a professor/a. Ela não é imposta pelo cargo que ocupa. A presença das lideranças na escola, através do/a gestor/a e do/a professor/a, contribui, inclusive, para estimular a construção da autonomia dos/as alunos/as e o espírito de liderança entre eles/as, uma vez que os/as alunos/as também aprendem pelo exemplo, às vezes mais do que pelo discurso. A cultura democrática na escola define a flexibilidade nas relações no interior da instituição, a autonomia dos sujeitos nos processos de elaboração-desenvolvimento e avaliação das propostas da escola, não a inexistência de parâmetros e objetivos que norteiam o trabalho. (SANTOS E SALLES, 2012, p. 174)

Desde sua implantação e gestão democrática vem aos poucos conquistando seu espaço, Segundo Garbin e Almeida (2008, p. 7) muitas vezes num ritmo mais lento que o desejado pelos seus defensores, que encontram dentro das instituições de ensino, um grande número de pessoas que a rejeitam e não estão dispostas a ceder seu espaço de ação para uma gestão onde o diretor seja o líder que articulará todas as ações e será o responsável em colocá-la em prática.

COMPREENDENDO GESTÃO DE ENSINO

Para compreender gestão de ensino, faz-se necessário entender que cabe aos docentes o cumprimento do plano de trabalho para que ocorra a aprendizagem e é função primordial do educador elaborar um trabalho que permita aos alunos atingirem o objetivo educacional proposto para os dias letivos do período. Esse trabalho é definido na LDB 1994/96.

Portanto os professores mediam todo o trabalho educacional, supervisionado e direcionado pela gestão e centrado no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Professores/as e gestores/as, assumem as suas atuações, sendo o trabalho docente e da gestão direcionada, sendo a função do professor lidar com os desafios cotidianos da escola e da sala de aula. Todos possuem funções pré-determinadas e de relevância para que a escola consiga autonomia.

As regras que direcionarão as gestões de ensino devem ser elaboradas com a participação de todos os envolvidos no processo e da comunidade escolar. Segundo Santos e Sales (2012, p. 178, *apud* LÜCK, 2006, p.45). “Merece comentário o fato de que, em nome de uma ação democrática e autônoma, muitos membros de unidades sociais, porém revelando um entendimento inadequado da questão, apresentam ressentimento e resistência contra toda e qualquer norma que possa estabelecer ordem e direcionamento ao trabalho conjunto e à qual devam atender”. Autonomia na elaboração do plano de ação, do planejamento etc., não significa a inexistência de normas, de regras e de comprometimento, pois a organização exerce um papel fundamental para alcançar o objetivo final, pois onde não se tem um direcionamento, regras e organização, permeia a indiferença e com ela o interesse individual e não coletivo. Para que todos caminhem em conformidade, faz-se necessário que todos conheçam sua área de atuação e percebam a importância no todo. Ninguém é

desnecessário para a comunidade escolar, pois cada um tem como contribuir e é uma peça imprescindível dentro de todo o processo, mas cabe ao diretor gerenciar o todo.

Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típicos-ideais, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo da instituição escolar. (Santos e Sales (2012, p. 180 *apud* SAVIANI 2000, p.208)

Portanto a gestão de ensino, deve ser direcionada visando o melhor para o aluno, procurando refletir sobre todas as ações exercidas pelo educador e após uma reavaliação contínua, permitir a formação completa do aluno. Conforme Luck (2009, p. 1) Quando o professor assume a liderança de seu trabalho, respeitando os princípios da instituição ao qual presta serviço, quando ele passa a ser o autor em sua sala de aula e da sua carreira, lhe é conferido então autonomia, para gerir de acordo com as necessidades que lhe são apresentadas, vislumbramos uma gestão democrática, que possibilita uma gestão de ensino autônoma, que poderá então acarretar bons resultados, tanto qualitativo, quanto quantitativo para a autonomia da unidade de ensino.

Definimos gestão como a atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. Por isto, para que uma gestão seja bem executada é preciso que a instituição possua uma missão clara e conhecida. O objetivo de uma gestão competente no ensino é otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor de serviços, educando as futuras gerações para tornar o país mais culto, competente e competitivo. (LOBO E SILVA, s/d, p. 2)

Portanto na gestão de ensino deve-se priorizar a eficiência e a qualidade do que será apresentado para os alunos e essa qualidade deve ser meta tanto da gestão do ensino na escola pública, quanto na escola privada. Para ambas a busca de qualidade é uma cobrança natural e refletem nas avaliações da educação que começaram a acontecer após a aprovação da LDB, que determinou que:

A União e a responsabilidade pela avaliação da educação, como pode ser constatado em seu artigo 9º, inciso VI: “VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino” (Brasil, 1996). A partir deste momento as políticas nacionais de avaliação da educação ganharam destaque e se consolidaram, com a criação de novas avaliações, como o Exame Nacional do Ensino Médio, em 1998, e a Prova Brasil, em 2005. Com a regulamentação do decreto n. 6.094/2007, que implantou o Plano de metas compromisso todos pela educação, ficou estabelecido que o Ideb seria o indicador da qualidade da educação brasileira. Neste documento, o capítulo 2 é dedicado

especialmente ao Ideb, conforme pode ser constatado em seu Art. 3º A qualidade da educação básica será aferida, objetivamente, com base no Ideb, calculado e divulgado periodicamente pelo Inep, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do censo escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica Gelatti e Marquezan (2013, p.45 *apud* - SAEB, COMPOSTO PELA AVALIAÇÃO NACIONAL DA EDUCAÇÃO BÁSICA - ANEB E A AVALIAÇÃO NACIONAL DO RENDIMENTO ESCOLAR. BRASIL, 2007)

Sendo assim, o Ideb passa a ser um objetivo a ser alcançado por todos os gestores e com isso a busca pelo sucesso escolar cresce e a sombra da reprovação e da evasão escolar começam a assustar os gestores e a qualidade da educação passa então a ser medida por nota e a pressão em cima do professor para contemplar todas as habilidades a serem cobradas para a referida avaliação cresce e com isso percebemos um engessamento na educação, onde o objetivo a ser atingido não é mais o desenvolvimento pleno do aluno, mas um bom desempenho nessas avaliações, onde conforme cita Gelatti e Marquezan (2013, p. 45) “uma escola que reprova sistematicamente, fazendo que muitos alunos abandonem os estudos antes de completar a educação fundamental, não é desejável mesmo que os poucos alunos sobreviventes tenham bom desempenho nas provas nacionais”. Mesmo que a qualidade da educação seja impossível de ser medida, pois vários aspectos interferem nessa avaliação hoje aprovada ela constitui um termômetro onde as cobranças pelo bom desempenho interfiram diretamente na gestão do ensino, pois os professores acabam direcionando toda a sua ação, somente na busca de bons resultados e com isso perdem a espontaneidade.

Vale ressaltar que os critérios de avaliações acima citados são como cita Gelatti e Marquezan (2013, p. 46, *apud* CASTRO, 2009) “as políticas de avaliação são importantes mecanismos que dão subsídios para a formulação, implantação e monitoramento de políticas públicas para a melhoria da qualidade da educação, sendo mais eficazes aquelas políticas que focam a aprendizagem e os índices de frequência e aprovação dos alunos”, sendo ela reconhecida por toda a sociedade como um excelente instrumento de prestação de contas da educação no país.

Segundo Aguiar (2016, p. 223) “A gestão da educação brasileira, independente da origem etimológica e de várias estimativas conceituais e praxiológicas, se instalou no Brasil como um conceito que se atrela ao pensar e ao fazer educação em sua totalidade, com a finalidade de cumprir sua missão política e cultural, visando alcançar seus objetivos pedagógicos”. Sendo assim, a gestão da educação é compreendida como um todo, que vai desde a instauração de políticas públicas até a finalização por meio de avaliações institucionais da atividade docente.

Diante desse quadro, atualmente se identificam duas vertentes educacionais, as quais mobilizaram forças na produção do conhecimento no campo da política e do governo. Conforme Sander (2005), “trata-se do enfoque produtivo, voltado para o mercado, e do enfoque democrático, voltado para a cidadania” [itálico adicionado] (p. 128). A tendência democrática na educação brasileira é patente na legislação do ensino, nas práticas de gestão educacional e na produção acadêmica das assembleias de educadores. No dizer de Sander (2005), a efetivação

da gestão democrática da educação apresenta um desafio de grandes proporções, pois implica uma filosofia política e uma estratégia de ação pedagógica. Torna-se indispensável, portanto, oportunizar educação cidadã, de trabalho e aprendizado coletivos, buscando desenvolver uma participação ativa no pensar e no fazer a educação, no intuito de promover estratégias de ação humana coletiva na formação e na execução de políticas para a educação. De acordo com Aguiar. (2016, p. 224 , *apud* com SANDER)

Percebemos então que para atingir todas as expectativas educacionais, faz-se necessário que todos que atuam na gestão e essencialmente os professores Segundo Aguiar (2016, p. 225) “compreendam a complexidade do trabalho pedagógico e a importância da contribuição individual e coletiva para sua realização”, pois ele, o professor, é o principal agente de toda a ação educacional. Percebemos que todos os docentes devem ser conscientes de quanto sua postura em aceitar, agir e compreender a importância de sua ação, contribua consideravelmente para se atingir o objetivo proposto no Projeto Político Pedagógico da instituição de ensino para a qual atua e ter uma reflexão crítica sobre a importância de sua ação.

Diante da colocação supracitada, não existe educação sem participação, a escola é um sistema que deve formar, capacitar e humanizar as pessoas que à frequentam dentro dos padrões requeridos por uma sociedade mais evoluída e humanitária, quando se promove a interatividade com os alunos entre as disciplinas curriculares, entre a escola e seu entorno, entre as famílias e o projeto escolar a aprendizagem é sem dúvida se torna mais significativa para a vida do que para o mercado de trabalho. É verdade que as escolas públicas se diferenciam pela qualidade de ensino e qualidade quem faz é quem organiza o trabalho pedagógico, ou seja, é importante que a gestão esteja embasada numa concepção democrática e participativa, pois os novos tempos exigiram um padrão educacional voltado para o desenvolvimento de um conjunto de competências e de habilidades essenciais, a fim de que os alunos possam fundamentalmente compreender e refletir sobre a realidade, participando e agindo no contexto de uma sociedade comprometida com o futuro. A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política. A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na contextualização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos, para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns. Nas visitas as escolas foi possível notar, que no Ensino Infantil e no Ensino Fundamental I, o papel de cada professor e funcionário da escola está bem definido e alinhado com a filosofia de trabalho da escola, garantindo que todas as condições humanas e de materiais estejam de acordo com a busca dos objetivos traçados pela escola Percebemos que a Gestão significa administrar, governar, dirigir também a manutenção de controle sobre um grupo, uma situação ou uma organização, de forma a garantir os melhores resultados. Nesse sentido, entendemos que a escola é um tipo de organização constituída de recursos materiais, financeiros e humanos (alunos, professores, pais) que precisam ser administrados para se obter os melhores resultados que no caso é a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos. A partir disto, é preciso que todos reavaliem suas atitudes, valores, comportamentos e formas de perceber os outros. Para

isso, é necessário ainda considerar aspectos como a motivação, o envolvimento, a formação e o aperfeiçoamento do pessoal, a competência técnica e o compromisso para formar cidadãos conscientes. Enfim, devemos conhecer melhor os facilitadores e as barreiras impostas aos integrantes da gestão escolar nos dias atuais. Conhecendo estes processos podemos elencar soluções que auxiliem os gestores no desenvolvimento de uma educação básica regulamentada, que possa proporcionar ao aluno um ambiente que propicie uma educação significativa. Segundo (GOMES, ARZUA, LIMA, OLIVEIRA, 2018, p. 8662)

Quando a gestão de ensino é realizada de forma consciente, ela permite que a escola atinja todos os objetivos educacionais propostos e consiga caminhar rumo a sua autonomia. Contudo para que isso aconteça o professor precisa de autonomia em sala de aula que segundo Rodrigues e Cerdeira (s/d, p. 2 *apud* Contreras 2002) “é uma procura e prática contínua, onde o professor se abre para compreensão e reconstrução da identidade profissional,” partindo sempre de uma reflexão de sua prática, que deverá, por meio de reflexão estar sempre se renovando e para tal deverá agir conforme Rodrigues e Cerdeira (s/d, p. 3 *apud* FREIRE 2014) “o professor necessita insistir no seu processo de aprendizagem, refletir que ensinar não é transferir conhecimento e nem somente aprendido por parte do professor e do aluno em suas razões de ser”.

A postura do educador é imprescindível para que possa explorar todo o potencial do educando. Segundo Leite e Antunes, s/d, p. 8 É indispensável que os professores reflitam a sua prática pedagógica e elaborem novos mecanismos para que haja interesse por parte do aluno para aprender, o professor deve levar o aluno a pensar certo, pois é através dos pensamentos que despertará a curiosidade de querer conhecimento e de se adquirirem. Porém a falta de estímulo do professor não poderá ser um obstáculo para atingir seu objetivo, o profissional é desvalorizado, mas escolheu ser professor e isso não pode atrapalhar o processo de aprendizagem. Quando se fala de autonomia poucos atribuem coesão sobre ela devido à desvalorização do profissional. O caminho para melhoria dessa situação deve ser a reflexão por parte dos professores, tomando a própria profissão como um campo distinto de aprendizagem, de verificação e de novas chances de desempenho profissional (RODRIGUES, CERDEIRA, 2016, p. 2)

Até a virada do século as reformas implantadas asseguravam ao professor os seus saberes e de acordo com Leite e Antunes (s/d, p. 3) “o sistema educacional destacou as reformas implantadas até a virada do século onde priorizou a formação dos professores e os seus saberes, essa mesma não davam valor a experiência que já se tinha o autor em sua pesquisa não rejeita o conhecimento proveniente que o professor adquiria a partir da sua prática”.

Cabe ao professor transmitir conhecimento dando relevância as experiências que vem com a prática e ainda Segundo Leite e Antunes (s/d, p. 7) “deverá exigir de si próprio novas definições na sua profissão para que não perca a autonomia, os questionamentos das transformações que ocorre com sua identidade com o passar dos anos acontece na maneira que exerce seu trabalho devido às

ações surgidas a partir das experiências tendo o social como base”, caminhando junto com a gestão para que a instituição ao qual atua venha adquirir sua autonomia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão visou compreender se a gestão democrática e a gestão de ensino contribuem para que a escola adquira autonomia. Para tal fez-se necessário a compreensão por parte do pesquisador do significado de gestão democrática e sua inserção dentro do ambiente escolar. Para que essa compreensão fosse realizada houve necessidade de analisar alguns pormenores da palavra gestão e democracia, sua abrangência e como a legislação educacional a compreende.

Também precisou, para uma melhor compreensão sobre o tema, houve necessidade de pesquisar o quanto o autoritarismo está enraizado dentro de uma instituição de ensino e o quanto a comunidade escolar compreende seu papel dentro dessa forma de gerir.

A legislação regulamenta a ação democrática dentro da unidade escolar, mas o enfrentamento dentro das escolas ainda acontece, causando desconforto e nesses casos travando a aquisição da autonomia, pois a falta de ética atrasa as ações necessárias para que a escola avance.

Quando analisamos gestão de ensino, percebemos que tanto ela quanto a gestão democrática devem caminhar em consonância, pois sem isso não há avanço significativo no rendimento escolar e com isso a escola deixa de ser autônoma, para ser escrava dos interesses de alguns.

Cabe ao educador, quando gerir sua ação dentro de um planejamento em consonância com as diretrizes estipuladas pela comunidade escolar e contemplado no projeto político pedagógico da escola em eu atua ter consciência do quanto sua ação contribui para a autonomia da escola.

Os objetivos educacionais pré-determinados, que está contido no desenvolvimento pleno do aluno, muitas vezes é negligenciado em prol de bons resultados nas avaliações nacionais.

Portanto, cabe ao gestor e aos educadores atuarem com comprometimento, pois somente assim, com cada um realizando sua função, sem se desviar da necessidade de seus alunos e de sua comunidade é que irão atingir a excelência, que vem a ser uma escola de qualidade.

Para atingir tal excelência e com isso adquirir autonomia, a gestão democrática e a gestão de ensino devem trabalhar juntas, compreendendo toda a complexidade de seu trabalho e realizando-o com comprometimento e qualidade. Priorizando o aluno e tendo as políticas pública como aliada.

Os conflitos que surgem devem ser administrados, mas sempre deverá ser priorizado a necessidade da comunidade escolar, procurando priorizar o processo de aprendizagem do aluno, pois é ele o foco principal dentro da instituição de ensino.

Concluimos que uma escola autônoma é aquela que leva o saber como um todo ao seu aluno e uma instituição de ensino só terá sucesso nessa tarefa se a gestão escolar e os educadores trabalharem junto.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria da Conceição Camilho de, **Um olhar sobre desafios da gestão didático-pedagógica no Ensino Superior**, Revista Pro Posições, V. 27, N. 3 (81) | set/dez. 2016 Universidade Federal de Pernambuco, Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pp/v27n3/1980-6248-pp-27-03-00221.pdf>. Acesso em 22 abr. 2025.

ARRUDA, Ana Paula T. de; SANTANA, Marcielen Vieira; KELLER, Priscilla Sanguinetti; PEREIRA, Sueli Menezes. **Democracia e Autonomia da Gestão Escolar: Desafio e perspectiva frente à cultura da centralização**. In Poíesis Pedagógica, v., n.1, pp. 73-85, jan/jun, 2011. Disponível em <https://www.revistas.ufg.br/poiesis/article/view/15671>. Acesso em 22 abr. 2025.

COLARES, Maria L. I. Sousa, PACÍFICO Juracy M., **Sala Ambiente Projeto Vivencial: reaproximando teoria e prática no enfrentamento de problemas cotidianos**; Curitiba, 2009, Editora CRV, **Org: Colares, Maria L. I. Sousa, Pacifico, Juracy, M., Gestão Escolar: Enfrentando os Desafios Cotidianos em Escolas Públicas**; Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192 Acesso em 22 abr. 2025.

GARBIN, Tereza, ALMEIDA, Janaina, **Gestão Democrática na Escola Pública: Limites e Possibilidades**, Cascavel, 2008, Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/artigo_tereza_garbin.pdf Acesso em 22 abr. 2025.

GELATTI, Leticia Degrand, Marquezan, Lorena Inês Peterini, **Contribuições da Gestão Escolar Para a Qualidade da Educação**, Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria v. 2 n. 4 Jul./dez. 2013 p. 43-62, Disponível em: <https://pt.slideshare.net/JocilaineMoreira/monografia-jocilaine-moreira>. Acesso em 22 abr. 2025.

GOMES, Henrique M.; ARZUA, Eduardo; LIMA, Alex V.; OLIVEIRA, Fabiane L. **A visão da Gestão Escolar e a Influência na Autonomia da Escola**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2011 Disponível em http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/6140_3512.pdf. Acesso em 22 abr. 2025.

LUCK, Heloisa, **Entrevista sobre Desafios da Liderança na escola**, Site Gestão escolar, concedida a Paula Nadal, disponível em: <https://pt.wikihow.com/Citar-uma-Entrevista>. Acesso em 22 abr. 2025.

NARDI, Elton Luiz, **Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizados em bases normativas de sistemas municipais de ensino**, Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 123-136, mar./abr. 2018, Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/v34n68/0104-4060-er-34-68-123.pdf>. Acesso em 22 abr. 2025.

RODRIGUES, Patricia Leite, CERDEIRA, Valda Aparecida Antunes, **A Autonomia do Professor em Sala**, Artigo da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/solQvgpdEHtAdHS_2017-1-21-10-40-23.pdf Acesso em 22 abr. 2025.

SANTOS, Maria do Carmo G.; SALES, Mônica Patrícia da S. **Gestão Democrática da Escola e Gestão do Ensino: A contribuição docente à construção da autonomia na escola**. Revista Ensaio,

Belo Horizonte, v.14, n.02, p. 171-183, ago/nov, 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/epec/v14n2/1983-2117-epec-14-02-00171.pdf>. Acesso em 22 abr. 2025.

SILVA, Roberto Leal Lobo e Filho, **A Gestão do Ensino No Brasil**, Lobo e Associados em Consultoria Disponível em http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_022.pdf Acesso em 22 abr. 2025.