

# ENTRAVES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS PÚBLICAS

## BARRIERS OF DEMOCRATIC MANAGEMENT OF PUBLIC SCHOOLS

### **Danielly Gomes de Oliveira**

Acadêmica do 8º período do curso de Pedagogia da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni. E-mail: dani.gomesoliveira@yahoo.com.br

### **Renata Carvalho Penha Moreira**

Acadêmica do 8º período do curso de Pedagogia da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni. E-mail: natalogout@gmail.com

## **RESUMO**

Diversos impedimentos no meio educativo figuram como verdadeiros entraves para consolidação da Gestão Democrática. Dentre eles, problemas estruturais, oriundos da falta de recursos humanos e materiais, burocratização dos processos, participação restrita da comunidade, deficiência na comunicação das ações pedagógicas e administrativas, conflito de interesses, questões associadas principalmente à formação deficitária dos profissionais da equipe escolar, e a recorrente alienação familiar, etc. Dessa maneira, os gestores das Instituições de Ensino enfrentam esses entraves em seu dia a dia, que impedem e/ou dificultam a consolidação de fato de uma proposta administrativa e pedagógica, fundamentada em princípios democráticos. Diante disso, o trabalho a seguir tem como objetivo geral discutir os entraves que restringem a implementação da Gestão Democrática e Participativa na escola pública. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, utilizando-se como recurso metodológico uma revisão de literatura, com base em algumas obras publicadas sobre o tema nos últimos anos, tornando esse trabalho uma alternativa relevante para ampliar os conhecimentos já existentes sobre esse assunto e auxiliando na divulgação desse tema tão importante para a sociedade na atualidade. Para uma implementação de práticas gestoras democráticas e participativas, a ponto de envolver a comunidade escolar no processo decisório, e nas articulações pedagógicas e administrativas, é necessário um conjunto de ações gestoras que vão além da regulamentação do Colegiado, e de reuniões com os diversos segmentos da instituição de ensino. Torna-se necessário que a escola pública configure um espaço aberto de participação, onde a democracia se efetive, através de momentos de interação, discussão e responsabilização de todos os segmentos da comunidade, a fim de formar cidadãos conscientes, críticos, participativos e livres, conforme prevê os documentos constitucionais.

**Palavras-chave:** Gestão democrática; Comunidade Escolar; Entraves; Participação.

## **Abstract**

Several impediments in the educational environment appear as real obstacles to the consolidation of Democratic Management. Among them, structural problems, arising from the lack of human and material resources, bureaucratization of processes, restricted community participation, deficiency in the communication of pedagogical and administrative actions, conflict of interests, issues mainly associated with the deficient training of school team professionals, and the recurrent family alienation, etc. Thus, managers of educational institutions face these obstacles in their daily lives, which prevent and / or hinder the consolidation of a de facto administrative and pedagogical proposal, based on democratic principles. In view of this, the following work has the general objective of discussing the obstacles that restrict the implementation of Democratic and Participative Management in public schools. To this end, a qualitative and descriptive research was carried out, using a literature review as a methodological resource, based on some works published on the subject in recent years, making this work a relevant alternative to expand the existing knowledge on this subject. and assisting in the dissemination of this topic so important to society today. For the implementation of democratic and participative management practices, to the point of involving the school community in the decision-making process, and in the pedagogical and administrative articulations, it is necessary to have a set of management actions that go beyond the regulation of the Collegiate, and meetings with the different segments educational institution. It becomes necessary for the public school to set up an open space for participation, where democracy takes place, through moments of interaction, discussion and accountability of all segments of the community, in order to form conscious, critical, participative and free citizens, as provided for by constitutional documents.

**Keywords:** Democratic management; School Community; Barriers; Participation.

## **1 Introdução**

O interesse dos pesquisadores em investigar os desafios e entraves postos na efetivação de uma gestão participativa e democrática na escola remonta já há algumas décadas. Observam-se, atualmente, na maioria das escolas públicas, as ações administrativas centradas em processos burocráticos e com as decisões limitadas a um grupo restrito de pessoas. De igual maneira, percebem-se também gestores buscando o envolvimento da comunidade escolar, utilizando, contudo,

mecanismos ínfimos, para uma participação efetiva e pautada em princípios verdadeiramente democráticos.

Considerando tal contexto, o intuito do presente estudo é identificar os entraves que mais dificultam a implementação da Gestão Democrática e Participativa nas escolas públicas. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN nº 9394/96 determina princípios para a democratização da escola, mas não esclarece ações didáticas, para fazê-la cumprir na prática, ficando a cargo do gestor e demais profissionais envolvidos nos processos pedagógicos e administrativos, definir e percorrer esse caminho.

O conceito de gestão escolar surgiu a partir de anseios para aumentar a eficiência dos processos institucionais e melhorar a qualidade do ensino, superando a adoção limitada do termo administração escolar, que resumia o sistema a um organismo fechado e inflexível, altamente verticalizado e sem identidade própria, para aos poucos converter -se em um sistema dialógico, capaz de interagir com a realidade na qual está inserido e portanto, modificá – la.

No que se refere à gestão escolar, Lück (2000, p.8) afirma:

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável (LUCK, 2000, p. 8).

Diante disso, a partir da reconstrução de conceitos, principalmente no que diz respeito à autonomia escolar, surgiu uma nova concepção de gestão voltada não mais para a simples mobilização e distribuição de recursos materiais necessários à implementação dos processos de ensino aprendizagem, mas especialmente, à coordenação de esforços, medidas e atitudes que priorizem a participação coletiva.

Sendo assim, uma gestão de caráter democrático deve envolver a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais

funcionários), numa perspectiva cidadã e igualitária, com o intuito de promover ampla e efetivamente a aprendizagem dos alunos, além de contribuir para a melhoria da qualidade de ensino.

Nesse sentido, Souza (2009, p. 125) conceitua gestão democrática:

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, p. 125)

Todavia, inúmeras dificuldades e restrições continuam presentes no cotidiano escolar, e desse modo, ao enfrentarem os problemas locais das comunidades em que atuam, os gestores das Instituições de Ensino se deparam com diversos entraves, que impedem e/ou dificultam a consolidação de fato de uma proposta administrativa e pedagógica, fundamentada em princípios democráticos.

Em sua maioria, as escolas públicas encontram-se compartimentadas e divididas em setores que atuam em uma única função, sem interagir com os demais, afirmando por preceito, adotarem um modelo participativo, sem, contudo, vivenciarem uma prática realmente inclusiva, pautada em ações que evidencie democracia, em cada um de seus procedimentos, seguindo sempre na contramão, completamente desvinculados de um modelo coletivo.

Isso acontece inicialmente, pela concepção errônea de gestão democrática ainda perpetuada no meio educativo, cuja participação se restringe quando muito a verbalização de ideias e não ao envolvimento decisório. Por consequência, a maior parte das decisões educacionais acabam centralizadas nos gestores e na maioria das vezes, não refletem a democrática intencionalidade das ações previstas nos documentos oficiais que regulamentam os processos administrativos e pedagógicos da escola, sobretudo, nas instituições públicas de ensino.

Existem diversos impedimentos no meio educativo que figuram como verdadeiros entraves para consolidação da Gestão Democrática. Dentre eles, problemas estruturais, oriundos da falta de recursos humanos e materiais,

burocratização dos processos, limitada autonomia, participação restrita da comunidade escolar, deficiência na comunicação das ações pedagógicas administrativas, conflito de interesses, questões associadas principalmente à formação deficitária dos gestores, dentre outros.

Deste modo, o presente estudo apresenta como problema de pesquisa a questão norteadora que se refere a como superar os desafios e implementar uma gestão democrática de sucesso nas instituições públicas de ensino e como objetivo geral, discutir e analisar os entraves que mais impedem essa conquista e como isso impacta nas diversas instâncias da vida escolar e na sua missão dentro da comunidade.

Para a efetivação desse objetivo geral, foram estruturados os seguintes objetivos específicos: analisar a importância da gestão democrática no cotidiano da escola; destacar a relevância da participação da comunidade escolar nos processos decisórios; e por fim, evidenciar alternativas que facilitem a efetivação de um modelo educacional democrático de gestão, demonstrando que as dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho do gestor estão não somente em fatores externos a escola, mas em sua maioria, dentro da própria instituição.

Para a realização do presente estudo foi feita uma pesquisa qualitativa e descritiva, utilizando-se como recurso metodológico uma revisão de literatura, com base em algumas obras publicadas sobre o tema nos últimos anos, como livros, artigos científicos, dissertações, dentre outros, disponibilizados em sites de bancos de dados, etc, tornando esse trabalho uma alternativa relevante, para ampliar os conhecimentos já existentes sobre o assunto e auxiliando na divulgação desse tema tão importante para a sociedade na atualidade.

## **2 Revisão de Literatura**

A vivência de princípios democráticos nos ambientes escolares requer experiências diversificadas e significativas. Nesse sentido, Hora (2007) evidencia que as práticas democráticas, além de políticas, são também pedagógicas, já que os indivíduos, como sujeitos precisam ser educados de maneira normativa, democrática, técnica e ética. Nesse contexto, entende-se conforme essa autora, que a gestão

democrática demanda a participação de todos os segmentos da instituição de ensino, na elaboração e execução de forma articulada, assim como o plano de desenvolvimento da escola com o propósito de realizar uma proposta educacional que vá ao encontro das demandas sociais locais.

Reiterando a reflexão da autora supracitada, Antunes (2008, p. 16) afirma que:

Pensar a democratização da gestão educacional implica compreender a cultura escolar e os seus processos, bem como articulá-los às suas determinações históricas, políticas e sociais. Significa especialmente entender as diferentes concepções de “gestão democrática”. Estas diferentes concepções, de um lado, estão associadas ao rompimento do modelo autoritário, burocratizado e centralizador e à possibilidade de maior participação de todos, desde que todas as ações estejam intimamente articuladas ao compromisso com os interesses coletivos. (ANTUNES, 2008, p.16)

O trabalho coletivo, propicia a ação docente integradora, permitindo uma aproximação maior entre escola e comunidade, estreitando laços e ressignificando ações pedagógicas embasadas e direcionadas a valorização do contexto cultural dos sujeitos, ampliando a visão de mundo, e inculcando a responsabilidade social neles, como protagonistas de escolhas pautadas na formação cidadã.

Conforme a orientação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN Nº 9394/96, em seu artigo 3º, inciso VIII, “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”; no artigo 14, a gestão democrática envolve a “[...] participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola [...]” e a “[...] participação das comunidades em conselhos escolares ou equivalentes.” (BRASIL, 1996). Para tanto, é necessário criar, demarcar e alicerçar os planos de ação.

Nesse sentido, Lück (2006, p. 41) aponta que:

A gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias conscientes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer. (LUCK, 2006, p. 41)

Pois é por meio da gestão democrática, que se busca e formam as parcerias importantes, no sentido da construção de um projeto coletivo, no qual se persegue a participação de todos os agentes sociais envolvidos no processo educacional.

A Gestão Democrática, que tem como principal documento viabilizador, nas instituições escolares, o Projeto Político Pedagógico, que articula e ratifica o Artigo 205 da Constituição Federal de 1988, regulamenta:

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 (BRASIL, 1988).

Nesta concepção, os projetos institucionais contidos no Projeto Político Pedagógico, são definidos como elementos estruturadores das ações da escola, embaixadores da sua identidade, e representantes da sua missão, traduzindo objetivos de educação e aprendizagem alicerçados no desejo coletivo, como expressão exata desses intentos.

Alguns elementos, tornam – se imprescindíveis a serem considerados, e Hora (2007), relaciona os seguintes: a estrutura organizacional, a proposta pedagógica, a ação docente e o ambiente sociocultural. Devendo tais elementos nortear o fazer pedagógico, pois legitimam as ações da escola, dando-lhes maior significado legal e cultural. Contudo, é importante salientar que, apesar de esses instrumentos norteadores das políticas educacionais incentivarem, a gestão democrática e participativa com o envolvimento de toda a comunidade escolar e local, na prática, não representa o modelo de gestão efetivado na maioria das escolas.

Acrescendo às reflexões anteriores, Paro (2001) assevera que a escola pública, principalmente, apesar de constituir espaço privilegiado de educação sistematizada, não contempla ainda aspectos de formação democrática associada a valores e conhecimentos a ponto de oportunizar aos sujeitos envolvidos, o pleno exercício de cidadania. Frente a esse contexto atual das escolas públicas, os modelos de gestão efetivados pela maioria delas, ainda requer consciência política, participativa e democrática por parte de toda a comunidade escolar.

É muito comum em reuniões e conselhos, evidenciar a falta de comprometimento dos vários atores do processo educativo, seja por comodismo ou falta de articulação, em que são sempre as mesmas pessoas a tomarem a frente da execução de diversas funções na rotina da escola, revelando uma grande lacuna entre o que se propõe e o que se executa, deixando de colaborar de forma mais consistente

com a gestão, mantendo os planos e objetivos da instituição constantemente estagnados.

Borsato (2008) confirma tal reflexão ao apontar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN 9394/96, artigo 12, § 6º e 7º destaca como um dos atributos da escola, trabalhar em parceria com as famílias e a comunidade escolar, intermediando a aproximação destas com a sociedade.

Considerando ainda, a base legal, faz-se necessário destacar alguns preceitos do Título IV da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9394/96, que trata “Da Organização da Educação Nacional” em seu art.12º, § VI o qual dita que as escolas deverão “articular-se com as famílias e com a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”. E ainda nesse mesmo artigo, § VII, que a escola deverá “informar aos pais e responsáveis sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996).

Porém, o que se percebe é que os momentos dedicados a contatos e interação entre família e escola, além de se darem em pouco espaço de tempo e na coletividade, (dificultando o atendimento individualizado), também ocorrem esporadicamente, obedecendo não as necessidades dos atores do processo educativo, mas primordialmente, as determinações da agenda da escola. Nesse ponto, o próprio canal estabelecido para o acesso ao aluno, não obedece a princípios democráticos, quando nega ou limita o diálogo entre a escola e a comunidade.

Na concepção de Luck (2010), o trabalho coletivo nas organizações escolares efetiva-se a partir de uma gestão participativa alicerçada no envolvimento de todos que direta ou indiretamente compõem o processo educacional, no que tange ao estabelecimento de objetivos, à solução de problemas, aos processos decisórios e ao planejamento, implementação e controle dos planos de ação. Mais uma vez, percebe-se aqui uma ênfase dada a comunicação eficiente e a qualidade das competências interpessoais como fundamental para o alcance dos objetivos educacionais e para contribuição do senso de coautoria, por parte dos envolvidos, viabilizando as metas e ações, reconhecendo-se em todas as fases do processo educacional.

Entretanto, as escolas públicas são caracterizadas pela burocratização dos setores, pela acomodação funcional advinda da estabilidade profissional e pela inexistência de incentivos significativos e concretos nos planos de carreira, conforme destaca, Paro (2001). Isso leva ao desinteresse, à falta de participação e ao

autoritarismo, respaldado na prática administrativa aos moldes da gerência científica, baseada na exploração do trabalho pelo capital, com características cada vez mais conservadoras, inflexíveis e excludentes, coibindo a construção de elevados padrões de qualidade na prestação de serviços, negando o espírito de excelência tanto almejado pelos parâmetros da educação nacional.

O Colegiado Escolar, na perspectiva de Souza (2001), figura como representante da comunidade nos processos decisórios, e tem muitas vezes, uma existência apenas formal. Em muitos casos, seus membros, não têm consciência da força deliberativa que possuem para a orientação das ações da instituição. Nunca se comprometem ao ponto de assumirem papéis que acrescentem, ao fazer diário educativo, e reduzem assim, o princípio da participação democrática, a um eterno impasse deliberativo, ignorando sua real influência, no que diz respeito a possíveis contribuições, para a gestão da qualidade do ensino e proficiência administrativa, com vistas a transformação da mesma.

Assim, a participação dos diversos segmentos da escola na gestão educacional, através desses órgãos colegiados, observados nas escolas públicas, constitui alternativa possível para renegar o exercício do poder centralizador e individual e articular a construção de competências coletivas, incentivadoras e integradoras. Diante disso, Luck (2010), aponta que a gestão participativa nos espaços escolares deve perseguir a desconstrução de paradigmas de alienação, exclusão e autoritarismo e objetivar, em contrapartida, uma organização educacional configurada em práticas conjuntas de tomadas de decisão, fundamentada em valores, princípios e objetivos de fato, democráticos.

Nesse contexto, a gestão democrática representa então, uma estratégia para fortalecer a dinâmica da relação família/escola e escola/escola, alinhando seus propósitos, visando propiciar uma mobilização conjunta que atenda às necessidades de todas as partes, eliminando a centralização do poder e o conflito de interesses, pois ao articularem juntos a definição de objetivos e metas, na solução de problemas, e trabalharem em favor da garantia da qualidade do serviço prestado e nas tomadas de decisões, a cada êxito, adquirirão confiança e senso de realização.

Assegurar a participação dos professores, funcionários, pais, familiares, alunos e demais representações a favor do processo administrativo – pedagógico, não representa o objetivo final da democratização na escola, apenas o início. Portanto, conscientizar – se de que a simples junção de tais segmentos participativos não

configuram uma gestão democrática, serve em todo tempo, para nortear os esforços no cumprimento daquilo que realmente importa e faz a diferença, que é a realização de práticas elementares de coerência em todas as suas ações.

Posturas burocráticas e centralizadoras, ainda persistem no meio educativo, segundo Luck (2005), demonstrando que a compreensão do significado de participação ainda não é perfeitamente concebida pelos gestores e pelo corpo docente. Pois, apesar de toda a movimentação, em torno da concretização do ideal democrático, e das exigências normativas na formação dos profissionais da educação do novo milênio, a maioria dos educadores ignoram o fato de que a gestão escolar participativa, contribui diretamente para a conquista de um resultado de aprendizagem mais satisfatório, e conseqüentemente, para uma maior qualidade da própria prática pedagógica de ensino.

Através de um currículo diversificado, personalizado e significativo, amplia-se a consciência coletiva, aproximando necessidades e valores no fortalecimento das relações interpessoais que regem o fazer educativo, zelando pela construção da consciência política para cidadania. Assim, ao subestimarem a implementação de tais princípios, agem em oposição, insistindo na antiga linha de atuação reprodutivista, resistindo as mudanças, e dificultando cada vez mais o processo de democratização.

Como alternativa para minimizar esse quadro deficitário, Souza (2001) ainda propõe a criação de um “ambiente estimulador”, no qual se valoriza a participação de todos, baseado na cooperação, na confiança, na abertura de espaços para diálogos e manifestações de opiniões, na prática de corresponsabilidades, oportunizando a implementação das ações acordadas a partir de sugestões coletivas. Isso se configura principalmente quando níveis hierárquicos mais inferiores, têm a oportunidade de nivelar seus discursos com os demais e se reconhecerem nas ações desenvolvidas.

Nesse contexto de ambientes escolares com práticas gestoras participativas, torna-se evidente altos níveis de iniciativa, criatividade, interação, qualidade pedagógica, além de maior responsabilidade com os resultados. Dessa maneira, as escolas consideradas mais eficazes são as que priorizam o planejamento participativo, reforçam a coletividade e o senso de unidade.

A partir daí, Luck (2005), reforça que a abordagem participativa na gestão das escolas também eleva em muito, o nível de produtividade. Pois o aumento da satisfação e o comprometimento de todos, somado a descoberta de talentos e

potencialidades anteriormente ignoradas, suavizam os anseios emocionais, e promovem, posturas colaborativas mais efetivas.

Nessas instituições, frequentemente observam-se gestores com características pedagógicas bastante assertivas, mediadoras de conflitos, administradoras, agregadoras, dentre outras. Conseqüentemente, a capacitação da comunidade escolar se faz igualmente necessária, a fim de prepará-la para o pleno exercício da gestão democrática e para transformação do sistema de ensino. Pois o processo participativo na gestão escolar, requer dos envolvidos, o domínio das habilidades à participação, ainda que demande maior tempo para tal.

Assim, o gestor escolar democrático, deverá conhecer profundamente a escola, seus processos sociais, demonstrar interesse e preocupação com o trabalho de todos, promover a autoconfiança, facilitar a resolução de problemas em grupo, concentrar esforços para liberar o potencial da escola, demonstrar habilidades para ouvir, delegar autoridade e dividir o poder na construção e implementação da Proposta Político Pedagógica.

A ampliação dos mecanismos de comunicação com ênfase na disseminação da informação se fazem muito relevantes neste processo, pois Souza (2001) adverte, que alguns aspectos devem ser ainda, constantemente destacados por se mostrarem restritivos na efetivação da gestão participativa e democrática na escola pública, como por exemplo: a falta de recursos financeiros, humanos e principalmente a limitada autonomia pedagógica.

Dessa maneira, a escola pública, ainda que se esforce para priorizar a participação da comunidade escolar e principalmente da família, esbarra sempre nos impeditivos relacionados à definição de grades curriculares, número de alunos por classe, carga horária, contratação de pessoal, etc. assumindo considerável relevância para a autonomia pedagógica e legitimação do poder participativo e democrático.

Para tanto, subentende - se que a mudança mais significativa e necessária, reside no aspecto comportamental, que exigirá de toda a comunidade escolar envolvida na gestão da escola pública, constante capacitação, postura proativa, criatividade, perseverança, desejo e, sobretudo, a incorporação de uma cultura de participação. Tais princípios são imprescindíveis para uma boa gestão democrática, todavia, exigem perseverança, pois são na maioria das vezes, conflituosos e desafiadores, lidando constantemente com fatores subjetivos, no que diz respeito à vontade humana.

### **3 Considerações Finais**

Através da revisão de literatura feita nesse estudo foi possível concluir que para uma implementação de práticas gestoras democráticas e participativas a ponto de envolver a comunidade escolar no processo decisório, nas ações pedagógicas e administrativas, é necessário um conjunto de ações gestoras que vão além da regulamentação do Colegiado Escolar e de reuniões com os diversos segmentos da escola.

Percebeu-se então, por meio do referencial teórico desse trabalho, que o envolvimento dos gestores, educadores, pais/familiares e alunos, deve-se efetivar através da definição conjunta de objetivos e metas, da solução de problemas, da garantia da qualidade do serviço prestado, das tomadas coletivas de decisões, com autonomia executora e, sobretudo, decisória. Ademais, a efetivação de práticas gestoras, em princípios democráticos, limitada apenas às funções do Colegiado Escolar, constitui formas diminutas de gestão.

Nessa perspectiva, a ampla conscientização acerca desta temática torna-se necessária no cotidiano da escola, nos momentos destinados às reuniões, estudos e planejamentos. Dessa maneira, os pareceres conclusivos desse estudo, fundamentados em um novo posicionamento teórico acerca do envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios, pedagógicos e administrativos da escola suscitam a necessidade nas instituições públicas, entre todos os segmentos da comunidade escolar, oportunizando outras formas de participação dos mesmos na efetivação da gestão democrática da instituição. Tal fato requer uma ação constante das relações sociais dessas instituições, numa proposta de educação para a cidadania e para a transformação social, contemplando dessa maneira a formação ampla prevista nos documentos oficiais que norteiam as ações da escola.

Posto isto, as discussões desenvolvidas neste estudo, propiciam reflexões contundentes acerca da necessidade de maiores investimentos na formação profissional, na mobilização de recursos materiais, na ampliação dos recursos humanos, na participação mais efetiva dos pais/familiares e/ou responsáveis a fim de se alcançar a efetivação da gestão democrática e participativa no que diz respeito ao planejamento, redirecionamento, execução e avaliação das etapas do processo educacional.

Uma gestão democrática na rede pública de ensino precisa superar as práticas autoritárias e centralizadoras, necessita fundamentar-se em bases democráticas, através do envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios. Tal situação permite à escola ampliar seus horizontes gestores em direção às práticas mais acolhedoras de gestão. Entretanto, nas escolas públicas muito ainda necessita ser feito e as regulamentações para eleição de diretores, criação de colegiados, implementação da Proposta Político Pedagógica, dentre outros, continuam sendo insuficientes na manutenção de uma cultura gestora participativa e democrática.

Faz-se necessário então, que a escola pública configure um espaço aberto de participação, onde a democracia se efetive, através de momentos de interação, discussão e responsabilização de todos os segmentos da comunidade escolar, a fim de formar cidadãos conscientes, críticos, participativos, autônomos e comprometidos com a sociedade em que vivem, conforme prevê os documentos oficiais que norteiam a Educação Nacional.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Rosmeiri Trombini. **O Gestor Escolar**. Maringá, 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf> Acesso em: 06 out. de 2020.

BORSATO, Cláudia Roberta. **Relação escola e família: uma abordagem psicodramática**. Programa de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-09102008143039/publico/Claudia\\_Roberta\\_Borsato.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-09102008143039/publico/Claudia_Roberta_Borsato.pdf). Acesso em 07 out. de 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Portal do Planalto – Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 08 out. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília: Senado Federal, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 08 out. de 2020.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Educacional Democrática**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2007.

LÜCK, Heloisa. **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Série: Cadernos de gestão, vol. II, Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, Serie: Cadernos de Gestão, 2010.

PARO, Vítor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática**. Cadernos de Pesquisa. São Paulo. Nº 60. fev. 2001.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e Construindo um Conceito de Gestão Escolar Democrática**. *Educational Review*, vol. 25, no. 3, 2009, pp. 123–140.

SOUZA, Silvana Aparecida de. **Gestão Compartilhada: democracia ou descompromisso?** Ed. Xamã, São Paulo, 2001.

2 de 102 90%

CopySpider  
<https://copyspider.com.br/> Page 2 of 102

Relatório gerado por: alexfs2002@yahoo.com.br

Arquivos	Termos comuns	Similaridade
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/o-papel-gestao-democratica-nas-escolas.htm">https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/o-papel-gestao-democratica-nas-escolas.htm</a>	137	1,87
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/escola-democratica-um-caminho-para-um-ensino-qualidade-.htm">https://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/escola-democratica-um-caminho-para-um-ensino-qualidade-.htm</a>	180	1,06
ARTIGO RENATA.docx X <a href="http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0104-62762008000200005">http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0104-62762008000200005</a>	99	0,66
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www.unicamp.br/~aulas/Conjunto%20III/4_23.pdf">https://www.unicamp.br/~aulas/Conjunto III/4_23.pdf</a>	51	0,46
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www.scielo.br/pdf/rb/v42n2/12.pdf">https://www.scielo.br/pdf/rb/v42n2/12.pdf</a>	28	0,33
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www5.usp.br/pesquisa/acervos-online">https://www5.usp.br/pesquisa/acervos-online</a>	6	0,13
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://periodicos.ufm.br">https://periodicos.ufm.br</a>	3	0,06
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www.gov.br/planalto/pt-br">https://www.gov.br/planalto/pt-br</a>	1	0,02
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www.thoughtco.com/point-of-view-grammar-and-composition-1691652">https://www.thoughtco.com/point-of-view-grammar-and-composition-1691652</a>	0	0
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www.questionsanswered.net/article/how-does-gps-work?ad=dirN&amp;qo=serplindex&amp;o=740012">https://www.questionsanswered.net/article/how-does-gps-work?ad=dirN&amp;qo=serplindex&amp;o=740012</a>	0	0

2 de 102 100%

CopySpider  
<https://copyspider.com.br/> Page 2 of 102

Relatório gerado por: alexfs2002@yahoo.com.br

Arquivos	Termos comuns	Similaridade
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/o-papel-gestao-democratica-nas-escolas.htm">https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/o-papel-gestao-democratica-nas-escolas.htm</a>	137	1,87
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/escola-democratica-um-caminho-para-um-ensino-qualidade-.htm">https://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/escola-democratica-um-caminho-para-um-ensino-qualidade-.htm</a>	180	1,06
ARTIGO RENATA.docx X <a href="http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0104-62762008000200005">http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0104-62762008000200005</a>	99	0,66
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www.unicamp.br/~aulas/Conjunto%20III/4_23.pdf">https://www.unicamp.br/~aulas/Conjunto III/4_23.pdf</a>	51	0,46
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www.scielo.br/pdf/rb/v42n2/12.pdf">https://www.scielo.br/pdf/rb/v42n2/12.pdf</a>	28	0,33
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www5.usp.br/pesquisa/acervos-online">https://www5.usp.br/pesquisa/acervos-online</a>	6	0,13
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://periodicos.ufm.br">https://periodicos.ufm.br</a>	3	0,06
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www.gov.br/planalto/pt-br">https://www.gov.br/planalto/pt-br</a>	1	0,02
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www.thoughtco.com/point-of-view-grammar-and-composition-1691652">https://www.thoughtco.com/point-of-view-grammar-and-composition-1691652</a>	0	0
ARTIGO RENATA.docx X <a href="https://www.questionsanswered.net/article/how-does-gps-work?ad=dirN&amp;qo=serplindex&amp;o=740012">https://www.questionsanswered.net/article/how-does-gps-work?ad=dirN&amp;qo=serplindex&amp;o=740012</a>	0	0

Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni

FICHA DE ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL DE ORIENTAÇÃO DE TCC

<p><b>Atividade:</b> Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo/Monografia.  <b>Curso:</b> Pedagogia      <b>Período:</b> 7º e 8º      <b>Semestre:</b> 2º      <b>Ano:</b> 2020</p> <p><b>Professor (a):</b> Jaceline Mendes de Almeida</p> <p><b>Acadêmicas:</b> Danielly Gomes de Oliveira                  Renata Carvalho Penha Moreira</p>																	
<p><b>Tema:</b></p> <p>Entraves da Gestão Democrática das Escolas Públicas</p>	<p><b>Assinatura do aluno</b></p> <p><i>Renata Carvalho Penha Moreira</i>  <i>Renata Carvalho Penha Moreira</i></p>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Data(s) do(s) atendimento(s)</th> <th>Horário(s)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10/09/2020</td> <td>20:30h às 22:00h</td> </tr> <tr> <td>21/09/2020</td> <td>18:00h às 20:30h</td> </tr> <tr> <td>05/10/2020</td> <td>18:00h às 20:30h</td> </tr> <tr> <td>22/10/2020</td> <td>20:30h às 22:00h</td> </tr> <tr> <td>29/10/2020</td> <td>20:30h às 22:00h</td> </tr> <tr> <td>04/11/2020</td> <td>19:30h às 20:30h</td> </tr> <tr> <td>05/11/2020</td> <td>18:00h às 20:30h</td> </tr> </tbody> </table>	Data(s) do(s) atendimento(s)	Horário(s)	10/09/2020	20:30h às 22:00h	21/09/2020	18:00h às 20:30h	05/10/2020	18:00h às 20:30h	22/10/2020	20:30h às 22:00h	29/10/2020	20:30h às 22:00h	04/11/2020	19:30h às 20:30h	05/11/2020	18:00h às 20:30h	<p><i>Renata Carvalho Penha Moreira</i>  <i>Renata Carvalho Penha Moreira</i></p>
Data(s) do(s) atendimento(s)	Horário(s)																
10/09/2020	20:30h às 22:00h																
21/09/2020	18:00h às 20:30h																
05/10/2020	18:00h às 20:30h																
22/10/2020	20:30h às 22:00h																
29/10/2020	20:30h às 22:00h																
04/11/2020	19:30h às 20:30h																
05/11/2020	18:00h às 20:30h																
<p><b>Descrição das orientações:</b></p> <p>Organização do pensamento argumentativo, ajustes de elementos textuais e revisão teórica.</p>																	

Considerando a concordância com o trabalho realizado sob minha orientação, **AUTORIZO O DEPÓSITO** do Trabalho de Conclusão de Curso das Acadêmicas: **Danielly Gomes de Oliveira e Renata Carvalho Penha Moreira.**

*Jaceline Mendes de Almeida*  
 \_\_\_\_\_  
 Assinatura do Professor

