

**INSTITUTO FEDERAL GOIANO- IFGOIANO**  
**CAMPUS AVANÇADO IPAMERI**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO (LATO SENSU) DOCÊNCIA DO**  
**ENSINO SUPERIOR**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLA PÚBLICA:**  
**RESSIGNIFICANDO O PAPEL DO GESTOR**

**NEIDE ABADIA CARNEIRO**

**IPAMERI/GO**  
**JUNHO/2020**

Neide Abadia Carneiro<sup>1</sup>Ivan Alves<sup>2</sup>**RESUMO:**

Questões associadas à gestão democrática em escolas públicas ganharam maior relevância nas décadas de 1980 e 1990, assim, propõem-se a identificar e analisar fatores que interferem nesse processo como também abordar as bases legais que a sustenta, analisando o papel do gestor e sua articulação dentro das instituições de ensino. Com a utilização de pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo descritivo é abordado o conceito de gestão escolar democrática participativa, como também competências profissionais desses gestores previstas nos documentos oficiais. Trata-se também sobre o fortalecimento das formas de comunicação e de difusão de informações dentro das instituições. Nesse sentido, evidenciou-se a importância da formação continuada de gestores escolares para que reforcem competências profissionais necessárias no desenvolvimento do seu trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão democrática. Escola pública. Gestor. Formação.

**ABSTRACT:**

Issues associated with democratic management in public schools gained greater relevance in the 1980s and 1990s, thus, they propose to identify and analyze factors that interfere in this process as well as address the legal bases that support it, analyzing the role of the manager and its articulation within educational institutions. With the use of qualitative descriptive bibliographic research, the concept of participatory democratic school management is addressed, as well as the professional skills of these managers provided for in official documents. It is also about strengthening ways of communicating and disseminating information within institutions. In this sense, the importance of continuing education for school managers was highlighted in order to reinforce the professional skills needed in the development of their work.

**KEYWORDS:** Democratic management. Public school. Manager. Formation.

---

<sup>1</sup>CARNEIRO, Neide Abadia, graduada em Pedagogia pela Universidade Católica de Brasília.

<sup>2</sup>ALVES, Ivan. Orientador.

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação em desenvolver essa pesquisa, referente a gestão democrática e participativa em escola pública, surgiu devido as experiências que presenciei e vivenciei dentro das instituições de ensino onde trabalhei e trabalho. Aqueles fatos, me levaram a reflexões mais críticas em relação ao tema, assim, conclui que não basta um gestor ter sido eleito democraticamente, o que a caracteriza como democrática é maneira como a escola se organiza e funciona.

Portanto, os objetivos foram pensados com o propósito de conhecer de maneira mais detalhada o conceito de gestão democrática, como também, identificar as bases legais que propõe sobre esse modelo de gestão. Aliado a isso, buscamos analisar os fatores que podem interferir no seu pleno desenvolvimento e qual o perfil esperado de um gestor educacional democrático.

Posteriormente, realizamos uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo, que segundo Gil (2010), refere-se a trabalhos já publicados como livros, teses, artigos entre outros. Fizemos leituras selecionando os que pudessem contribuir respondendo os objetivos elaborados, entre as leituras estão, Bordenave (2000), Romaneli (1986), Luck (2006), Paro (2012). Assim, iniciamos a escrita.

Entre os documentos pesquisados, temos a Constituição Federal, que no seu art. 206, alínea VI, fica estabelecido que o ensino seja ministrado, seguindo, entre outros, esse princípio:

[...] da gestão democrática do ensino público na forma da lei, garantindo os princípios de participação de representantes da comunidade. (BRASIL, 1988).

Também, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96, ressalta questões relacionadas a gestão democrática. Essa maneira de atuar dos gestores, prevista nesses documentos, tem sido um constante desafio, por envolver em seu conceito a construção da cidadania, incluindo a noção de autonomia, participação, construção partilhada, pensamento crítico em oposição à ideia de centralização de decisões.

A gestão escolar está relacionada com o movimento participativo de todos os envolvidos na construção do conhecimento, movimento este que precisa estar articulado em assembleias e na organização compartilhada das decisões administrativas e pedagógicas. Nessa perspectiva de ações, a gestão escolar deve acompanhar as constantes transformações

sociais, econômicas e políticas que a sociedade está sujeita e, a partir de então, precisa desencadear a formação de um aluno que também possa acompanhar essas mudanças.

Essas ações compartilhadas comprometidas com formação integral do aluno, poderão proporcionar um ensino de qualidade, formador de indivíduos capazes de compreender a realidade em que vivem de maneira crítica e, se necessário, fazer mudanças.

Entender que a escola está inserida em um sistema de ensino e que este é vinculado a outro, faz se necessário para os gestores, isso contribui para que desenvolvam seu trabalho de maneira mais segura, ou seja, conhecendo as instancias que envolvem a educação poder ser de relevância no desenvolvimento e compreensão das ações pedagógicas que trarão significância dentro da instituição.

Ao falarmos em democratização da gestão educacional, precisamos compreender, que ela deve ser cada vez mais transparente e participativa, Bordenave (2000), ressalta a importância da participação efetiva da sociedade no processo de tomada de decisões.

O tema gestão democrática é importante por tratar com a força de lei sobre a educação, que é o dever da escola, além de integrar a comunidade e a família nas atividades escolares. Sua integração direciona para uma maior qualidade nos serviços prestados, Lucy (2006), reforça esse pensamento, quando destaca, que, a mobilização dos envolvidos de maneira competente pode levar um maior êxito na realização dos objetivos educacionais.

Na sociedade contemporânea, a educação tem papel primordial e ampla visibilidade. Diante disso, é essencial que os mecanismos de democratização da gestão democrática sejam pensados abarcando tantos as Secretarias de Educação Municipais, quanto estaduais, pois está contida na Constituição Brasileira que a gestão democrática é a solução para viabilizar o ensino e que esta democratização tem que ser plena.

É relevante compreender a importância que as escolas têm na sociedade, porque também são delas que saem os indivíduos que atuarão na sociedade. Pensando assim, um gestor comprometido é fundamental, porque pode depender dele o bom andamento da aprendizagem dos alunos. A formação desses gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio a ser superado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Um dos fatores que contribuíram para a reorganização social, econômica, e política brasileira, foi o período de redemocratização nos anos 1980 pela qual passou o país. A Constituição promulgada em 1988, sem dúvida, veio expressar esse momento histórico. Para Ferreira (2006), vários foram os avanços legais em relação a ética educacional decorrente dessa conjuntura, dentre eles a garantia de gestão democrática no ensino público prevista na alínea VI do Artigo 206 da Constituição Federal.

- 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.

Dessa forma, para assegurar o caráter democrático do ensino público, seria uma forma de proporcionar às instituições públicas meios de desenvolvimento de uma cultura político-educativa voltada para o exercício e prática democrática no interior das escolas.

Conforme Romanelli, (1986), percebe-se que conquistas relacionadas às leis que asseguram um ensino mais inclusivo foram alcançadas lentamente, e esta em relação à gestão democrática nas escolas públicas foi sem dúvida um grande acontecimento, porque na medida que iriam sendo implantadas poderiam concorrer para uma gestão mais coerente e participativa como dito anteriormente, incluindo a comunidade nas elaborações das ações a serem desenvolvidas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº 9.394/96) contempla a reorganização dos sistemas de ensino, buscando superar as gestões centralizadoras e antidemocráticas que se desenvolviam, visando então, simplificar as estruturas burocráticas que se traduz em:

**Quadro 01.** Estruturas básicas para desenvolver uma boa gestão e o que deve ser feito em relação a elas.

Descentralização	Dos processos decisórios e de execução.
------------------	---

Fortalecimento	Das escolas que deverão observar em sua organização, diretrizes como a constituição de conselhos escolares.
Obrigatoriedade	De prestação de contas, bem como a divulgação dessas e de todos os seus processos e resultados.
Avaliação	Do desempenho institucional.
Garantia	Da elaboração de planejamento anual da escola de forma participativa, valorizando a experiência da comunidade.

Fonte: Adaptado, Matos (2001).

Diante da problemática que envolve o tema, como também ressaltando o exposto e exemplificando a importância da democracia participativa destacamos:

A democracia participativa promove a subida da população a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, acabando com a divisão de funções entre os que planejam e decidem lá em cima e os que executam e sofrem as consequências das decisões cá embaixo. (BORDENAVE, 2000, p. 34).

O período de redemocratização na política pelo qual passou o país incentivou o desenvolvimento de políticas públicas em outros setores, dentre eles, na educação, o que levou a sociedade civil a buscar pela gestão democrática. Nestes termos, fica a cargo das instituições educacionais reelaborarem o projeto político pedagógico, visando à forma de gestão a ser desenvolvida (MATTOS, 2001).

Sendo assim, podemos entender essa gestão como:

[...] um processo de mobilização, de competência e de energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LUCK, 2006, p.21).

Diante disso, quando se pensa na definição de gestão, estamos nos remetendo ao fortalecimento da democratização do processo político-pedagógico, ao incentivo à participação de todos envolvidos na comunidade escolar, na tomada de decisões que envolvam o coletivo, com intuito de promover um compromisso social e significativo destes.

Segundo Bastos (2005), um dos maiores desafios com a promulgação da LDB tem sido a gestão democrática na escola pública, uma vez que este tipo de gestão visa à construção de uma cidadania, incluindo a autonomia e a participação partilhada.

A organização democrática dentro de uma instituição tem como finalidade principal desenvolver uma administração pautada na competência técnica, política e humana, visando uma percepção adequada da realidade escolar. Francisco Filho (2006) aponta a escola democrática como sendo aquela que por compreender seu caráter político, promove o enfrentamento às práticas sociais alicerçadas na exclusão social e discriminação.

Para que essas dimensões se articulem e o diretor/a possa ser eleito/a, deve-se levar em conta a participação do corpo docente e discente, pais e equipe administrativa. É necessário o envolvimento com o cotidiano escolar, desde as atividades mais corriqueiras àquelas que contribuem na tomada de decisões importantes quanto à dinâmica político-pedagógica da escola.

Um profissional, ao concorrer para um cargo de gestor deverá “[...] pensar a educação num contexto é pensar esse contexto mesmo: a ação educativa processa-se de acordo com a compreensão que se tem da realidade social em que se está imerso” (ROMANELLI, 1986, p. 23). Compreender o contexto social que a escola está inserida, poderá ajudar o gestor na tomada de decisões assertivas, sugerindo atividades que proporcionem o envolvimento de toda comunidade escolar na programação e execução destas.

O termo administração escolar, suas teorias e técnicas foram substituídos pelo termo gestão, que, não raras vezes, aparece identificado como gestão democrática, subentendendo aqui, a abordagem imperiosa e busca de enfoques que privilegiem a discussão da ética na política, a relevância da participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas tomadas de decisão e a prática da própria gestão da educação centrada na perspectiva democrática (ADRIÃO e CAMARGO, 2007).

Temas relacionados a gestão escolar necessitam de constantes reflexões sobre seus aspectos teórico-práticos, pensando assim, construir uma cultura democrática que, além de promover nas relações escolares cotidianas a democratização, sejam capazes de modificar as estruturas de poder, contribuindo, assim, com o desenvolvimento do coletivo escolar.

No entanto, deve-se prestar atenção a alguns pressupostos que têm pautado a administração da educação no contexto do que se chama de transição democrática. Isso porque muitos gestores têm elaborado planejamentos de trabalhos satisfatórios e eficientes, mas que não são colocados em prática no dia a dia da escola, deixando a qualidade administrativa muito a desejar, ao se apegarem ao documento, às formulações legais e pouco

se dedicarem à realização do que é proposto em conjunto com a associação escolar (CRUZ NETO e PRADO, 2013).

O modelo de gestão que vem ganhando cada vez mais espaço é o da gestão democrática e participativa, em substituição ao antigo formato de gestão obsoleto e autoritário. Sem dúvidas, nesse processo de transição muitas são as mudanças pelas quais sofre o planejamento pedagógico, seja em caráter social, político, técnico ou mesmo de formação dos professores e a relação ensino – aprendizagem entre os alunos. O quadro abaixo mostra, de acordo com Veiga (1998), os dois aspectos de gestão democrática:

**Quadro 02. Aspectos da gestão democrática.**

Interno	Que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos; e
Externo	Ligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento.

Fonte: Adaptado, Veiga (1998).

Alguns fatores se destacam quanto à gestão democrática, entre eles, a descentralização e autonomia na escola, sobretudo quando tratamos da escola pública. Esses dois aspectos são marcantes e fundamentais para um eficiente desenvolvimento da gestão participativa e democrática.

A gestão escolar deve adquirir uma visão participativa, com decisões descentralizadoras, construídas na base no diálogo, como também, proporciona, nesse contexto, melhoria em muitos aspectos importantes, como afirma Luck (2010, p. 18):

- Melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas.
- Garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade.
- Aumentar o profissionalismo dos professores.
- Combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores.
- Motivar o apoio das comunidades escolar e local às escolas.
- Desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Nesse sentido, a gestão participativa pode ser entendida como uma forma de proporcionar melhoria na parte pedagógica que está diretamente relacionada com a aprendizagem dos alunos, como também maior interação entre os gestores e os demais profissionais envolvidos, direta e indiretamente, com a escola, assim poderão estabelecer metas comuns e trabalhar para concretizá-las.

**BASE LEGAL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Em 2001, o Plano Nacional de Educação foi criado sob o projeto de Lei nº 10.127, de 09 de janeiro de 2001, ele contempla a gestão democrática escolar, que a partir de então passa a conduzir a gestão de recursos, bem como gestão financeira e o pacto financeiro, alcançando assim a gestão democrática.

Embora a LBD aborde a questão da gestão democrática superficialmente, ao determinar os princípios que regem o ensino, envolve, diretamente, as diretrizes que determinam a gestão democrática. Dentre tais diretrizes, a Lei nº 10.127/01 define que tanto os sistemas públicos quanto privados devem elaborar seus projetos políticos pedagógicos, de modo que contemplem a participação efetiva dos profissionais da educação e da comunidade escolar como um todo.

Sobre os princípios norteadores da gestão democrática nas instituições públicas de ensino:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios;

I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II- Participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Pensar esses princípios implica em repensar e analisar as escolas que se tem e, assim, se necessário, buscar a construção de uma gestão escolar que esteja de acordo com o proposto nos documentos oficiais, onde a comunidade escolar esteja envolvida no que é planejado e executado dentro dessas instituições.

Cabe destacar que, nesse contexto, democratizar a participação da comunidade escolar se torna extremamente relevante. Gestores, professores, pais, alunos e demais funcionários, juntos, podem tomar as melhores decisões em relação ao que pode ser desenvolvido dentro das instituições de ensino, para que atenda às particularidades de cada membro dessa instituição, elaborando projetos propondo ações passíveis de serem concretizadas.

Outra forma de entender a importância da democratização da gestão escolar é considerá-la como uma aliada no desenvolvimento de projetos pedagógicos significativos, pela adoção e execução de um currículo que garanta a permanência e o aprendizado do aluno, eliminando e impedindo situações de fracasso como evasão e repetência, além de ter o direito ao acesso à escola o aluno também tem direito a uma educação atrativa significativa capaz de proporcionar a formação de um cidadão participativo ciente dos seus direitos e deveres.

Cada instituição escolar é única tem suas particularidades, necessitam de intervenções específicas, pensando assim, a gestão democrática é um processo que se constrói pelo jeito de caminhar. Desenrola-se em uma dinâmica de relações de poder, que, por vezes, pode ser um entrave para o seu avanço. É imprescindível que seja provocada, vivida e apreendida por todos que pertencem ao contexto social imediato da organização escolar, sujeitos sociais, construindo a sua história (BASTOS, 2005).

A aprendizagem pode ser considerada como um processo que resulta do diálogo com a realidade vivida, aceitando, questionando, recusando e assumindo. Como resultado desse contexto participativo, onde as experiências e ações são questionadas e debatidas em conjunto, os alunos trazem para a escola suas vivências, participa das decisões, refletindo, confrontando opiniões e, assim, construindo seu processo de aprendizagem em um ambiente participativo, assumindo o compromisso com sua aprendizagem e corroborando com a dos demais.

### **FORMAÇÃO E COMPETÊNCIAS DOS GESTORES ESCOLARES**

Do ponto de vista legal, no que se refere à habilitação para o cargo de administração escolar, a LDB 9394/96, no Art. 64, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996)

É comum observarmos nas instituições de ensino superior pouca ou quase nenhuma dedicação quanto à formação inicial de gestores. Cabe às próprias instituições escolares organizarem cursos de capacitação para esses profissionais docentes, que porventura venham assumir cargos de gestão. Uma exceção é quando um profissional ou outro busca uma maior qualificação em cursos de pós-graduação, voltados para a gestão educacional, ampliando, assim, seus horizontes e perspectivas.

Discutirmos essa questão é algo latente, uma vez que a formação continuada para esses profissionais é extremamente necessária (MACHADO, 2012). Essa complementação é muito importante para os profissionais da educação que assumem postos de gestão, pois ela irá prepará-los para enfrentar os desafios inerentes ao cargo.

Seguindo esse raciocínio, a melhoria do currículo formal é relevante, como a introdução de métodos e técnicas inovadoras, por exemplo. Os mesmos terão maior eficácia

na prática, caso sejam acompanhados e desenvolvidos por profissionais competentes, com capacitações adequadas. Pensando assim, os gestores desenvolvem um papel extremamente relevante e sua formação continua necessária.

Para Souza (2010), as competências e atributos necessários ao cargo de gestor é algo muito específico, cabendo ao sistema de ensino a responsabilidade de oferecer, por meio da formação continuada, as condições de preparo a cada gestor que esteja à frente de uma instituição de ensino. Diante disso, é fundamental para a formação de gestores programas específicos de formação continuada, como cursos de Pedagogia, pós-graduação em Gestão Escolar ou, até mesmo, programas de extensão oferecidos ou patrocinados pelo sistema de ensino.

Quando mal preparado, conforme nos aponta Souza (2010), o diretor pode sucumbir às pressões internas ou externas ao ambiente escolar, tomando decisões, muitas vezes, direcionadas por influências cotidianas que comprometem o papel social do cargo ou dos interesses gerais.

O gestor participativo, comprometido com um bom desenvolvimento da instituição de ensino, deve implementar ações que são de sua competência. Como ressalta Luck (2012, p.37), as tarefas do líder participativo na escola devem:

- Criar com a comunidade escolar a visão da escola e constituir o melhor entendimento dessa visão, continuamente, na equipe escolar.
- Desenvolver o comprometimento de professores e demais funcionários com a realização dessa visão.
- Definir, de forma participativa e em conjunto, os objetivos da escola.
- Utilizar e canalizar as competências as escolas para efetivação de resultados.
- Desenvolver a competência da equipe, mediante acompanhamento e orientação coletiva contínua.
- Estimular e manter a motivação da equipe da escola para o trabalho em equipe de promoção da aprendizagem e formação dos alunos

Desenvolvendo essas ações, o gestor poderá criar um ambiente participativo, com pessoas motivadas e comprometidas com a instituição e isso influencia diretamente na aprendizagem dos alunos.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Com a redemocratização do país nos anos 80, a sociedade brasileira passou por um processo de reordenamento nos campos, econômico, social e político, sendo a nova Constituição promulgada em 1988, veio sem dúvida expressar esse momento histórico, a

transição entre ditadura e a democracia brasileira. Em relação a educação, surgem novas orientações, que o sistema de ensino seja pautado na ética e na transparência.

O tema gestão democrática segundo a Constituição Federal de 1988 no art. 206:

[...] da gestão democrática do ensino público na forma da lei, garantindo os princípios de participação de representantes da comunidade. (BRASIL, 1988).

Com o princípio de participação da comunidade escolar com seus representantes na gestão, poderia trazer democracia na tomada de decisões, antes as ações poderiam ser apresentadas como prontas para serem executadas, agora passaria por mudanças, a comunidade deve ter oportunidades de participação nas discussões, para que juntos determinem as melhores opções.

Entende-se que há uma descentralização do poder, onde as responsabilidades com as ações a serem desenvolvidas, são compartilhadas por todos dentro da instituição. Tal atitude leva autonomia e responsabilidade, por parte de todos, não ficando somente a cargo da pessoa que, naquele momento, está na gestão.

Reforçando o exposto, Bordenave (2000), refere-se a democracia participativa como um caminho que leva as pessoas a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, diminuindo o espaço entre os que decidem e mandam, dos que executam.

Uma vez trabalhando com o princípio de gestão democrática, as instituições experimentariam mudanças significativas, que segundo, Luck (2010), melhoraria o profissionalismo dos professores, contribuindo para oferta de uma educação, pautada nas necessidades da comunidade, como também, promoveria uma maior aproximação entre os profissionais que trabalham na mesma escola.

Aliado a isso, Romanelli (1986), destaca a importância de pensar a educação em um contexto. Sem dúvida, esse pensamento é de relevância, porque ele irá contribuir para que façam reflexões críticas, compreendendo a realidade social que está inserida, e, a partir daí tomar decisões, para reforçar ou mudar o que for necessário, melhorando a qualidade na oferta da educação.

De acordo com Oliveira (2007), a gestão democrática está fundamentada em três princípios: a credibilidade, a legitimidade e a competência. Desse modo, as estratégias de ação devem ser elaboradas com base nesses norteadores, a fim de se desenvolver uma administração aprimorada e fundamentada em bases sólidas, que garantam qualidade ao ambiente educativo e dos serviços prestados.

Paro (2012), também destaca que o gestor deverá zelar pela transparência das ações administrativas, como também cuidar para que as escolas proporcionem um ensino de qualidade, que esteja de acordo com o que é apregoado pelas leis, suprimindo as expectativas e necessidades dos alunos nos dias atuais, nesse caso, fica evidenciado a importância da participação conjunta de todos os membros escolares.

No entanto, há que se considerar também, que a prática da gestão perpassa pelo autoritarismo, cujo discurso mal consegue escondê-lo. Quando um gestor é mais flexível com a equipe administrativa e comunidade escolar de um modo geral, dando abertura para a tomada de uma ou outra decisão e permitindo, assim, a participação parcial destes, isso não significa que se tenha de fato uma gestão democrática, uma vez que a democracia não se concede, ela se realiza em si mesma (FERREIRA, 2008).

Conforme Dourado (2006, p. 79), “a gestão educacional é um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade”. Desse modo, ela não luta apenas para uma efetiva e significativa participação de toda comunidade escolar na gestão, como também, busca refletir a respeito das instâncias de poder que a envolve.

Assim, deve-se possibilitar a efetiva participação de todos na construção e na gestão do projeto pedagógico e do processo de trabalho que vai formar seres humanos, a interpretação, o debate e os posicionamentos, que podem fornecer subsídios para novas políticas.

Para aqueles profissionais de educação que trabalham em uma instituição de ensino gerida democraticamente, esses veem a oportunidade de construir um ensino de qualidade. No entanto, na prática, são muitos os conflitos entre as autoridades das diversas instâncias do poder.

Diante disso, os dirigentes políticos, teoricamente, não negam esse caminho, mas, na prática, a gestão democrática é inviabilizada. Com isso, a reconstrução de uma escola pública de qualidade não sai do papel. Contraditoriamente, temos, de um lado, as secretarias de educação priorizando a autonomia institucional e, por outro lado, as diretrizes e parâmetros curriculares que querem suprir anos de déficits históricos, defendendo a participação significativa da comunidade escolar. Assim, nesse contexto, reafirmamos a necessidade de o gestor ter uma visão crítica e saber lidar com tal situação.

Para Ferreira (2008), o sucesso de quem passa pela escola depende, também, de uma gestão que possua ações e estratégias capazes de atuar de forma democrática, para, assim, promover uma relação e um ensino comprometido com uma formação baseada em valores sociais.

Os resultados mostram que a formação ética pode acontecer a partir da educação, mais precisamente na escola, a partir do diálogo entre a comunidade escolar, possibilitando construir conhecimento e criticidade perante os fatos e a vida de maneira geral. Percebe-se com isso que o diálogo é fundamental para uma gestão transparente, pautada no compromisso social e na cidadania, pensando no bem-estar dos alunos e da comunidade escolar de um modo geral.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreender como ocorre o desenvolvimento da gestão democrática participativa nas escolas públicas é de extrema importância para todos que trabalham com educação, direta ou indiretamente. Quando implantada, pode contribuir com a melhoria nas tomadas de decisões a serem trabalhadas dentro das instituições de ensino. Ou seja, as ações a serem desenvolvidas são planejadas por todos os membros da comunidade escolar o que pode favorecer na sua execução, levando um maior êxito no processo de ensino e aprendizagem.

A Constituição Federal de 1988 juntamente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96 e o PNE, trazem as orientações referentes a esse modelo de gestão, assim tem fundamentação legal para sua implementação. Cabe destacar, que foi a partir delas que essa forma de gestão passou a ser desenvolvida de forma gradativa nas instituições de ensino público, porque, anterior a elas, os gestores eram cargos políticos indicados, podiam ou não ser membros das instituições.

Verificou-se que para desenvolver esse modelo de gestão, faz-se necessário que os gestores tenham qualificações específicas, além da graduação, o constatado pelas leituras foi que façam cursos específicos complementares na área além da formação inicial, esses cursos fornecem suporte teórico para melhorar seu trabalho.

Assim, essas qualificações complementares, podem auxiliar os gestores no desenvolvimento de estratégias adequadas, de acordo com as demandas de cada instituição,

porque cada uma tem suas especificidades que devem ser consideradas nas tomadas de decisões.

Percebe-se que esse modelo de gestão participativa, traz novas perspectivas em relação a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, porque há descentralização do poder, esse passa a ser compartilhado com os demais membros da comunidade escolar, quando se trabalha dessa maneira, compartilhando opiniões, há maior possibilidade de sucesso no processo de ensino e aprendizagem o que leva a uma formação mais coerente do aluno, de acordo com o esperado pelos currículos.

Nesse sentido, o gestor deve ficar atento em relação às demandas do seu cargo. O sugerido, é, que busque, constantemente, desenvolver competências e habilidades necessárias para o entendimento da realidade que a escola está inserida, e assim, desenvolver estratégias de trabalho de acordo com as demandas apresentadas.

Aliado a isso, devem ser feitas constantes reflexões a respeito da organização e funcionamento da instituição, os acontecimentos diários, sejam positivos ou negativos, são indícios que devem ser observados, eles orientarão o gestor na tomada de decisões.

## **REFERÊNCIAS**

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa; MINTO, Cesar

Augusto (et al.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da Constituição Federal e da LDB.** São Paulo: Xamã, 2007.

BASTOS, João Baptista. **Gestão democrática.** 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação.** 6. reimp. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000. (Coleção Primeiros Passos, 95).

**BRASIL Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**

BRASIL. **Lei nº 9.394/96** (Lei de Diretrizes e Bases), de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação.** Lei nº 10.127 de 09 de janeiro de 2001.

CRUZ NETO, Tiago Leandro; PRADO, Edna Cristina do. **A democracia participativa na área de conhecimento do modelo de gestão democrática escolar: tendências, limites e questões.** São Paulo: Ática, 2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração Escolar (RBPA)**– v.23, n.3, p. 483-495, set. /dez. 2007.

DOURADO, L. F. **Gestão Democrática da educação e da escola.** São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura Syria Carapeta. **A Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, e novos desafios.** 6. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FRANCISCO FILHO, G. **A administração escolar analisada no processo histórico.** Campinas: Alínea, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

LUCK, Heloisa. **Liderança em Gestão Escolar.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. (Série Cadernos de Gestão).

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A Gestão Estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional.** Juiz de Fora, jul/dez.2012. Disponível em <http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604>. Acesso em 26/11/2019.

MATTOS, Bráulio Tarcísio Porto; ROCHA, Maria Zélia Borba. Educação-estado-sociedade como pano de fundo da gestão do ensino. In: WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (Coord.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil: 1991 a 1997.** Brasília: ANPAE, Campinas: Editora: Autores Associados, 2001.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação: Desafios contemporâneos**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2012.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil**. 8 ed. Petrópolis; Vozes, 1986.

SOUZA, Silvia Cristina de. **Mecanismos de quase-mercado na educação escolar pública brasileira**. Marília, 149f., 2010. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2010.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto Político Pedagógico: Uma Construção Possível**. São Paulo: Papirus. 1998.

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO**

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

**Identificação da Produção Técnico-Científica**

- Tese  Artigo Científico  
 Dissertação  Capítulo de Livro  
 Monografia – Especialização  Livro  
 TCC - Graduação  Trabalho Apresentado em Evento  
 Produto Técnico e Educacional - Tipo: \_\_\_\_\_

Nome Completo do Autor: **Neide Abadia Carneiro**

Matrícula: **2018112301630589**

Título do Trabalho: **Gestão Democrática em escola pública: ressignificando o papel do gestor.**

**Restrições de Acesso ao Documento**

Documento confidencial:  Não  Sim, justifique: \_\_\_\_\_

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 23/07/2020

O documento está sujeito a registro de patente?  Sim  Não

O documento pode vir a ser publicado como livro?  Sim  Não

**DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA**

O/A referido/a autor/a declara que:

- o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Ipameri, 20/07/2020  
Local Data

*Neide Abadia Carneiro*

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

*Ivan Alves*

Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 19/2020 - CC-IPA/CENS-IPA/DC-IPA/CMPAIPA/IFGOIANO

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

**BANCA EXAMINADORA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos vinte e seis dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte, às 14h 00 min (dezesesseis horas), reuniram-se os componentes da banca examinadora em sessão pública realizada por videoconferência, para procederem a avaliação da defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, em nível de Especialização, de autoria de **NEIDE ABADIA CARNEIRO**, discente do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Docência do Ensino Superior do Instituto Federal Goiano - Campus Avançado de Ipameri. A sessão foi aberta pelo(a) presidente da Banca Examinadora, Prof. M.e Ivan Alves, que fez a apresentação formal dos membros da Banca. A palavra, a seguir, foi concedida a autora para, em 20 min., proceder à apresentação de seu trabalho. Terminada a apresentação, cada membro da banca arguiu o(a) examinado(a), tendo-se adotado o sistema de diálogo sequencial. Terminada a fase de arguição, procedeu-se a avaliação da defesa. Tendo-se em vista as normas que regulamentam o Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Docência do Ensino Superior, e procedidas às correções recomendadas, o Trabalho de Conclusão de Curso foi APROVADO, com a média final 88, considerando-se integralmente cumprido este requisito para fins de obtenção do título de ESPECIALISTA EM DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR, na área de concentração em EDUCAÇÃO, pelo Instituto Federal Goiano - Campus Avançado de Ipameri. A conclusão do curso dar-se-á quando da entrega na secretaria do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Docência do Ensino Superior da versão definitiva do Trabalho de Conclusão de Curso, com as devidas correções. Assim sendo, a defesa perderá a validade se não cumprida essa condição, em até **30 (trinta) dias** da sua ocorrência. A Banca Examinadora recomendou a publicação dos artigos científicos oriundos desse Trabalho em periódicos após procedida as modificações sugeridas. Cumpridas as formalidades da pauta, a presidência da mesa encerrou esta sessão de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso em nível de Especialização, e para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada eletronicamente pelos membros da Banca Examinadora.

Membros da Banca Examinadora

<b>Nome</b>	<b>Instituição</b>	<b>Situação no Programa</b>
Hilma Aparecida Brandão	IFGoiano - Campus Avançado de Ipameri	Presidente
Ivan Alves	IFGoiano - Campus Avançado de Ipameri	Membro interno
Jussara de Fátima Alves Campos Oliveira	IFGoiano - Campus Avançado de Ipameri	Membro interno

Documento assinado eletronicamente por:

- **Hilma Aparecida Brandao, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 28/06/2020 19:11:20.
- **Jussara de Fatima Alves Campos Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 26/06/2020 20:29:12.
- **Ivan Alves, COORDENADOR DE CURSO - FUC1 - CC-IPA**, em 26/06/2020 16:41:22.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 26/06/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 157655

**Código de Autenticação:** d3d6a6b9ab



INSTITUTO FEDERAL GOIANO  
Campus Avançado Ipameri  
Av. Vereador José Benevenuto (GO - 307), Zona Rural, None, IPAMERI / GO, CEP 75780-000  
(64) 3491-8400