

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO



FABIANA FRANCO CABRAL LIMA

Graduação em Letras pela Faculdade Letras na Faculdades Integradas de Ciências Humanas, Saúde e Educação de Guarulhos em 2004; Especialista em Português e Inglês pela Faculdade Letras na Faculdades Integradas de Ciências Humanas, Saúde e Educação de Guarulhos em 2004; Professora de Ensino Fundamental II e Médio - Língua Portuguesa e Língua Inglesa na EMEF Célia Regina Lekevicius Consolin.

RESUMO

O presente artigo trata da questão da gestão democrática e participativa na educação. A gestão democrática não é algo novo na educação, mas ainda há gestão com postura mais autocrática e rígida na administração escolar. Os princípios democráticos de liberdade, igualdade, responsabilidade, justiça e cooperação devem encontrar plena realização na educação para torná-la efetiva e significativa. Assim, um estilo de liderança democrática é uma forma de gestão participativa. O papel da gestão como liderança é fundamental na relação do dia a dia escolar com a equipe pedagógica, além da postura democrática da educação. O diretor é a peça-chave do ambiente escolar em questão do planejamento, organização, tanto na questão burocrática, como na gestão de pessoas, com um ponto muito importante na classe pedagógica, a formação continuada e a relação interpessoal.

PALAVRAS-CHAVE: Democrática; Gestão; Participação.

INTRODUÇÃO

O presente artigo trata da questão da gestão democrática e participativa na educação. A gestão democrática não é algo novo na educação, mas ainda há gestão com postura mais autocrática e rígida na administração escolar. O tema tratado é a gestão democrática com foco na educação, com a participação de todos envolvidos.

A educação é um incentivo para que as pessoas possam exercer sua cidadania, de modo a agir de forma democrática, crítica e reflexiva perante a sociedade. A educação é a base para uma sociedade justa.

Um dos problemas comuns da gestão educativa é achar que a liderança é apenas para dar ordens ou tomar decisões únicas. Este problema afeta todo grupo escolar além de afetar a aprendizagem dos alunos, pois a educação não pode partir de um único ponto de vista. O prejuízo de uma liderança autocrática é grupos de trabalho desmotivado, professores com a mesma postura em sala de aula, como transmissor do conhecimento e a negação dos direitos de participação do povo.

O objetivo deste estudo é indicar alternativas para uma gestão mais democrática e participativa, que dá voz para o povo. Com vista à gestão democrática educacional, deve-se priorizar o objetivo educativo, que é aprendizagem de todos os alunos.

O conteúdo apresentado neste artigo poderá beneficiar futuros e atuais pedagogos pensem na função da gestão, no posto de direção, buscar pensar em uma postura democrática voltado para aprendizagem dos alunos.

Para fins desta análise os conceitos de gestão democrática na educação foram fundamentados nas teorias de gestão democrática escolar e nos estudos de Rangel (2011); Campos (2016); Antunes (2017); Serrazes e Correa (2013) entre outros.

É importante destacar que as informações aqui disponibilizadas, foram obtidas por meio de pesquisa bibliográfica de artigos e livros.

DESENVOLVIMENTO

PARTICIPAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A comunicação assertiva é uma forma de comunicação através da qual um indivíduo expressa seus sentimentos e necessidades pessoais de maneira direta, mas respeitosa. A comunicação assertiva preenche a lacuna entre a comunicação agressiva e a passiva. A comunicação tem um grande valor para os seres humanos. Pessoas com boas habilidades de comunicação são capazes de transmitir seus pensamentos, conhecimentos, ideias etc., de forma eficaz para outras pessoas.

Da perspectiva de desenvolvimento profissional, observa-se também a importância de que se valorize a integralidade da pessoa humana, o que implica, entre outros aspectos, a valorização de sua história e de seu projeto de vida, seus valores e crenças, experiências, motivações, expectativas, dificuldades, frustrações e esperanças (RANGEL, 2011, p. 66).

A comunicação eficaz em ambiente escolar permite a mudança e a devida conformação do mundo, além de proporcionar grande vantagem para a escola no alcance de seus objetivos.

É através da comunicação que as pessoas dialogam, constroem, desconstroem e se entendem nos diferentes espaços. Porém o ambiente escolar sendo composto por seres humanos, essa prática não pode se fazer ausente, sendo que a educação parte do princípio da democracia, uma gestão escolar precisa estar focada em ser democrática, ou seja, ter claro a necessidade do diálogo, da participação nas tomadas de decisões, ser ouvinte e proativa (CAMPOS, 2016, p. 5).

Como em todas as dimensões da vida social, nas organizações educacionais, a boa comunicação é fundamental. Para uma educação ativa, qualificada e produtiva, são necessárias habilidades de comunicação efetiva entre gestores e professores escolares, tanto no ambiente escolar quanto fora dele.

A gestão democrática, conforme Marques (2018) não deve ter apenas um interesse em gerenciar uma escola, mas transformar suas ações em verdadeiras práticas de democracia, nos quais todos os indivíduos que fazem parte do ambiente escolar se sentirão participantes ativos nas tomadas de decisões, conscientes de sua importância para o desenvolvimento e construção desse processo, e não apenas meros espectadores.

Deste modo, Silva Filho (2015) relata que a participação é entendida como um poder decisão da população, ao qual necessariamente incide sobre a elaboração, execução e proposta articuladas a concepção de gestão democrática das relações no âmbito escolar, gestão que tem no poder popular a busca pelo bem comum, nesse sentido a qualidade educacional.

Desse modo, pelo projeto político pedagógico, pela integração e pelo compromisso socio-educacional dos que estão assumindo a escola, todos estarão igualmente envolvidos com as solicitações do trabalho educativo. Nesse caso, todos estarão respondendo e atuando de forma integrada e conjunta em favor da aprendizagem, que é propósito fundamental, comum, a todos os setores, realçado na própria finalidade social da escola (RANGEL, 2011, p. 12).

A comunicação na gestão educacional inclui as relações gestão-funcionários, aluno-funcionários, professor-professor e professor-aluno. O Projeto Político Pedagógico pode trazer essa comunicação eficaz no ambiente escolar, influenciando as motivações e a satisfação de gestores, professores, alunos, comunidade, família. Gestores com habilidades de comunicação eficazes tornam mais fácil para a organização atingir as metas.

Hoje em dia, o papel do gestor/gestora é abordado constantemente nas organizações empresariais e nas instituições de ensino superior públicas ou privadas. O gestor/gestora, ao lidar com pessoas e situações diferentes em seu cotidiano, deve priorizar a prática de saber ouvir seus colaboradores, fazendo com que estes sintam-se motivados a opinar e a entender as considerações que se apresentam. Esses são alguns dos desafios que os gestores atuais passam diariamente em seus mais variados locais de trabalho, como esse profissional irá administrar o andamento adequado dos processos e alcançar os objetivos desejados (BARAZZETTI; PROVIN; FILIPAK, 2016, p.25).

Desta forma, a comunicação eficaz entre o processo de ensinar e aprender pode ser ainda mais proveitosa. Funcionários, gestores e professores nas escolas devem analisar o processo de comunicação e utilizá-lo de forma eficaz nas atividades educativas. Diante disso, não só ajudará a escola a atingir seus objetivos, mas também desempenhará um papel importante na socialização dos alunos.

Logo, Silva Filho (2015) coloca que a participação enquanto partilha de poder dos sujeitos escolares é de significativa para elaboração e execução de uma gestão escolar voltada aos interesses da comunidade, no qual a participação é entendida como uma ferramenta de suporte ao desenvolvimento e autonomia das unidades educacionais, pois isso implica necessariamente a atuação e o exercício da voz ao decidir, ao deliberar e ao de intervir sobre uma estrutura organizacional coletiva.

É preciso também considerar escola no seu tempo-espaço e, dessa perspectiva, observar que os problemas, quando e onde surgirem, requerem uma intervenção de seus setores e serviços, que se afinam no interesse e no compromisso de assegurar o conhecimento e procurar alternativas de superação de possíveis dificuldades dos alunos e alcançá-lo. Essa reflexão se traduz, na prática, pela ação conjunta do supervisor e orientador educacional, no tempo-espaço em que os alunos e famílias necessitam de respostas às suas questões e de garantia do conhecimento, razão pela qual procuram a escola e nela confiam (RANGEL, 2011, p. 12).

Como um ser social, um ser humano é obrigado a se comunicar com outras pessoas para sobreviver. Os seres humanos são influenciados pela comunicação do mundo real e vice-versa. No mundo de hoje, às vezes chamado de era da comunicação, as organizações educacionais são montadas para integrar as pessoas ao novo mundo comunicativo.

Marques (2018) considera então que, nessa perspectiva da ação conjunta, a instituição de ensino é vista como um organismo aberto cuja estrutura e processos de organização e gestão estão sendo constantemente construídos pelos que nela trabalham e pelos seus funcionários, garantindo um espaço de autonomia, participação, transparência e descentralização.

Assim, ensinar e aprender gestão da educação é ensinar, aprender e produzir um conhecimento que tem origem na organização da educação e da escola. À medida que a relação entre a educação e a gestão vai sendo explicitada, abre-se caminho para conceber a gestão educacional com contornos definidos, implicando qualificações que exigem uma formação específica, sem perder de vista a sua base geral, da formação do educador. (RANGEL, 2011, p. 28).

A manutenção de um processo de comunicação eficaz na educação depende dos gestores responsáveis pelos ambientes educacionais, dos professores, que desempenham o papel mais fundamental na formação da educação, dos alunos, que têm potencial para moldar o mundo e das famílias, que são importantes na formação das crianças como seres sociais.

GESTÃO EDUCACIONAL E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Administração de empresas teve muitos processos de organização, refletindo na educação diante da gestão. Era assimilado a educação como empresa, vista como um modo de produção e capitalista, sendo o gestor ou administrador quem ditava as regras, seguindo um modo de produção dos professores, que tinham metas e resultados diante do ensino, que buscava preparar os alunos para uma educação profissionalizante, focado no capitalismo empresarial.

Uma escola ampla no restrito espaço do ideário e da pragmática burguesa, uma educação moldada pelos “valores do mercado”, por sua “filosofia” utilitarista, eis a nova dogmática da educação da era do capital flexível (ANTUNES, 2017, p. 97).

Assim, deste modo, a educação passa pela concepção de capital humano, com interesses capitais no sistema escolar:

A educação torna-se, então, também um “investimento”, um negócio. E a teoria do capital humano acaba por equalizar o/a vendedor/a e o/a comprador/a de força de trabalho como meros/as comerciantes de uma mercadoria em comum, transacionada por dinheiro enquanto equivalente geral. Nesse truque, o/a trabalhador/a assalariado/a se equipara ao/à capitalista, como se ambos/as tivessem os mesmos objetivos (ANTUNES, 2017, p. 97).

A educação era com uma liderança autoritária, nas palavras de Freire (2001), ao invés de “apostar na formação dos educadores, o autoritarismo apostava nas propostas e na avaliação posterior para ver se realmente tinham sido seguidas.

Assim, na história da educação no Brasil, os atos de “orientação e controle” começaram a existir nas mais diversificadas formas, que foram se aprimorando com a definição de funções e de sujeitos que as desempenharam para o “bom andamento” da escola, refletido na aprendizagem dos alunos (RANGEL, 2011, p. 30).

A gestão educacional envolve a comunicação na escola com diretor-professor, professor-professor e professor-aluno relacionamentos fora da escola, a comunicação escola-família, entre todos envolvidos na educação dos alunos. Uma grande rede de comunicação na escola contribui para uma comunicação eficaz que ajuda a manter o desenvolvimento cultural e social. Os diretores devem ter habilidades de comunicação eficazes, com diferentes pontos de vista, a fim de se comunicar com pessoas de diferentes origens culturais.

A administração da educação compreende um dos elementos que se completam: normas e diretrizes, práticas e atividades. Nesses elementos, encontram-se diversos fatores que, na sua totalidade, incluem políticas, planejamento, gestão e avaliação educacional. São a diversidade e a unidade dos contrários que permitem perceber a totalidade dos fatores da gestão, constituídos na complexa teia das relações e demandas sociais que historicamente a produziram (RANGEL, 2011, p. 32).

Cada organização administrativa é diferente da outra, por apresentar características devidas à sua sociabilidade própria, ou seja, a escola como algo autônomo e vivo.

A estrutura administrativa de uma escola exprime a sua organização no plano consciente e correspondente a uma ordenação nacional, deliberada pelo Poder Público. A estrutura total de uma escola é toda via algo mais amplo, compreendendo não apenas as relações ordenadas conscientemente, mas ainda, todas as que derivam de sua existência enquanto grupo social (FORACCHI, 1964, p. 3).

Deste modo, a gestão escolar na sua organização trabalha com a administração escolar, mas quando se trata das decisões e práticas da gestão, deve-se partir para uma gestão participativa e democrática.

Feitosa e Ferreira (2016) relata que a qualidade da participação popular nos processos decisórios existentes na sociedade civil está diretamente relacionada ao menor ou maior acesso à educação escolar e a outros bens culturais.

Desta forma, conforme Feitosa e Ferreira (2016) para estimular e implementar a participação dos pais de modo a fortalecer uma nova cultura de participação, deve-se estabelecer, no projeto pedagógico da escola, estratégias diferenciadas, currículo integrado à realidade local e avaliação permanente.

Busca-se por meio dos conselhos a abertura de espaço para o exercício da cidadania, o aprendizado das relações sociais democráticas e a formação de cidadãos participativos na luta por uma escola flexível, aberta e sensível aos interesses da comunidade e que rompa com uma cultura autoritária, centralizadora e dominante. (FEITOSA; FERREIRA, 2016).

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão escolar democrática baseia-se na cooperação, na consulta, nas propostas dos membros da organização ou de determinadas equipas, na participação ativa na tomada de decisões e na sua implementação e avaliação, no profissionalismo, no respeito mútuo e nas relações de parceria dentro da escola e entre a escola e a sua envolvente.

Urge, portanto, a superação desse reducionismo na educação e na vida social pela gestão democrática, que é uma prática articulada de administradores, supervisores educacionais e orientadores com a equipe docente e a comunidade. As ações gestoras estarão comprometidas com a formação humana em todas as dimensões da sua integralidade, envolvendo o coletivo de todos os profissionais da educação (RANGEL, 2011, p. 36).

As organizações educacionais devem basear-se nos princípios de comunicação e trabalho, no qual o projeto político pedagógico pode facilitar a gestão democrática por meio do compartilhamento de decisão. Um diretor democrático de uma organização educacional deve ter muitas qualidades ligadas à proficiência em comunicação.

Essas transformações demandam um novo perfil profissional, ou seja, um profissional mais flexível e polivalente, pressupondo, assim, um ensino que contribua para a formação de indivíduos capazes de pensar e de aprender permanentemente e que desenvolvam competências e habilidades para atuarem de forma ética, crítica e participativa na sociedade. (SERRAZES; CORREA, 2013, p. 64).

A gestão democrática apresenta-se cheios de significados relacionados aos direitos do cidadão e sua liberdade de expressão. Isso significa uma educação para a democracia, em um ambiente democrático onde todos estão incluídos (alunos, todos os profissionais da educação e os pais, incluindo gestores) podendo se expressar e participar das decisões da escola.

Para Luck (2011) a gestão educacional em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino.

Feitosa e Ferreira (2016) considera que desenvolver uma cultura escolar de caráter democrático, portanto, participativo, tem como desafio constante a execução de um trabalho de sensibilização, paciência, articulação e afinamento das relações interpessoais. Destaca-se a postura do gestor escolar, que tem a responsabilidade de liderar, articular e coordenar as partes e não mais executar o trabalho sozinho e com ações isoladas.

Como um processo social de formação humana, a educação se assenta sobre fundamentos, princípios e diretrizes para norteá-lo e dar unidade e consistência às ações educacionais promovidas pelas escolas, na promoção da formação e aprendizagem das crianças, jovens e adultos que frequentam o estabelecimento de ensino. Em vista disso, dada a abrangência das redes e sistemas de ensino, torna-se necessário haver legislação nacional, estadual e local capaz de nortear nas escolas sua jurisdição segundo princípios unitários de qualidade. (LÜCK, 2009, p. 19).

A organização da gestão democrática e participativa da escola pública trata sobre a gestão democrática e sua forma de organização, no qual pode se traduzir em sua historicidade contemporânea como uma ação coletiva que exige mudanças no autocrático e estrutura hierárquica da unidade escolar. Os processos de mudança social requer a participação de todos quebrando paradigmas educacionais que envolvem poder e capitalismo, passando para a linguagem para participação de

todos envolvidos em rumo a qualidade da educação.

A participação dos sujeitos da educação na organização e na gestão escolar continua nos limites da participação administrativa, o que significa que essa gestão seja possivelmente controlada. Portanto, a gestão democrática da escola se configura, ainda, com uma conquista a ser alcançada. Sem dúvida, é preciso ir além. É preciso avançar de forma a romper com a lógica do controle e da dominação que perpassa a organização e o funcionamento da escola, bem como as relações sociais que se constroem e reconstróem no seu interior (SOARES, 2011, p. 68).

Hoje para se falar em qualidade de educação, envolve muitos elementos como espaço, tempo, metodologia, aprendizagem, formação, docência, estrutura, que acaba envolvendo de forma direta a gestão escolar.

Palma Filho (2010) coloca que a autonomia administrativa é condição essencial para que se possa incrementar no âmbito da escola a participação da equipe escolar e da comunidade, no encaminhamento das soluções para os problemas cotidianos que a escola enfrenta. Para tanto, é preciso criar uma cultura de participação, pois a que existe, decorrente de décadas de decisões centralizadas, é a cultura que espera encontrar o que fazer nas páginas do diário oficial.

As políticas educacionais brasileiras, principalmente as públicas, não tem conseguido atender a compromissos básicos da maioria da população – acesso a uma educação de qualidade que permita que os alunos permaneçam na escola e concluam seus estudos (SOARES, 2011, p. 169).

A educação democrática é caracterizada por políticas democráticas, estruturas organizacionais, currículo e metodologias de ensino que incorporam conteúdos relevantes e apresentam várias oportunidades para os alunos praticarem os conceitos que envolve a sociedade em um todo.

É necessário aos gestores escolares compreender que o conhecimento é produzido historicamente em situações dadas pelos respectivos contextos socioculturais, que constituem um dos principais elementos fundantes do “ensinar e aprender” e formar para um determinado tipo de cultura, em uma sociedade concreta. Portanto, faz-se necessário indicar que a exposição que faço a seguir parte de pressupostos que nortearam as pesquisas desenvolvidas ao longo de minha vida profissional e se reafirmaram nelas (RANGEL, 2011, p. 27).

Os princípios democráticos de liberdade, igualdade, responsabilidade, justiça e cooperação devem encontrar plena realização na educação para torná-la efetiva e significativa. Assim, um estilo de liderança democrática é uma forma de gestão participativa. Envolve ativamente as pessoas que estão sendo lideradas. Eles fazem parte do processo de tomada de decisão sobre como serão conduzidos.

Os valores democráticos são empáticos, pois a empatia é necessária para a promoção do bem comum e é fundamental para a deliberação e colaboração democráticas, criando um ambiente democrático para a escola. Somente por meio da participação ativa de todas as pessoas que fazem parte do processo educacional. que se pode dizer que de fato existe uma gestão escolar democrática e participativa. Logo, a função do diretor escolar é incentivar todos os participantes do ato educativo (alunos, professores, funcionários, comunidade) a juntos organizarem o espaço escolar para que isso ocorra com qualidade, envolvidos com sua liderança.

EDUCAÇÃO PARA CIDADANIA DEMOCRÁTICA

A educação forma os alunos como pensadores poderosos e solucionadores de problemas. A educação é vista como um conjunto de ideias na qual a prática e a teoria interagem contínua e dinamicamente para orientar o currículo, a pedagogia e a liderança educacional no processo comunicativo entre todos envolvidos na educação.

Portanto, quando falamos em gestão compartilhada ou participativa, não queremos dizer que os envolvidos no processo de organização da escola (família, professores, funcionários, pedagogos e alunos) exerçam de fato o seu direito de serem representados e de se representarem. Essa realidade dificulta qualquer forma de controle sobre aquele que dita o funcionamento da escola (o diretor), ou seja, sobre ações realizadas pelo profissional eleito pela comunidade escolar para representar os interesses da maioria. (SOARES, 2011, p. 61).

A educação para a cidadania democrática concentra-se principalmente nos direitos e responsabilidades democráticas e na participação ativa, em relação aos aspectos cívicos, políticos, sociais, econômicos, legais e culturais da sociedade, enquanto a educação para os direitos humanos.

Assim, a construção de uma concepção de gestão democrática e a luta para que esta fosse contemplada na CF/88 e na LDB/96 se contrapôs a uma prática de gestão em que as decisões eram tomadas de modo autoritário, com poder concentrado nas mãos dos dirigentes. Nesse sentido, tratava-se de buscar meios de democratizar a administração da Educação e, dessa forma, temas como a descentralização, a autonomia e a participação para a construção de uma educação de qualidade passaram a emergir e constituíram-se como pilares de sustentação da ideia de gestão democrática, tanto da parte da sociedade civil, como da parte de alguns governos progressistas eleitos (CAMARGO; JACOMINI; GOMES, 2016, p. 383).

Nas sociedades democráticas, a escola é considerada a instituição por excelência que possibilita alcançar o ideal de igualdade de oportunidades ao oferecer aos indivíduos uma possível ascensão social.

Para mudar essa realidade, Araújo (2010) propõe que daí surge a necessidade de se politizar as ações administrativas e trazer para junto dessa administração a participação de todos que fazem parte da instituição vendo-a como sendo social e política, ressignificando assim as concepções historicamente construídas de que a gestão escolar é responsabilidade do diretor.

Ao educador democrata lhe cabe também ensinar, mas, para ele ou ela, ensinar não é este ato mecânico de transferir aos educandos o perfil do conceito do objeto. Ensinar é sobretudo tornar possível aos educandos que, epistemologicamente curiosos, vão se apropriando da significação profunda do objeto somente como, aprendendo-o pode aprendê-lo (FREIRE, 2001, p. 70).

As crianças e os jovens são cidadãos plenos. A escola os ajuda a construir seu futuro. Permite que crianças e jovens adquiram conhecimentos de política e processos sociais para compreender o mundo ao seu redor. Eles também precisam de habilidades para serem capazes de se engajar em seus próprios interesses e nos dos outros.

No entanto, para que a escola cumpra a sua função, não basta que a instituição realize suas atribuições tendo como pressuposto o princípio do trabalho educativo. Isso significa que a escola, por meio de atividades intencionais, deve permitir ao seu humano o acesso à cultura acumulada historicamente, a fim de possibilitar o meio de produção de sua própria cultura (SOARES, 2011, p. 26).

A democracia da aprendizagem surge dentro da escola, enquanto instituição educativa, a educação para a cidadania, tendo lugar em várias disciplinas específicas. As ciências sociais em particular, como a educação para a cidadania, o conhecimento do mundo contemporâneo, da vida e da sociedade, mas também a história, a geografia, a economia e as línguas podem contribuir para isso, em pleno desenvolvimento da comunicação.

Novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. (LÜCK, 2009, p. 16).

Diante das mudanças sociais, dentro do campo educativo é necessário essa articulação da escola e sociedade através do ensino. Assim, a cada dia dentro da escola surge novos desafios diante do contexto social e a aprendizagem dos alunos está fundamentada em competências para interagir no campo social. Mas para que isso ocorra, o processo educativo em conjunto com a realidade, é necessário a participação de todos os atores envolvidos nesse meio e quem fornece essa articulação dos envolvidos é o diretor diante da organização escolar.

Para Palma Filho (2010) é fundamental deixar a escolar errar, para que os acertos sejam construídos. E, para tanto, a reflexão em torno do projeto político pedagógico, nos parece ser o principal instrumento para criação dessa cultura de participação.

As linhas de ação de uma gestão participativa para a melhoria do ensino proposto perpassam por uma complexidade de articulações, as quais se fundamentam em objetivos comuns que podem auxiliar todo o processo educacional. Uma gestão participativa se dá mediante articulações voltadas em discutir metas educacionais coletivas que podem ser pautadas por um reflexivo planejamento das ações pedagógicas. (AZEREDO, 2015, p. 23).

Azeredo (2015) coloca que o mesmo deve desafiar a todos os segmentos a ações significativas, criando possibilidades, ampliando horizontes, respeitando suas diversidades. Assim, o planejamento pressupõe um trabalho coletivo de registro das ações, sendo importante sua discussão coletiva, configurando-se numa participação.

Desta forma, o planejamento e organização escolar tornam-se essenciais na construção deste processo transformador de conhecimentos, o qual se torna significativo mediante situações reais de ensino e de aprendizagem, as quais valorizam suas raízes socioculturais predispostas pelo contexto. (AZEREDO, 2015).

Azeredo (2015) ressalta que a gestão participativa e seu processo educacional permeiam caminhos incertos, entretanto, articulados significativamente com suas ações e reflexões diagnosticadas nos projetos políticos pedagógicos, transcendem uma eficácia nas situações de ensino e de aprendizagem propostas pelos educandários, no qual o PPP deve ser construído, e posto em prática, por todos os sujeitos, oportunizando um processo educacional significativo e eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da gestão como liderança escolar é fundamental na relação do dia a dia escolar com a equipe pedagógica, além da postura democrática da educação. O diretor é a peça-chave do ambiente escolar em questão do planejamento, organização, tanto na questão burocrática, como na gestão de pessoas, com um ponto muito importante na classe pedagógica, a formação continuada e a relação interpessoal.

A gestão deve trabalhar com a impessoalidade, valorizando as habilidades e competências dos profissionais da escola, oferecendo melhores condições de um ambiente de trabalho, com materiais disponíveis, espaços organizados, formações e incentivos de projetos pedagógicos.

Quando é falado em gestão compartilhada ou participativa, não quer dizer que os envolvidos no processo de organização da escola (família, professores, funcionários, pedagogos e alunos) exerçam de fato o seu direito de serem representados e de se representarem. Essa realidade dificulta qualquer forma de controle sobre aquele que dita o funcionamento da escola (o diretor), ou seja, sobre ações realizadas pelo profissional junto com a comunidade escolar para representar os interesses da maioria.

A gestão democrática da educação é cada vez mais exigida para que a escola cumpra sua função educativa. O crescimento dessa exigência decorre da própria essencialidade do trabalho pedagógico e do contexto histórico no qual a educação se realiza. A educação, no sentido amplo, é o próprio processo de produção histórica da existência humana. A educação, como prática social, é uma intervenção nesse processo, situação na qual o ser humano é agente e paciente.

No contexto sócio-histórico de hoje, é de fundamental importância a consolidação das atividades teóricas e práticas na educação. Portanto, a gestão democrática do trabalho pedagógico é essencial para que a escola cumpra sua função educativa e pedagógica.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **A fábrica da educação: da especialização taylorista à flexibilização toyotista**. São Paulo: Cortez, 2017.

AZEREDO, André Luis Tanski. **Influências de uma Gestão Participativa Escolar no Cotidiano Educacional**. Lageado: Centro Universitário Univates, 2015.

CAMARGO, R. B.; JACOMINI, M. A.; GOMES, M. de O. **Desafios da gestão democrática na educação pública**. Revista Eletrônica Pesquiseduca, Santos, v.8, n. 16, p. 380-393, jul.-dez. 2016.

FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. São Paulo: Cortez, 2001, p. 65-78.

LUCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

RANGEL, Mary (org.) **Supervisão e gestão na escola – conceitos e práticas de mediação**. São Paulo, Editora Papirus: 2011.

SERRAZES, Karina Elizabeth; CORRÊA, Rubens Arantes. **Políticas da Educação básica**. Bata-tais, SP: Claretiano, 2013.

SOARES, Marcos A. **O pedagogo e a organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: IBPEX, 2011.

PALMA FILHO, João Cardoso. **A Gestão Democrática da Educação**. Unesp:2010. Disponível em < <http://www.acervodigital.unesp.br/handle/123456789/37>> Acesso 15 jul. 2022.