

Desafios encontrados pelos gestores na efetivação da escola pública democrática

Challenges encountered by managers in the implementation of the democratic public school

Nágela Figueiredo Pinto
Cláudia Pinheiro Nascimento
Jonathan Rosa Moreira

Resumo

Este artigo tem o objetivo investigar os desafios encontrados pelos gestores na efetivação da escola pública democrática, a partir da análise do que é gestão democrática, as atribuições de um gestor democrático, a legislação acerca desse modelo de gestão e os desafios que os gestores encontram para que a democracia seja efetiva na escola pública. Como procedimento metodológico para a investigação de tais desafios, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, também foi realizada uma pesquisa de campo em uma escola pública, onde está estabelecida a gestão democrática, utilizando o questionário como instrumento de pesquisa para coleta de dados. Desta maneira, foi possível concluir que investigar os desafios que cercam a gestão democrática tem relevância no cenário da escola pública, pois esta depende de uma gestão que esteja ligada ao bem comum e com toda a comunidade escolar para a construção do desenvolvimento pleno da sua estrutura onde todos possam ser integrados e colaborem para um modelo de gestão que não faça distinção entre as pessoas e os papéis desenvolvidos por elas no que diz respeito à participação nas políticas da escola e em todos os seus aspectos.

Palavras-Chave: Democracia efetiva; Desafios; Escola Pública; Gestão escolar; Gestão democrática.

Abstract

This article aims to investigate the challenges faced by managers in implementing the democratic public school, from the analysis of what democratic management is, the attributions of a democratic manager, the legislation about this management model and the challenges that managers face to for democracy to be effective in public schools. As a methodological procedure for the investigation of such challenges, a bibliographic research was developed, a field research was also carried out in a public school, where democratic management is established, using the questionnaire as a research instrument for data collection. In this way, it was possible to conclude that investigating the challenges that surround democratic management is relevant in the public school scenario, as it depends on a management that is linked to the common good and with the entire school community for the construction of the full development of its structure. where everyone can be integrated and collaborate towards a management model that does not distinguish between people and the roles played by them with regard to participation in school policies and in all its aspects.

Keywords: *Effetive democracy; Challenges; Public school; School management; Democratic management.*

INTRODUÇÃO

O presente artigo científico tem por tema os “desafios encontrados pelos gestores na efetivação da escola pública democrática”. Em um primeiro momento buscou-se compreender o que é a gestão democrática, analisando o que define cada uma das palavras que a compõem e dão origem a ela, para depois apurar a sua definição em conjunto e, então identificar as atribuições do gestor democrático na escola pública. Atribuições essas que trazem características essenciais de um gestor para que ajude a tornar uma gestão democrática efetiva.

Esse trabalho visa contribuir e demonstrar alguns dos desafios enfrentados pelos gestores democráticos a fim de conscientizar os gestores e a comunidade escolar. Investigar com o intuito de se conhecer quais são alguns desses desafios é importante, pois a partir dessa compreensão podem ser geradas ações que ajudem a superar tais desafios o que pode auxiliar na efetividade da gestão democrática na escola pública.

Além disso, também será apresentada a legislação acerca da escola pública democrática para demonstrar as leis que amparam esse modelo de gestão nas escolas, partindo de uma concepção nacional para uma concepção local. A começar pelas leis federais, como: a Constituição Federal de 1988 e a Lei de diretrizes e Bases de 1996, seguindo pelas leis distritais como a Lei de gestão democrática do Distrito Federal. Sendo assim, o conteúdo que será evidenciado nessa pesquisa se faz necessário com o propósito de investigar os desafios encontrados pelos gestores na efetivação de uma gestão democrática, que é o objetivo mais amplo deste artigo.

A abordagem metodológica desenvolvida para construção desse artigo foi construída através de uma pesquisa bibliográfica, sendo que a principal referência é o autor Vitor Henrique Paro (2002 e 2016), que demonstra em suas obras um interesse particular pela administração escolar e de uma maneira ainda mais especial pela gestão democrática, que acaba sendo sempre, ao menos, citada em seus livros. Também será apresentada neste artigo uma pesquisa de campo, onde se utilizou o questionário como instrumento, voltado para os gestores de uma escola pública onde o modelo de gestão utilizado é o da gestão democrática.

DEFININDO GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para demarcar o que define a gestão democrática, antes se faz necessário analisar os significados das palavras que a compõem. Gestão e democracia de modo isolado apresentam algumas particularidades, sendo gestão o ato de gerir; derivado do latim *gerere* que quer dizer “dirigir”, administrar ou gerenciar. Dirigir algo implica algumas condições, por exemplo, ter responsabilidade sobre aquilo que se dirige, o modo como se dirige entre outras coisas. A palavra gestão também se apresenta como sinônimo de gerenciar e de administrar que são funções que exigem o direcionamento de um gestor, diretor ou administrador (CUNHA, 1997).

Diante disto, segundo Paro (2002, p.18), “em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados, assim pensada a administração se configura como uma atividade exclusivamente humana [...]”. Então é possível deduzir que administrar é uma tarefa que requer a utilização inteligente dos recursos financeiros e sociais tendo uma finalidade para uso destes, ou seja, uma meta pré-estabelecida onde exista alguém que se ocupe das desordens que podem ocorrer no meio social, cultural, educacional,

a fim de organizar tais desordens e produzir algo ordenado a partir disto, assim como o estabelecimento de metas.

Sendo assim, a capacidade de racionalizar do homem é primordial para as demandas administrativas. Conforme Hora (2012, p. 36-37), “a administração tem a função de regular os processos de decisões à luz dos critérios de eficiência e eficácia”, ou seja, é através desses processos que a administração tem a sua atuação determinante de organização nas ações que lhe são próprias e, o homem é quem atua para verificar esses critérios de efetividade e de eficiência.

Partindo do que diz respeito à palavra democracia, a princípio, ela se estabelece como forma de governo do povo, pelo povo e para o povo, porém, o que temos atualmente aponta para algo mais amplo. Na idade contemporânea, ela é compreendida em seus aspectos mais ontológicos que dizem respeito ao ser humano, dessa forma, é possível perceber que na contemporaneidade o seu significado acrescenta mais que “um modo de governar” (ABBAGNANO, 2007).

O uso do termo democracia adquiriu hoje uma dimensão que ultrapassa o significado específico de “forma de governo” [...] para indicar um modo de ser e de pensar [...]. Na idade contemporânea a democracia apresenta-se como alternativa ao totalitarismo [...] pode-se dizer que a democracia está em antítese com o maquiavelismo, entendido como política desumana (que visa ao poder, ao qual subordina o homem); em oposição a esta, a democracia é posta como política humana (a serviço do homem por uma convivência que permita a sua realização) (ABBAGNANO, 2007, p.277).

A democracia também é caracterizada por se opor a aspectos que contrariam os direitos humanos e reforça deveres que o homem tem diante da sociedade e do bem comum. Dessa maneira, dá espaço as necessidades intrínsecas dos indivíduos e da coletividade. De acordo com Abbagnano (2007, p. 278), “a democracia poderia então ser definida como a política que tem em vista o homem, em oposição as políticas que o veem como instrumento”. Ou seja, a democracia atua em favor de que o povo possa ser sujeito político, não um mero objeto e para que o homem se realize em sua forma mais integral e plena.

A democracia, como valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la (PARO, 2016, p.33)

Analisadas as palavras que compõem gestão democrática, pode-se demarcar o que a define. A gestão democrática compreende a distribuição dos direitos e dos deveres com a finalidade de promover o bem comum, seria a utilização racional de recursos (pessoais, materiais, sociais...) de forma democrática. Sendo que, gerenciar democraticamente leva em consideração as relações políticas e de poder dos indivíduos e da sociedade (PARO, 2016).

É um modo colaborativo de gerenciar, ou seja, que tem em si um modelo oposto aos modelos que podem favorecer a “uns mais que a outros” na tomada de decisão, participação e organização de algo. Sendo assim, a proposta de uma gestão democrática é organizar-se em favor da democracia, compartilhando poder e responsabilidades, compreendendo todos em uma política aberta que busque não fazer distinção entre as pessoas e entre as funções que elas exercem (PARO, 2016).

Atribuições de um gestor democrático escolar

Para identificar as atribuições que são necessárias a um gestor democrático escolar, de maneira que este interfira de modo positivo, fortaleça o sistema de ensino em que está inserido e contribua no que diz respeito à gestão, a sua articulação e mudança, Paro (2016, p. 14) coloca “como horizonte a transformação do esquema de autoridade no interior da escola” precisamente referindo-se à escola pública.

Desse modo, as atribuições desse papel tão importante para a efetividade da escola pública com a vigência da democracia serão demonstradas no quadro 01 a seguir:

Quadro 01 - Atribuições do gestor democrático

Funções do gestor democrático	Características
Conciliar autoridade e liberdade	Faz ligação entre a autoridade do gestor e a liberdade da comunidade escolar. Trata-se da promoção da liberdade para a atuação de outras figuras no cenário escolar em conjunto com as responsabilidades do gestor último.
Mediar processos de interação	Assume um caráter mediador que favorece uma dinâmica participativa, que proporciona trocas positivas com os diversos espaços e os diversos indivíduos que influenciam o ambiente escolar e interagem nesse mesmo ambiente.
Administrar	Guia as demandas escolares, utiliza os recursos com prudência e organiza quaisquer adversidades, a fim de que ocorra o pleno desenvolvimento do espaço escolar e dos que dele usufruem, de forma democrática.
Promover ações transformadoras	Contempla uma direção mais ampla que se encarrega de promover ações de mudança efetivas para campos que ainda se encontrem pautados no autoritarismo, totalitarismo, absolutismo e individualismo dentro da escola.
Colocar o discurso democrático em prática	Assimila bem a teoria que fundamenta a ação democrática e vai além de um discurso superficial, fazendo com que práticas em favor da democracia na esfera escolar se concretizem para que a gestão democrática possa ser efetiva.

Fonte: Paro (2016).

É importante ressaltar a necessidade do gestor escolar como uma figura que atua na mediação para que os processos de interação da escola aconteçam de forma democrática e efetiva, pois segundo Lück (2003, p. 09), “[...] a escola constitui-se em uma organização sistêmica aberta, isto é, em um conjunto de elementos que interagem e se influenciam mutuamente, na forma de troca de influências ao meio em que se insere.” Ou seja, é um espaço de múltiplas interações e trocas, tanto no interior quanto no exterior dele.

Por essa razão demanda uma gestão consciente dessas variações e que seja apta a responder a elas com as atribuições que cabem a um gestor democrático (conciliar autoridade e liberdade, mediar processos de interação, administrar, promover ações transformadoras e colocar o discurso democrático em prática) na medida em que forem surgindo desafios no contexto escolar, com os já existentes e ao mesmo tempo com os que advêm de fora deste contexto, que também influenciam nas relações internas da escola pública (PARO, 2016).

LEGISLAÇÃO ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

O artigo 205 da Constituição Federal (1988, p. 136), descreve “a educação, direito de todos e dever do estado e da família será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade”, com a finalidade de auxiliar no desenvolvimento pleno da pessoa, para que esta possa exercer a cidadania e obtenha preparação para o trabalho.

Embora não se veja a gestão democrática explicitamente descrita, aspectos relevantes dela são abordados no artigo citado, como por exemplo, a colaboração da sociedade. De forma que a interação, a responsabilidade e as potencialidades dos sujeitos envolvidos na educação de um modo geral já são traçadas no artigo 205 da Constituição Federal e tem seus direitos e deveres demonstrados, assim como o objetivo educacional de “pleno desenvolvimento” das pessoas (BRASIL,1988).

O artigo 206 da constituição de 1988 estabelece que a gestão democrática é um dos princípios que dão sustentação para o ensino que será praticado, ou seja, que a gestão democrática é um dos caminhos iniciais para a efetividade das ações educativas. Sendo assim, esse modelo de gestão é uma das gêneses para a concretização de uma escola de participação coletiva (BRASIL, 1988).

Na constituição brasileira de 1988 são encontrados uma série de princípios, como pilares da educação brasileira, dentre os quais está o inciso VI que discorre sobre gestão democrática.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;II- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;III- Pluralismo de ideias e de concepções pedagógica[...] IV-Gratuidade do ensino público[...]; VI-Gestão democrática do ensino público, na forma da lei (BRASIL, 1988, p.136).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) também prevê em seu artigo 3º a gestão democrática do ensino público como um princípio, levando em consideração a forma da Lei e a legislação dos sistemas de ensino. Mais adiante o 14º art. da LDB (1996) disserta que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os princípios[...]”,sendo assim, está formulado que são esses sistemas de ensino que irão definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica.

O sistema de ensino é que define quais normas dessa gestão se aplicam aquele sistema, levando em conta as suas particularidades e, tendo como princípios a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL,1996).

Para melhor demonstrar o papel de um sistema de ensino que considere a gestão democrática do ensino público na educação básica, se faz necessário apresentar a lei de gestão democrática do Distrito Federal (DF), pois essa é uma lei estabelecida por um sistema de ensino específico. O sistema de ensino do DF, por sua vez, implantou a lei de gestão democrática, lei de número 4751 de 2012, em razão dos princípios já estabelecidos pela Constituição Federal, pela LDB e pelo art.222 da

Lei Orgânica do Distrito Federal, que decreta que o poder público “deve assegurar, na forma da lei, a gestão democrática do sistema público de ensino” (BRASÍLIA, 1990).

Com efeito, essa legislação direciona a gestão democrática no cenário escolar público do Distrito Federal, para que esta se efetive. Assim como cada sistema de ensino atento as suas particularidades, devem fazer como descrito no artigo 3º no inciso VIII princípio da Lei de diretrizes e bases (BRASIL, 1996).

O segundo artigo da lei de gestão democrática do Distrito Federal registra a finalidade e os princípios a serem observados, tendo como finalidade a garantia da centralidade da escola no sistema e o caráter público da gestão entre outras, observando-se para isso os princípios que o artigo apresenta (BRASÍLIA, 2012).

Art. 2. A gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, cuja finalidade é garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, a *gestão* e a destinação, observará os seguintes princípios[...] (BRASÍLIA, 2012).

É interessante notar que se apresenta de forma clara o caráter democrático na formulação das relações de ensino dadas pela lei, como no inciso VI, por exemplo, que estabelece a “democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento”, assim como nos demais princípios, é possível perceber a atenção que é oferecida a diversidade e a pluralidade do ambiente escolar bem como as garantias e valorizações em relação à comunidade (BRASÍLIA, 2012).

Art.2. I- Participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar [...] (BRASÍLIA,2012)

A comunidade escolar tem espaço assegurado nos termos da lei de gestão democrática do Distrito Federal, onde se demonstra aspectos essenciais com relação a gestão integradora. Estabelece as finalidades, os princípios da gestão democrática e como se entende a comunidade escolar, auxiliando assim o entendimento e a possibilidade de efetivar a gestão democrática com as particularidades do Distrito Federal (BRASILIA, 2012).

DESAFIOS ENCONTRADOS PELOS GESTORES NA EFETIVAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

São muitos os desafios que os gestores encontram para que uma gestão democrática possa ter efetividade na escola pública, ou seja, para que ela se realize e tenha um efeito concreto no espaço da escola de forma que promova transformações positivas nas relações que se estabelecem dentro dela com o objetivo de distribuir o poder de decisão e participação entre a comunidade escolar (PARO, 2016).

O desafio inicial é a transformação do modo como o processo de democratização é visto pela comunidade escolar e pelos gestores últimos. Geralmente a gestão democrática é vista pelos próprios participantes desse processo como algo improvável de se alcançar plenamente, porém, a gestão democrática apesar de ter

um caráter utópico por estar no campo das possibilidades e ser um processo que demanda árduo empenho e tempo é absolutamente possível de ser efetiva (PARO, 2016).

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. [...] a palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola [...] (PARO, 2016, p. 13)

Outro dos principais desafios para que a gestão democrática se efetive, é o da participação da comunidade escolar, esse aparece como um desafio amplo e de várias faces. Uma dessas faces é a comunidade compreender a relevância da sua participação nas decisões e se fazer presente no cotidiano da escola. Entretanto, não seria simplesmente comparecer na escola, em reuniões do conselho de classe ou participar de votações, seria além disso, estando atento as necessidades mais urgentes do espaço escolar a qualquer momento e em todas e quaisquer situações (PARO, 2016).

O que ocorre é que, uma gestão democrática muito mais que dar o direito de participação na execução de tarefas, antes de tudo deve estar atenta ao provimento de condições de participação nas decisões de absolutamente tudo o que diz respeito a escola, além de, promover a consciência da comunidade escolar em relação a importância da participação de todos. Isso requer um interesse comum entre os indivíduos que compõe a comunidade da escola, deixando os interesses individualistas de lado, o que se apresenta como um grande desafio (PARO, 2016).

[...] a participação da comunidade na escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades [...] (PARO, 2016, p.23).

Superar as formas de gestão hierárquicas, absolutistas e os condicionantes autoritários também são outros desafios para o modelo de gestão democrática. Segundo Paro (2016, p. 15), “o que nós temos hoje é um modelo hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor”, e isso pode fazer com que a transformação do sistema de autoridade na escola não aconteça, pois o diretor como gestor último dos processos organizacionais da escola é o primeiro que deve estar a favor de distribuir o poder de decisão, muitas vezes centralizado em sua figura.

[...] se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola (PARO, 2016, p.15).

Uma gestão democrática também enfrenta como desafio integrar as relações que se estabelecem nesse formato de gestão, e a partir disso formar ligações democráticas como uma rede de apoio e de trocas coletivas com um objetivo comum. Essas relações são um desafio, pois ou há uma ausência total de diálogo entre as

partes ou esse diálogo é muito precário e meramente burocrático, o que afeta a compreensão das necessidades reais que a escola apresenta (PARO, 2016).

Também se implicam nessas relações os aspectos de poder, políticos, culturais, sociais e entre outros diversos que podem favorecer o distanciamento entre os vários membros existentes no corpo escolar e de grupos específicos. Mas por outro lado podem também enriquecer essas relações. Sendo assim, o desafio é superar as diferenças dos que compõem essa gestão através do diálogo, da transparência, das trocas de experiências que possam fortalecer a relação desses membros e promover o sentimento de pertença a efetividade da gestão democrática na escola (PARO, 2016).

Torna-se necessário compreender os tipos de relação existentes no complexo de diversidades culturais, econômicas, políticas e sociais como forma de explicitar as atividades da escola, o que deverá ser a orientação básica no processo educacional (HORA, 2016, p.20).

A informação sobre a participação aberta em todos os níveis do processo educacional também é um desafio constante, pois geralmente o que acontece é a participação delineada em que a comunidade escolar somente vê partes do processo e não o todo. Quando por exemplo é comunicada apenas de algumas ocorrências de decisão na escola, e não de todas as esferas em que pode atuar para contribuir na tomada de decisões. Desta forma, se faz necessário que a comunicação entre os gestores últimos e toda a comunidade escolar seja constantemente reforçada, aberta e integral (HORA, 2012).

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes dão *abertura* ou *permitem* que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso não consegue encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá *abertura* ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: Não pode existir “ditador democrático” (PARO, 2016, p. 25),

Outro grande desafio encontrado pelos gestores para que a gestão democrática se efetive na escola é a conciliação entre o discurso e a prática democrática, compreender bem a teoria e colocá-la em movimento, ir além de discursos vazios ou de uma vivência democrática superficial é imprescindível, pois a vivência da gestão democrática efetiva é aquela que contempla uma articulação verdadeira dos processos da gestão partilhada (PARO, 2016).

Apesar de serem inúmeros os desafios para a realização de uma gestão que partilha seu “poder” e as suas responsabilidades, é preciso também considerar que a superação desses desafios é inteiramente possível, realizável e praticável. Para isso, se faz necessário que a gestão democrática encontre sujeitos que a pratiquem, que percebam a importância do bem comum escolar e da gestão democrática como um caminho para organizar e dar efetividade as decisões de toda a comunidade escolar (PARO, 2016)

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa de campo foi realizada na escola classe 08 de Ceilândia, que se trata de uma escola pública do Distrito Federal. Devido a isso emprega a gestão democrática como modelo de gestão. Atende aos anos iniciais e fundamental do ensino regular nos períodos matutino e vespertino, situa-se em uma área de vulnerabilidade social, onde a maior parte dos pais ou responsáveis de alunos pertence à classe trabalhadora, apresentando uma renda familiar mediana ou baixa.

A estrutura física da escola segue o padrão da maior parte das escolas públicas da região administrativa onde está situada, dispõe dos recursos básicos para o funcionamento da escola, porém, ainda necessita ser melhorada em alguns aspectos, como por exemplo a sua estrutura física, que já é antiga, mas que passa por reformas periódicas.

A pesquisa bibliográfica se deu a partir da procura em livros, publicações periódicas, artigos científicos, entre outros que constituem as fontes bibliográficas (GIL, 2002). Também foi realizada uma pesquisa de campo, tendo como instrumento de pesquisa o questionário. Gil (2008) acredita que, o questionário é um método de investigação elaborado com questões pertinentes que auxiliam o pesquisador a encontrar e compreender aspectos que envolvem o tema investigado.

Considerando toda contextualização teórica analisada até o momento, o questionário foi aplicado ao diretor da escola, ao vice-diretor e ao coordenador, resultando em um total de três pessoas envolvidas diretamente com os procedimentos de gestão da Escola Classe 08 de Ceilândia. Sendo assim, a perspectiva dos gestores envolvidos no processo de gestão democrática da escola foi demonstrada através do questionário com seis questões, que gerou quatro tabelas e dois gráficos que serão analisados neste trabalho.

Análise de dados

De acordo com Paro (2016), a gestão democrática compreende a partilha de direitos e responsabilidades, principalmente a do poder de decisão, entre todos da comunidade escolar, pois é, uma forma de gerenciar que tem como finalidade a participação de todos dessa comunidade e pode promover transformações positivas na realidade e no bem comum de todos que estão envolvidos e inseridos na escola, sem fazer distinção entre pessoas. Esse modelo de gestão vai organizar de modo democrático, ou seja, sem fazer distinção entre pessoas, funções, classes etc. (PARO, 2016).

Diante dos dados retirados da tabela 01, percebe-se que todos os entrevistados (A, B e C) citam a participação da comunidade escolar dentro do que entendem por gestão democrática, indo ao encontro do que diz o autor paro (2016) sobre a gestão democrática e a participação coletiva dentro do ambiente escolar

Tabela01- Entendimento sobre gestão democrática

Entrevistados	O que você entende por gestão democrática?
Entrevistado A	Onde a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direções etc.) é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão.
Entrevistado B	É aquela onde a participação de todos que envolve a comunidade escolar dá uma parcela de contribuição para o bom andamento da escola.
Entrevistado C	Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto como também da comunidade, além do processo de liderança estruturado na confiança e diálogo.

Fonte: Própria autoria (2019)

Conforme Paro (2016), a articulação dentro da gestão democrática entre escola e comunidade é essencial, pois é a partir dessa relação, que a escola é capaz de promover melhores condições para todos, de desenvolver sua autonomia e organizar se para a efetivação de objetivos transformadores em todo o ambiente escolar.

Para que essa articulação se concretize, é importante promover conscientização, um espaço escolar que seja aberto a toda comunidade, uma relação escola-comunidade pautada no diálogo e na cooperação de todos no poder de decisão (PARO, 2016).

Tabela 02 – Relevância da articulação escola-comunidade dentro da gestão democrática

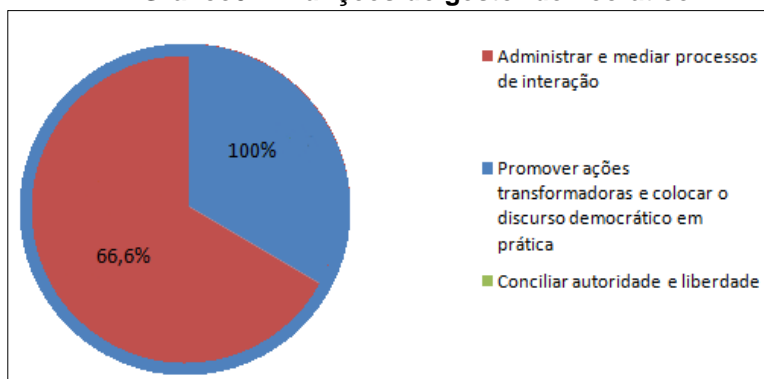
Entrevistados	Você acredita que dentro da gestão democrática seja necessária a articulação escola-comunidade? Se sim, como?
Entrevistado A	Através de reuniões, palestras, debates.
Entrevistado B	Com a participação de toda comunidade dentro das ações do projeto político pedagógico da escola no qual proporciona o bom trabalho de todos.
Entrevistado C	Participação ativa por meio de palestra, reunião, acompanhamento da vida escolar do aluno.

Fonte: Própria autoria (2019)

Na tabela 02, percebe-se que 100% dos entrevistados acreditam que a articulação escola-comunidade é sim necessária dentro da gestão democrática. Entre eles, A e C afirmam que essa articulação deve ser promovida através de reuniões e palestras, e segundo B é através da participação da comunidade dentro das ações do projeto político pedagógico. Essa forma mais ampla de participação não é citada entre os entrevistados o que demonstra que a gestão democrática na escola não conseguiu alcançar níveis mais profundos, acontecendo somente em ações pontuais. S

No gráfico 01, percebe-se que alguns dos entrevistados marcaram mais de uma opção como sendo funções do gestor democrático, o que vai encontro do que diz o autor quando discorre sobre serem várias as funções desse modelo de gestor. Sendo assim, 100% dos entrevistados acreditam ser função do gestor democrático “promover ações transformadoras e colocar o discurso democrático em prática” dentro desse total, 66,6% também afirmam ser “administrar e mediar processos de interação” e nenhum dos entrevistados optou por “conciliar autoridade e liberdade” como sendo função do gestor democrático.

Gráfico01 - Funções do gestor democrático



Fonte: Própria autoria (2019)

As respostas apresentadas vão ao encontro com o que Paro (2016), apresenta sobre as funções de um gestor democrático estando ligadas a superar desafios que esse modelo de gestão impõe, se fazendo necessário que esse gestor seja um mediador dos processos de interação, que promova ações que possam transformar o ambiente escolar, administre e que ponha em prática o discurso democrático (PARO, 2016).

De acordo com Lück (2003), a escola é um espaço de interação, que recebe influências externas, e faz trocas de experiências no meio em que está inserida e com vários agentes distintos. Dessa forma, é imprescindível que o gestor democrático atue na mediação de tais experiências para que os processos de interação da escola aconteçam de forma democrática e efetiva (LÜCK, 2003).

A tabela 03, apresenta que todos os entrevistados citam formas de mediação que podem integrar, porém não fica claro que estas são as ações tomadas pelo gestor da escola.

Tabela 03 – Atuações de um gestor democrático

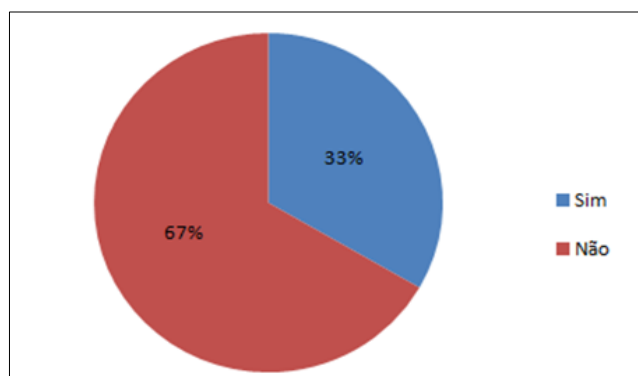
Entrevistados	Como acontecem suas atuações como gestor democrático?
Entrevistado A	Promovendo ações que envolvam e integram todos da comunidade escolar.
Entrevistado B	Unindo os conselhos escolares, professores alunos em prol de soluções onde todos participam com suas sugestões.
Entrevistado C	Por meio de reunião de pais e assembleias.

Fonte: Própria autoria (2019)

De acordo com o gráfico 02, entende-se que 33% dos gestores envolvidos na pesquisa acreditam que somente a votação por parte da comunidade não efetiva uma gestão democrática, no entanto, 67% acreditam que sim, ou seja, que uma gestão democrática pode ser efetiva somente pela votação. Estes últimos entram em desacordo com a ideia de Paro (2016), que acredita que a votação de modo isolado pode demonstrar somente um modo superficial e não efetivo de uma gestão democrática.

Ter somente a participação em votações na escola não efetiva uma gestão democrática, pois essa gestão vai além de promover reuniões, palestras e votações. Ela deve antes de tudo dar base para uma estrutura onde todos da comunidade escolar possam ter uma relação efetiva com a realidade que envolve a escola e não somente uma relação burocrática que pode acabar sendo uma relação superficial (PARO, 2016).

Gráfico 02- Crença de efetivar a gestão democrática somente pelo voto da comunidade escolar



Fonte: Própria autoria (2019)

De acordo com a tabela 04, os entrevistados A e B afirmam que o maior desafio de uma gestão democrática é a participação de todos, e segundo o entrevistado C é o processo de administração, devido aos poucos recursos e a participação dos pais e da comunidade no espaço escolar. Sendo assim, todos os entrevistados foram de encontro com os desafios citados pelo autor neste caso.

Tabela 04 – Desafios da efetivação de uma gestão democrática

Entrevistados	Quais os maiores desafios na efetivação de uma gestão democrática?
Entrevistado A	Que todos sintam-se corresponsáveis
Entrevistado B	Fazer com que todos participem que vistam a camisa para o bom andamento da escola como todo.
Entrevistado C	Administrar PDAF/PDDE pois além das verbas serem mirradas, não tem prazo definido. Outro desafio é a participação de pais/ comunidade no âmbito escolar.

Fonte: Própria autoria (2019)

Segundo Paro (2016), são muitos os desafios que uma gestão democrática enfrenta para ser efetiva, dentre eles destacam-se principalmente a superação de modelos de gestão hierárquicos e absolutistas, a participação de toda a comunidade escolar, a administração de recursos e o modo como o processo de democratização é visto pela comunidade escolar e pelos gestores últimos (PARO, 2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A democracia é um termo amplo, que contempla o povo como ator principal de um governo. Atualmente, muito mais que isso, ela é uma forma de ser e agir no mundo e instiga os aspectos mais intrínsecos da convivência humana. A gestão por sua vez, tem o papel de organizar e dar função, ou seja, de direcionar. Então, uma gestão democrática estará apta a gerenciar com a participação de todos os envolvidos na teia escolar e é onde a comunidade escolar deve ser protagonista. A escola pública possui um caráter democrático, devido à forma de governo do Estado, pois é onde esse modelo de gestão deve ser efetivado.

A gestão democrática da escola pública enfrenta vários desafios, pois para que essa forma de gestão se torne efetiva, as relações estabelecidas dentro e fora do ambiente escolar que o influenciam devem ser mediadas por alguém que seja dotado dessa capacidade. Sendo assim, precisam de um gestor que tenha consciência de

suas atribuições, que são bastante específicas, e que neste caso remetem a um perfil democrático e integrador.

É possível notar que nem sempre os gestores estão preparados para os desafios que uma gestão democrática representa, pois ela requer a partilha do poder de decisão de todos os fatos que envolvem a vida escolar, e com toda a comunidade que faz parte dela, esse é o maior desafio da gestão democrática. A pesquisa revelou que temos uma realidade controversa que muitas vezes exalta o discurso democrático, mas não o coloca em prática. Isso contribui para que a gestão democrática seja geralmente vista como algo utópico e de difícil alcance, mesmo por aqueles que a dizem promovê-la. Porém, isso está mais ligado a uma falta de empenho e trabalho dos membros que compõem essa gestão, que necessita de ser incentivada e promovida em ações concretas muito mais que em teorias.

Existem Leis e teorias bem elaboradas que se referem à gestão democrática e podem dar base a todo um processo de mudança na vivência e na superação dos desafios que os gestores enfrentam para a efetivação dessa gestão, mas de nada contribuem se não forem assimiladas e executadas no dia-a-dia do espaço escolar.

Através dos resultados dessa investigação ações transformadoras podem ser geradas por parte dos gestores que devem iniciar o processo de partilha na tomada de decisão da vida escolar. É possível que essa pesquisa contribua para que a efetividade da gestão democrática seja incentivada, pois ela permite a compreensão dos desafios existentes nesse modelo de gestão. Sendo assim ação de gestores atuantes e conscientes dos desafios que essa pesquisa apontou podem ser geradas dando base para tornar a escola pública democrática efetiva.

É preciso que a união de diversos aspectos, que são de fato desafiadores, mas não são impossíveis de serem superados, aconteçam dentro da gestão democrática: a colaboração e a participação de toda a comunidade escolar, a formação dos gestores últimos, um espaço escolar aberto a todos, a superação de modelos hierárquicos e absolutistas, a administração dos recursos de forma racional e entre outras coisas. A compreensão de um bem maior e comum entre todos aqueles que atuam no ambiente escolar é essencial para que uma gestão democrática seja de fato efetiva, afinal, esse modelo de gestão depende de todos os que estão inseridos na escola direta ou indiretamente.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. 5. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988** Brasília, DF, Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 03 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 25 mar. 2019.

BRASÍLIA (Estado). Lei nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70523/Lei_4751.html>. Acesso em: 10 abr. 2019.

BRASÍLIA (Estado). Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.fazenda.df.gov.br//aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=8112&txtAno=1990&txtTipo=110&txtParte=.>. Acesso em: 11 maio 2019.](http://www.fazenda.df.gov.br//aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=8112&txtAno=1990&txtTipo=110&txtParte=.)

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário Etimológico nova fronteira da língua portuguesa**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HORA, Dinair Leal. **Gestão Democrática na escola**. 18. Ed. São Paulo: Papyrus Editora, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Ação integrada**. 21. Ed. São Paulo: Vozes, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**. 11. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola**. 4. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2016.