



GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA REALIDADE EM CONSTRUÇÃO

PARTICIPATORY MANAGEMENT: A REALITY UNDER CONSTRUCTION

Maria Rejane Remígio Florêncio de Almeida

Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica
 Pedagoga Secretaria Municipal de Educação de Senhor do Bonfim – BA
 Av. Salvador, 316, Centro – Senhor do Bonfim-BA CEP 48.970-000
 Rejane.remigio.almeida@gmail.com

Roberto Remígio Florêncio

Doutorando em Educação (UFBA)
 Professor Instituto Federal do Sertão Pernambucano – IF Sertão Petrolina -PE
 Rua São Cristóvão, 50, Orla 2 – Petrolina-PE CEP 56.308-045
 betoremigio@yahoo.com.br

RESUMO

O presente trabalho analisa a Gestão Participativa de uma escola de Ensino Fundamental da rede pública municipal, na cidade de Senhor do Bonfim – BA, sob a perspectiva de análise contextual e crítica. A metodologia de pesquisa, baseada na Análise de Conteúdo, de Bardin (2009), revelou-se possível através da Observação Participante e de visitas ao campo de Pesquisa, com a realização de entrevistas e conversas diárias com os profissionais durante o período de estágio de Gestão Escolar, desenvolvido em dois momentos distintos do ano letivo de 2018. Os resultados mais relevantes atestam a importância do fazer-se gestão enquanto partícipe de um processo democrático e, com isso, a necessidade da participação de todos os atores envolvidos na Gestão Democrática Participativa: gestão, corpo docente, representação discente, famílias e comunidade local. A ideia de que, em uma instituição de ensino, há um que dita as regras e muitos que as obedecem, vem sendo alterada graças à inserção desse novo modelo de gestão nas instituições; uma forma de administrar que surgiu juntamente com os princípios da democracia e que divide igualmente direitos, deveres, obrigações e responsabilidades. Por considerações finais, a Gestão Participativa, democrática e solidária passa a ser indispensável para promover as melhorias necessárias à educação escolar.

Palavras-chave: Educação Pública. Gestão Democrática. Coordenação Pedagógica.

ABSTRACT

This paper analyzes the Participative Management of a public elementary school in the city of Senhor do Bonfim - BA, from the perspective of contextual and critical analysis. The research methodology, based on Content Analysis, by Bardin (2009), proved possible through Participant Observation and visits to the Research field, with interviews and daily

Recebido em 29.02.2020. Publicado em 05.05.2020



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

conversations with professionals during the internship period. School Management, developed in two different moments of the 2018 school year. The most relevant results attest to the importance of becoming a management while participating in a democratic process and, with this, the need for the participation of all the actors involved in Participative Democratic Management: management, faculty, student representation, families and local community. The idea that, in a teaching institution, there is one that dictates the rules and many that obey them, has been changed thanks to the insertion of this new management model in the institutions; a form of administration that emerged along with the principles of democracy and that equally shares rights, duties, obligations and responsibilities. For final considerations, Participative, democratic and solidary management becomes indispensable to promote the necessary improvements to school education.

Keywords: Public Education. Democratic Management. Pedagogical Coordination.

INTRODUÇÃO

Estudantes, profissionais e pesquisadores da educação são unânimes em dizer que a práxis pedagógica, por sua excelência humanística, necessita de um espaço-tempo de prática, envolvido à teoria, de forma que, no ambiente escolar, seja totalmente imprescindível para o exercício do magistério e da gestão pedagógica. Freire (1987) aponta a prática pedagógica como inerente à humanidade e, assim, o treinamento constante, a reconstrução de conceitos e a inovação pedagógica são elementos para o aprimoramento da educação formal, e até mesmo não formal. O exercício do magistério e a prática de gestão escolar se constituem em espaços privilegiados de meta-construção no processo de ensino-aprendizagem. E, segundo Ferreira (2001, p. 10), “A construção de qualquer sistema de representação envolve um processo de diferenciação dos elementos e relações reconhecidas no objeto a ser representado e uma seleção daqueles elementos e relações que serão retidos na representação”.

O estudo e a pesquisa científica sobre questões que envolvem a gestão escolar são de fundamental importância para o profissional de educação compreender os mecanismos para a manutenção do sistema escolar, de maneira setorial e administrativamente, seja municipal, estadual, federal, particular, autarquia ou outros sistemas mistos e/ou cooperativistas. Contribuir para a motivação e a continuidade do empenho dos profissionais no âmbito da educação básica é um dos papéis da gestão participativa, assim como deve ser o papel do professor em relação aos seus alunos. Despertar o interesse em aprender, baseados nos quatro pilares da Educação apregoados por Jaques Delors e formatar a ideologia da aprender solidário, de Paulo Freire, são tarefas das mais dignas do magistério, especialmente, para crianças e adolescentes.

(...) em toda educação, o que mais marca é primeiro o amor, depois o exemplo e em terceiro lugar, o ensino. Seria essencial que o educador infantil tivesse ilimitado amor à sua profissão e integral condição de transmiti-la através de seus atos, seus gestos e de suas intervenções. Que gostasse muito de crianças e que mostrasse extremamente sensível ao afeto que desperta (ANTUNES, 2006, p. 60).

Entre os principais objetivos da pesquisa, estão: desenvolver um estudo sobre a gestão da educação básica pública em uma pequena cidade do interior e, ao mesmo tempo, compreender as nuances da gestão participativa no exercício de uma educação pública de qualidade, democrática e eficiente.

A gestão escolar tem a preocupação de identificar as necessidades de seus corpos docente e discente. Segundo Lück (2005, p. 34), “ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridades e dividir o poder”.

Com os objetivos de desenvolver um estudo sobre a gestão da educação básica pública em uma pequena cidade do interior e, ao mesmo tempo, compreender as nuances da gestão participativa no exercício de uma educação pública de qualidade, democrática e eficiente, procurou-se desenvolver um estudo bibliográfico de caráter qualitativo e analítico, buscando a Análise do Discurso para a compreensão dos dados coletados e a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009) para identificação dos conceitos importantes na produção do conhecimento, além de entrevistas e observações durante o ano letivo de 2018 na Escola Municipal Austríliano de Carvalho, mantida pelo poder público municipal, localizada à Rua dos Rodoviários, s/n Bairro Derba, na cidade de Senhor do Bonfim – Bahia.

A pesquisa foi desenvolvida a partir da Revisão Bibliográfica e da Observação Participante, com ênfase nos estudos de Análise do Conteúdo. Os estudos iniciais foram realizados entre os meses de fevereiro e junho de 2018 e os resultados e análises foram efetuadas durante o segundo semestre letivo de 2018. Para a confecção do projeto de pesquisa que originou esta pesquisa científica foram realizados diálogos com os professores, coordenadores, equipes gestoras e pesquisadores da área.

Esta pesquisa se desenvolveu numa abordagem qualitativa, com preocupação na análise e interpretação dos dados ao considerar a relação entre o mundo e o sujeito, desta forma, compreendendo um fenômeno social. Para Lakatos e Marconi (2009, p. 270) a abordagem de um problema pode ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social.

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendência de comportamento: as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 270).

Nesta pesquisa de campo foi utilizado um procedimento técnico de acordo com a proposta de trabalho de observação do campo e aproximação com o público alvo. A pesquisa foi realizada sob o método indutivo, por meio de visitas à escola-campo, observação do comportamento e das práticas dos profissionais e de entrevistas. Para isto, utilizou-se instrumento de observação direta, diálogos com os profissionais da educação, docentes e discentes, além dos registros das observações no estilo empírico da coleta de dados através de anotações em um diário de bordo.

Os métodos de análise dos dados coletados foram baseados nos estudos de Análise do Discurso, quando buscamos identificar as ideologias presentes nas falas dos entrevistados, analisando seus pontos de vista e percebendo suas intencionalidades; bem como na Análise do Conteúdo, desenvolvida por Bardin (2009), quando abordamos os conhecimentos teóricos sobre os assuntos de uma forma geral, sistematizada e contextualizada. As diferentes fases da Análise de Conteúdo organizam-se em torno de três etapas: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material e 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (BARDIN, 2009).

A Escola Municipal Austricliano de Carvalho, localizada à Rua dos Rodoviários, s/n Bairro Derba, na cidade de Senhor do Bonfim – Bahia, é mantida pela Prefeitura Municipal de Senhor do Bonfim e objetiva sua ação educativa fundamentada nos princípios da universalização de igualdade de acesso, permanência e sucesso, da obrigatoriedade da Educação Básica e da gratuidade escolar. Percebe-se que a proposta pedagógica é ofertar à comunidade uma escola de qualidade, democrática, participativa e comunitária, como espaço cultural de socialização e desenvolvimento do educando visando também prepará-lo para o exercício da cidadania através da prática e cumprimento de direitos e deveres.

A Escola dispõe de Ensino Fundamental I e II, funcionando em horários matutino e vespertino, respectivamente, totalizando cerca de 600 alunos matriculados e 30 professores: possui em sua estrutura dez salas de aula, uma biblioteca, um laboratório de Informática, uma sala de professores, banheiros para homens e mulheres, uma secretaria, uma diretoria, uma cantina, uma quadra poliesportiva, um banheiro para os alunos do sexo masculino, e um para feminino, dois para deficientes e um depósito. A escola encontra-se em estado regular de

conservação, com ar condicionado na sala dos professores e no Laboratório de Informática e condições sanitárias aceitáveis.

Com turmas que possuem em média trinta alunos, a escola possui um grupo de trinta educadores, uma coordenadora, que trabalha nos turnos matutino e vespertino, um Secretário Escolar, dois Auxiliares Administrativos, seis auxiliares de Serviços Gerais, um porteiro, três merendeiras. O diretor Antônio Messias Dias Conceição procura desenvolver uma gestão democrática, participativa e dinâmica, com a participação de todos. A direção se define em duas palavras: Democracia e Participação, onde todos têm plena liberdade de expressão. Há uma relação cordial entre direção, pedagoga e educadores, gerando assim o êxito nos trabalhos, mesmo com as dificuldades que ambos passam para atender melhor possível o educando, e assim ouvir todos os seus questionamentos não só deles, mas também da comunidade em geral.

EMBASAMENTO TEÓRICO-CONTEXTUAL

Na situação atual da educação brasileira, cresce a importância do gestor democrático e do coordenador pedagógico, que representam os sujeitos responsáveis por proporcionar uma qualidade eficiente às escolas, especialmente na educação básica pública. O trabalho da gestão é direcionar o trabalho pedagógico na escola em que atua para que se concretize a qualidade em todo o processo educacional. Podemos dizer que o gestor é um educador especializado em manter a motivação do corpo docente e articular o compromisso coletivo em torno dos objetivos e finalidades do trabalho escolar. Para isto, deve, ao mesmo tempo, exercer liderança e demonstrar competência, definindo claramente que caminhos tomar, que papéis devem ser propostos a se cumprir, buscando firmemente ser transformador, trabalhando em parceria, integrando a escola e a comunidade na qual se insere. Superando, assim, a visão negativista que caracterizou as práticas de gestão, supervisão e coordenação de outrora.

A concepção de supervisão se transforma na medida em que se destaca o pedagógico, a sistematização e integração do trabalho numa linha da interdisciplinaridade. Vasconcellos diz ainda que:

É importante lembrar que, antes de qualquer coisa, a coordenação é exercida por um educador, e como tal deve estar no combate a tudo aquilo que desumana a escola: a reprodução da ideologia dominante, o autoritarismo, o

conhecimento desvinculado da realidade, a evasão, a lógica classificatória e excludente (repetência ou aprovação sem apropriação do saber), a discriminação social na e através da escola (VASCONCELLOS, 2002, p. 87).

A gestão participativa de processos está concebida como um gerenciamento fundamentado nos princípios de cogestão com o Conselho Escolar e com as representações das organizações associativas da escola, legitimando a tomada de decisões numa ação colegiada com diferentes níveis de responsabilidades da equipe gestora da escola e do Sistema Municipal de Ensino. São atribuições do gestor escolar as atividades que contribuam para a manutenção da motivação, ausência de evasão, sucesso para os egressos do sistema. O papel do diretor escolar está no sucesso da instituição.

O diretor exerce uma importante função no cotidiano escolar, entre suas obrigações, podemos destacar a rotina no setor administrativo e financeiro, o trabalho em prol do desenvolvimento pedagógico, a coordenação do corpo docente e até a integração família-escola (escolaweb.com.br, 2017, s/p).

O papel do diretor corresponde ao de um líder, que pode influenciar a todos de maneira positiva ou negativa. Ele ou ela é de extrema importância para o dia a dia de uma instituição escolar e deve desenvolver suas habilidades constantemente, com o objetivo de favorecer a qualidade da educação oferecida pela escola, assim como o estímulo às equipes que nela trabalham, e a integração entre todos, inclusive pais e responsáveis.

O trabalho de um diretor escolar envolve principalmente a administração e a pedagogia. São duas áreas diferentes, mas quando conseguem se alinhar, trabalhando harmonicamente, apresentam excelentes resultados. Por isso, o papel do diretor escolar como líder da instituição é de fundamental importância: além de resolver problemas de manutenção, organizar arquivos ou administrar os horários da escola, ele, através do contato direto com os educadores e os alunos, participa ativamente das atividades, das estratégias e das metas a serem alcançadas.

Toda instituição de ensino precisa de um bom planejamento, com objetivos, metas e estratégias bem definidas. O planejamento se destina tanto ao setor pedagógico quanto ao orçamental e ao de recursos humanos, pois muitos imprevistos poderão acontecer, mas o importante é que, diante das dificuldades e dos percalços, a equipe não perca o foco e consiga os objetivos almejados. Portanto, o desenvolvimento e a valorização do patrimônio humano devem dar base à gestão democrática e participativa.

O desenvolvimento do patrimônio humano envolve a criação de ambiente favorável e oportunidades para a formação profissional, auto-formação, pesquisa, experimentos, debates e reflexão pedagógica e gerencial no interior da escola, estudando e analisando a prática educativa viabilizando a introdução legítima de novos padrões de gestão e de ensino. Por isso, também são atribuições do Gestor Escolar oportunizar e facilitar o acesso a programas de aperfeiçoamento profissional para os recursos humanos da escola, Identificar as necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos da escola, estabelecendo estratégias de intervenção em articulação com instituições parceiras ou mantenedoras, identificar e otimizar o potencial dos recursos humanos da escola, assegurando a integração e adotando uma postura participativa nas ações de planejamento e execução das atividades curriculares, proporcionar ao professor momentos de autoavaliação e reflexão da prática pedagógica em uma perspectiva crítico-reflexiva.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

A Escola Austríliano de Carvalho usou de todas as prerrogativas iniciais para concretizar o que os gestores, coordenadores demais funcionários da unidade chamam de “Gestão Legal”, devido a um projeto pedagógico desenvolvido durante todo o ano de 2018, que incluiu na gestão/coordenação escolar a participação efetiva de todos os membros do Conselho Escolar.

A primeira grande premissa da gestão é a disponibilidade de ouvir, sem julgamentos, pois as relações entre os membros devem ser abertas, democráticas e em sentido horizontal de importância para o corpo diretivo. O gestor precisa estar disposto a ouvir sugestões, críticas e opiniões opostas às suas. Deve-se buscar produzir o produto a partir das críticas e não apenas dos elogios e das análises do que já foi realizado, mas estar atento ao que pode vir. Nesta interação, o bom gestor percebe os colaboradores do processo democrático entre os pares, pois no serviço público das escolas municipais, os cargos são indicações políticas, mas dentro do quadro de funcionários efetivos do município.

Procurou-se valorizar a participação de todos em momentos específicos, como nos conselhos escolares, conselhos de classe, reuniões pedagógicas ou de pais e mestres. E um dos momentos cruciais dessa empatia pode ser observado durante a construção/retificação do Projeto Político Pedagógico da escola. Nenhuma participação é desvalorizada, por menor que

seja o grau de importância das pessoas ou funções na escola ou na sociedade. A participação dos profissionais em educação, e não apenas dos professores, deve ser valorizada. Deve ser conferido mérito aos que se doam em atividade e/ou ideias e potencializam os seus talentos para o bem comum de todos os que fazem a instituição.

Na Gestão Democrática e Participativa da escola municipal Austricliano de Carvalho foi dada a devida valorização e o mérito a quem teve suas atividades com êxito e um devido retorno ou as devidas explicações a quem não teve suas ideias implementadas. As justificativas e os processos em geral nunca devem ser levadas para cunho pessoal. Pelo contrário, deve ser fomentada também uma visão global de instituição, tanto de Gestão quanto de Ensino, pois é o que gera o sucesso de uma instituição educacional.

Professores, gestores, coordenadores e demais funcionários das escolas básicas devem ser partícipes do sucesso dos alunos tanto na área acadêmica como no mercado de trabalho ou na formação pessoal, ainda que façam parte da educação básica das series iniciais. O sentimento de pertencimento, gerado dentro do corpo docente, é melhor transferido ao corpo discente.

A valorização do funcionário, essencial nas grandes corporações e estimulada no mercado de trabalho tradicional, deve também ser fomentada no ambiente escolar, ainda que no setor público, onde a promoção de nível e/ou salarial depende muito dos planos de carreira de cada instituição, secretaria e gerência. No entanto, existem outros critérios de avaliação da valorização, como participação em congressos, prêmios, cursos e concursos.

Com este foco na valorização do profissional, ocorre ainda mais o fomento do sentimento de pertencimento do membro em relação à empresa, tornando-o mais comprometido com os resultados da organização. Torna-se possível discutir, de maneira eficaz, assuntos importantes relacionados às organizações, como a otimização de processos rotineiros, redução de gastos, minimização de custos, desenvolvimento de produtos mais competitivos, redução de reclamações de clientes, execução de tarefas mais seguras e ambientalmente corretas, dentre outros. Assim, a organização prepara um ambiente favorável para o desenvolvimento do trabalho, da inovação e da melhoria contínua, o que potencializa suas perspectivas de crescimento em seu setor de atuação. Isso para a escola pública, é essencial e duplamente formativo, pois exercita a cidadania na melhoria e conservação dos ambientes, como instrui para a otimização do desenvolvimento pessoal e profissional do educando.

GESTÃO PARTICIPATIVA: VEÍCULO DA DEMOCRACIA

Ideias ultrapassadas e de profundo conservadorismo em gestão podem estar cristalizadas e ameaçarem o sucesso de um novo tipo de gestão/coordenação. Por isso, a ideia de democratizar problemas, soluções e méritos é essencial para o desenvolvimento da Gestão Participativa nas escolas. A ideia de que numa organização há um que dita as regras e muitos que as obedecem, vem sendo alterada graças a inserção do modelo de gestão participativa nas organizações. Uma forma de administrar que surgiu juntamente com os princípios de democracia, mas que continua a ser uma ideia moderna. É nas organizações empresariais que as pessoas passam a maioria do seu tempo.

A gestão participativa prega justamente uma melhora nesse ambiente, onde todos possam opinar, participar das decisões, programar metas, ou seja, não ser apenas um *fazente* mas sim um pensante e *fazente*, segundo Basques (2009). Esse processo só tem a contribuir para com as organizações. O nível de motivação, os interesses dos funcionários aumentam substancialmente e abre caminhos para a inovação, porque faz com que os funcionários pensem como gerenciadores dos processos das organizações, além de proporcionar bem-estar por se sentirem reconhecidos.

O crescimento de vantagens competitivas nas organizações que aplicam esse modelo de gestão é significativo, pois o fluxo de comunicação e informação é mútuo, ou seja, os parceiros, gestores, funcionários captam os desejos e anseios do mercado, trazem para dentro da organização, trabalham embasados, dão ideias, opiniões e ajudam a responder e a satisfazer as expectativas do mercado. Mas, há de se ressaltar que existem dois modelos de administração participativa, que embora pareçam ser iguais quando na realidade são totalmente diferentes, consequentemente os resultados também são distintos.

Há o modelo diretivo e o modelo participativo, em suma o primeiro é uma falsa ideia de gestão participativa, porque o gestor designa a participação de cada funcionário nas decisões, não dando a flexibilidade de discutir com os superiores, de definir metas, de opinar o que acarreta geralmente uma queda no comprometimento com as metas estabelecidas. O que não ocorre no modelo participativo, onde a ideia de conjunto sem distinções opera em todos os setores e de forma unânime (BASQUES, 2009, p. 27).

No quesito interação, motivação, comprometimento, o investimento no modelo de gestão participativa é senão a melhor maneira de engajar o quadro de funcionários com a

gerência. Criando um ambiente de confiança, colaboração e bem-estar. Portanto se instituído de maneira eficaz, o retorno positivo é garantido para o ambiente interno organizacional, além do que reflete diretamente no ambiente externo.

Para sustentarmos a ideia de que a Gestão participativa, de caráter democrático e solidário, tem como finalidade propor mecanismos para a democratização do ensino, o que envolve diretamente o processo de ensino-aprendizagem e as mudanças contextuais do entorno, trazemos alguns exemplos de como esse processo se dá na prática:

O diretor nos informou que antes de começar as aulas, além de ter tido a jornada Pedagógica com todos os professores do município em um local determinado, ele providenciou um dia na semana na escola para organizar juntamente com seus professores, vice-diretores, secretários escolares e funcionários, uma reunião para expor as metas necessárias para o início do ano letivo e o calendário escolar. Todos compareceram, participaram da reunião e no final houve uma confraternização com todos em clima descontraído e de entrosamento. Na reunião foram discutidas diversas formas para o aprimoramento do ensino didático. A função do pedagogo, enquanto alma da escola (FLORÊNCIO, 2018), e suas atribuições dentro da escola são de coordenar em conjunto com sua equipe, os planejamentos de atividades escolares, e o procedimento contínuo de avaliação, a fim de adequá-lo às atividades do contexto educacional, coordenar e processo de diagnóstico da realidade da clientela escolar, propondo forma de atuação que viabiliza o melhor funcionamento tanto para o corpo docente quanto para o discente. Ao diretor escolar cabe promover o envolvimento dos pais na gestão escolar, em atividades educacionais e sociais, incentivando e apoiando a criação de associações de pais e as iniciativas do Conselho Escolar.

A verdadeira educação deve ser necessariamente democrática posto que, por seu caráter histórico e dialético, supõe a relação entre sujeitos autônomos (cidadãos) (PARO, 2001, p. 11).

A gestão democrática é essencial para o processo escolar por que atravessa o Brasil nesses primeiros anos do século XXI. O desenvolvimento brasileiro na educação básica e pública não admite mais uma gestão escolar sem o viés imprescindível da democracia. Ainda que a divulgação dos resultados esteja mais frequentemente presente nas esferas da educação superior ou do ensino privado. Para essa situação, citamos Paulo Freire que, em sua obra-prima, *Pedagogia do Oprimido* (1969), diz:

Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão (...). A educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela, tampouco, a sociedade muda (FREIRE, 1987; 1999, p. 113).

A atribuição maior do diretor, numa perspectiva de gestão democrática, com a participação efetiva de todos que fazem a escola, é a capacitação no trabalho no intuito de verificar e providenciar melhorias no trabalho em grupo, a atenção aos alunos pais e responsáveis sempre atentos à reunião com os professores sobre o desempenho dos alunos. Também é atribuído ao diretor escolar, o cumprimento do calendário escolar, o gerenciamento do funcionamento da escola, inclusive a parte burocrática, zelando pelo cumprimento da legislação, normas educacionais e pelo padrão de ensino. Garantir a promoção do envolvimento da comunidade escolar de forma democrática como a Constituição do PPP (Programa Político Pedagógico), através de um trabalho com a parceria do conselho escolar.

Podemos observar que, quando todos participam, e se comprometem em fazer uma boa educação, a escola sai ganhando e a gestão torna-se um aprendizado coletivo. Há melhoria no relacionamento entre gestor, escola e seus usuários, lembrando que a tarefa essencial da escola é educar os alunos para os valores da democracia e da participação humanística coletiva. Ao incorporar a democracia, a escola traz à tona os valores de inclusão, justiça, participação e diálogo, essenciais à democracia, modelo este de gestão que reconhece a diversidade dos seus membros, os incluem e abre portas para participação, procurando fazer com que as pessoas se integrem ao processo educativo. Segundo Lück (2006, p. 54), “A gestão participativa se fundamenta em e reforça uma série de princípios interligados que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões da participação”.

Ao fim de um trabalho de pesquisa com essa temática, as conclusões possíveis são a respeito da necessidade de práticas democráticas dentro (e fora) dos muros escolares, onde uma sociedade caminha para o desenvolvimento, mas não esquece a humanidade, a solidariedade, os valores éticos e a aprendizagem baseada nos quatro pilares da educação. Uma gestão democrática se constrói estabelecendo elos entre os interesses individuais e coletivos por que sem eles não há escola. A gestão democrática promove o discurso e o debate, através deles é permitido concordar, discordar e debater, desde que haja respeito pelas opiniões e um envolvimento construtivo.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, C. **Educação infantil**: prioridade imprescindível. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.
- BASQUES, E. M. **Gestão participativa: um velho conceito, uma nova realidade**. 27 de novembro de 2009. Disponível em: www.administradores.com.br, acessado em 10 de março de 2019.
- BRASIL. **Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa**. MEC - Governo Federal. Disponível em: www.pacto.mec.gov.br. Acessado em: 02 de setembro de 2017.
- CABRAL, A. A.; PIMENTA, I. N. **Serviço de orientação educacional**. Disponível em www.orientaçaoeducacional.com.br acesso em 15 de outubro de 2005.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução CNE/CP 1/2006**. Diário Oficial da União. Brasília, 16 de maio de 2006, Seção 1, p. 11.
- CONTRERAS, J. **A autoartigomia de professores**. São Paulo: Cortez, 2002.
- ESCOLAWEB (2017). **O papel do diretor escolar no sucesso da instituição**. 12 de junho de 2017. Blog EscolaWeb, disponível em www.escolaweb.com.br, acessado em 10 de março de 2019.
- FERREIRO, E. Entrevista: **Alfabetizar segundo Emilia Ferreiro**. Revista Nova Escola. Editora Abril. Vol. 3. São Paulo: 2017.
- FLORÊNCIO, R. R. (2018). **O mal que as escolas fazem aos nossos filhos**. Blog etnolinguagens. Disponível em: www.etnolinguagens.webnode.com, acessado em: 10 de março de 2019.
- FREIRE, P (1978). **Ensinar-aprender: leitura do mundo-leitura da palavra**. In: Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar. 15. Ed. São Paulo: Olha d'água, 2005.
- FREIRE, P (1987). **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Contexto, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LÜCK, H. **A escola participativa e o trabalho do Gestor Escolar**. São Paulo: Artigos, 2005.
- LÜCK, H. **Gestão educacional**. São Paulo: Artigos, 2008.
- PARO, V. **A educação brasileira no século XXI**. São Paulo: Ática, 2001.
- VYGOTSKY, L (1978). **Construtivismo**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.