

UNIVERSIDADE TIRADENTES

ELIANA SANTOS SILVA  
SHAYANA LOBÃO PEIXOTO  
SHIRLAYNE DE LIMA LOPES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA – UMA REALIDADE  
POSSÍVEL NA ESCOLA PÚBLICA: o caso da Escola  
Estadual Professora Júlia Teles**

Aracaju  
2007

ELIANA SANTOS SILVA  
SHAYANA LOBÃO PEIXOTO  
SHIRLAYNE DE LIMA LOPES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA – UMA REALIDADE  
POSSÍVEL NA ESCOLA PÚBLICA: o caso da Escola  
Estadual Professora Júlia Teles**

Trabalho de Conclusão de Curso, artigo,  
apresentado à Universidade Tiradentes – UNIT  
como um dos pré-requisitos para a obtenção de  
título de Licenciatura Plena em Pedagogia.

PROF<sup>a</sup> ESP. MARIA ISABEL VASCONCELOS DE ANDRADE

Aracaju  
2007

ELIANA SANTOS SILVA  
SHAYANA LOBÃO PEIXOTO  
SHIRLAYNE DE LIMA LOPES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA – UMA REALIDADE POSSÍVEL NA  
ESCOLA PÚBLICA: o caso da Escola Estadual Professora Júlia Teles**

Trabalho de Conclusão de Curso, artigo,  
apresentado à Universidade Tiradentes – UNIT  
como um dos pré-requisitos para a obtenção de  
título de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Profª Esp. Maria Isabel Vasconcelos de Andrade  
Universidade Tiradentes

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA – UMA REALIDADE POSSÍVEL NA ESCOLA PÚBLICA: o caso da Escola Estadual Professora Júlia Teles**

LOPES, Shirlayne de Lima.  
shirlayne.lopes@hotmail.com

PEIXOTO, Shayana Lobão.  
Shay\_lp@hotmail.com

SANTOS, Eliana Silva.

ANDRADE, Maria Isabel Vasconcelos de. (Orientadora)  
Especialista em Psicopedagogia Institucional-Clínica  
mivapsicop@ig.com.br

## **RESUMO**

A democracia supõe a convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e que desejam coisas distintas. Uma gestão participativa e democrática deve transformar a escola num lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências, pois é a sua parcela de contribuição para melhorar o ensino e conseqüentemente a nossa sociedade. O artigo caracteriza-se em um estudo de caso enfocando como tem sido o processo de organização da vida escolar na Escola Estadual Professora Júlia Teles localizada no conjunto Jardim I, em Nossa Senhora do Socorro, a partir da implantação do modelo democrático de gestão comprovando que, independente de efetiva ou não, a gestão democrática pode ser vivenciada na escola que tiver um gestor competente e comprometido com o seu trabalho, pois o líder escolar que delega e envolve como companheiros de trabalho professores e demais funcionários da escola, no processo de tomada de decisão, cria uma força conjunta dinamizadora de ações coletivas.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão democrática, força conjunta, melhoria do ensino.

## **ABSTRACT**

Democracy implies the coexistence and dialogue between people who think differently and they want different things. A participative management and democratic must transform the school into a place where they develop new experiences and skills, as is its share of contribution to improve education and thus our society. The article characterizes itself in a case study focusing as has been the process of organization of school life at the School State Professor Julia Teles located in the Garden I set at Our Lady of Socorro, from the deployment of the democratic model of management proves that, regardless of effective or not, the democratic management can be vivenciada school that has a manager responsible and committed to their work because the school leader that delegates and involves as share of work teachers and other employees of the school, in the process of making decision, creates a joint force dinamizadora of collective actions.

**KEY WORDS:** Democratic management, joint strength, improvement of education.

## INTRODUÇÃO

Este artigo busca uma reflexão sobre em que medida a gestão participativa e democrática pode contribuir para as melhorias ocorridas na escola e, em especial, na qualidade do ensino.

A gestão escolar tem características e exigências próprias, por isso, para a sua efetivação é preciso observar procedimentos que promovam o envolvimento, comprometimento e a participação das pessoas.

Os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa, procurando estimular a participação de diferentes pessoas e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para alcançar o objetivo principal: promover uma educação de qualidade.

A escola objeto de estudo foi a Escola Estadual Professora Júlia Teles, localizada no conjunto Jardim I, em Nossa Senhora do Socorro, instalada numa comunidade com o perfil sócio-econômico de classe baixa, onde entre outros, os problemas causados pela desigualdade social influenciam na vida das pessoas que nela vivem.

Os dados foram colocados a partir de entrevista estruturada com a atual Diretora e consistia em identificar quais ações da gestão escolar têm implicado na criação de um ambiente participativo, caracterizando uma gestão na perspectiva democrática; como são feitos os diagnósticos dos reais problemas da escola e o monitoramento contínuo do desempenho da escola; qual a melhoria buscada coletivamente pela escola e o nível de participação dos diferentes segmentos nas tomadas de decisão da escola.

Foram utilizados como suporte teórico os autores PARO (1996); LUCK et al (2001) e LIBÂNEO (2001) entre outros.

## **2 GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

A escola cumpre funções que lhe são dadas pela sociedade, logo, a prática escolar não se resume apenas ao trabalho pedagógico, tendo condicionantes que configuram diferentes concepções de homem e sociedade e por consequência pressupostos distintos sobre o papel da escola, aprendizagem, relações professor-aluno e técnicas pedagógicas.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devem-se observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comportamento e a participação das pessoas. O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados.

Trata-se então de fortalecer procedimentos democráticos de participação das comunidades escolar e periférica na gestão da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas.

A organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade, seus interesses, desejos e necessidades.

Transformar a escola num lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências é a parcela de contribuição que a comunidade escolar deve fazer para melhorar a sociedade. Dentre os segmentos desta comunidade, os diretamente responsáveis pela gestão da escola acham-se mais comprometidos com a relação desse desafio.

Tornar realidade uma educação básica de qualidade para todos é a principal finalidade do trabalho. A gestão do ensino público procura assegurar igualdade de condições de acesso e permanência, o pluralismo de idéias e um alto padrão de qualidade nas escolas, dentre outros fins, segundo Paro (1996).

O gestor escolar assume numerosas responsabilidades e se envolvem em soluções de problemas relacionados à qualidade do ensino oferecido pela sua escola e tenta conseguir um clima de trabalho agradável a todos. Acentua-se assim, a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos, ou seja, uma vez tomadas às decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho.

A autonomia da escola ocorre à medida que existe também a capacidade de a instituição assumir responsabilidades, tornando-se mais competente no seu fazer pedagógico. Em outras palavras, a escola é mais autônoma quando se mostra capaz “[...] de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades”. (LUCK, 2000, p.11).

A sociedade capitalista tenta definir e ajustar com precisão quais conhecimentos, saberes, informações, habilidades e competências os trabalhadores deste século devem ser portadores para se inserirem no mundo de trabalho, cabe-se perguntar então em que medida este ajuste tem afetado as escolas e as políticas públicas educacionais no Brasil.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96), em seus artigos 14 e 15 apresenta as seguintes determinações:

Art.14- 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 seguintes princípios:

- I.. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. [...]

Art. 15- Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Esta lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos. Nesse ínterim, o caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado.

Na Educação é importante ressaltar os aspectos significativos da interação na construção do projeto pedagógico da escola, e o conjunto de referências comportamentais, baseadas na experiência de pessoas que ocupam cargo de liderança para que se tenham orientação no processo de auto-conhecimento, como gestor de uma escola, na formação de equipes de trabalho e nas tomadas de decisões, uma vez que o gestor é o líder desse processo.

“O gestor tem que ampliar sua concepção sobre o papel de gestor, em termos de conhecimento de valores que fundamentam a educação, e sobre as articulações, estreitamente estabelecidas entre esses valores e o convívio democrático que a escola deve manter”, segundo CARVALHO, (2001, p. 17).

Para se ter uma liderança democrática bem sucedida, é necessário que o gestor se conheça, compreenda os seus próprios valores, aonde quer chegar e os caminhos que deve percorrer. A convicção do gestor a respeito das suas metas é fundamental para que elas se concretizem.

Segundo PARO (2004, p. 123), “Falar de administração com o mínimo de recurso necessário é desviar a atenção do essencial para fixá-la ao acessório”.

As escolas desenvolvem, com frequência, barreiras ao convívio democrático, sob variadas formas de violência explícita e implícita, ligadas às muitas expressões de antagonismo, do autoritarismo, do preconceito, da intolerância e de abordagens pedagógicas inapropriadas.

Cabe ao gestor encontrar subsídios e linhas de ação relativas à construção do convívio democrático. Hannoun (1998) diz que o educador consciente e responsável é aquele

que, ao mesmo tempo, tem razões e vontade de pensar e agir como agem. Faz-se necessário também que o gestor tenha conhecimento de instrumentos legais que os permita usá-los com competência.

Muitas vezes, direitos não são respeitados na e pela escola. Outras vezes, redigem-se documentos, como o próprio regimento da escola sem se atentar para o fato de que são documentos que consolidam os princípios e regras de convivência democrática construídos na escola.

“É um processo que exige planejamento seguro de todas as ações, associando-as incondicionalmente, ao projeto pedagógico e respeitando a diversidade cultural”, segundo CARVALHO (2001, p. 109-110).

É fundamental enfatizar a importância das articulações entre a escola e a comunidade, tendo como referência a construção do convívio democrático.

Nesse tocante, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas das organizações. Requer mudanças de paradigmas que fundamentam a construção de uma Proposta Educacional.

As novas formas de administrar a educação constituem-se num fazer coletivo, permanentemente em processo, que é mudança contínua e continuada, conforme lembra Libâneo (2004).

A gestão democrática estabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública. Desta forma, cria mecanismos de liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de propostas de organização da escola, encorajando a criatividade, o trabalho em equipe na resolução de desafios cotidiano que cercam as finalidades da própria educação.

Para LIBÂNEO (2001, p. 11):

os educadores comprometidos com a transformação social precisam dispor de conhecimentos para repensar formas de funcionamento das escolas, de desenvolvimento da profissionalização e profissionalidade, de participação da comunidade escolar (professores, pais e alunos), de avaliação etc., que considerem ao mesmo tempo a realidade socioeconômica e cultural em que se insere a escola e os professores e as condições concretas dentro da sala de aula e da escola que se garantem a justiça social do ponto de vista da escolarização.

Nesse sentido observa-se que a construção e desenvolvimento do convívio democrático na escola é um processo que se realiza a cada dia com a participação da comunidade interna e externa. Exige respeito à diversidade cultural e gestores competentes para dar combate, sem tréguas, às diversas formas e dimensões da violência e do antagonismo.

Desse modo torna-se impossível pensar em debater sobre qualquer estrutura educativa sem antes contextualizá-la no seu aspecto histórico e social, pois o processo de análise passa necessariamente pela maneira de como o homem em um dado contexto analisa sua realidade, seu mundo, percebendo-se um ser produtor no seu tempo e no seu espaço, um transformador objetivo da sua realidade que racionalmente analisa, modifica.

### **3 A GESTÃO ESCOLAR DA ESCOLA ESTADUAL PROF<sup>a</sup> JÚLIA TELES**

A Escola Estadual Prof<sup>a</sup> Júlia Teles está localizada no conjunto Jardim I, instalada numa comunidade com um perfil sócio-econômico de classe média. A atual gestora, Noelice Nery Lobão, tem 42 anos de idade, é Especialista em Gestão Escolar, com 27 anos de experiência no magistério e está atuando no cargo de Direção há 1 ano e 6 meses.

Por se tratar de uma gestão em equipe, a gestão acontece efetivamente nos dois segmentos, tanto administrativo quanto pedagógico; observa-se uma atuação com princípios de apoio, visualização do trabalho e valorização do profissional.

A partir do momento em que a atual equipe assumiu a direção com sua visão de participação e coletividade, o fortalecimento da equipe como um todo vem refletindo nas conquistas de trabalho democrático e prazeroso.

Segundo LUCK (2001, p. 19):

ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho.

Existe nesta escola, um trabalho efetivo de assistência pedagógico – dialética ao professor através da DRE 08 e a própria Secretaria de Educação, com visitas constantes e oferta de cursos para uma formação continuada qualificada. Após cada visita faz-se uma reunião para avaliação de todas as observações registradas pelas técnicas.

Se as decisões são tomadas dentro do regimento interno, a autonomia é total, cabendo nesse caso à direção manter a DR e SEED informadas sobre tais decisões e caso, sejam além do regimento, a comunicação é via ofício, solicitando ajuda e sempre há retorno.

O gestor precisa apoiar o estabelecimento de objetivos claros; encorajar os professores; auxiliá-los; criar um ambiente propício para tomada de decisões; redigir um código de valores que represente o comprometimento de todos da escola com a gestão participativa etc.

A prática educativa é uma arte viva. A motivação de uma regência se dá também por parte do gestor. Um profissional que trabalha num clima ruim, onde o diretor comanda com mãos de ferro, impondo obrigações, tomando as decisões sozinho faz com que o educador

passa a trabalhar mecanicamente. A criatividade e o prazer no processo educacional estão ligados às diretrizes da escola e com o seu diretor.

Os gestores precisam adquirir a confiança dos integrantes do corpo docente, precisa conhecer e entender a escola, propor encontros para escutar as reclamações dos professores e dos alunos. Os gestores precisam ver de perto cada aluno e mostrar a sua preocupação com a formação destes.

De acordo com a diretora, existe um cronograma de reuniões que acontecem separadamente por classe e bimestralmente após cada unidade. Caso surja necessidade, reúnem-se em caráter de urgência. Gradativamente conquistaram o comparecimento dos pais através de reuniões prazerosas, incluindo lanches e objetividade nas colocações. Hoje atingem cerca 80% de presença dos pais.

A escola sede frequentemente, salas, galpões e a quadra de esportes para a comunidade que utiliza para reuniões de associações, AA, comitês comunitários, campeonatos e projetos sociais.

Para LUCK (2001, p. 34):

as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, 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 autoridade e dividir o poder.

Os dirigentes precisam estar em sintonia com os professores e funcionários discutindo o currículo escolar; compartilhando soluções e resolvendo problemas solicitando sempre a opinião dos professores, comparando todas as situações com outras escolas, baseando-se nas experiências adquiridas por estes. Ele deve conquistar a autoconfiança de todos, deixando de lado as características de controlador, cuja ênfase situa-se em regras de

trabalho e obediência. Os líderes são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações.

A confiança deve ser mútua e os objetivos devem ser comuns. O gestor deve mobilizar a energia, o dinamismo, entusiasmo e garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos. O trabalho em equipe deve estar evidenciado, como norma da escola.

Segundo LUCK (2001, p. 38):

outra forma de analisar a liderança participativa é através da observação das atividades pertinentes à liderança. Isto inclui criar e comunicar uma visão compartilhada, ganhar a confiança e o comprometimento organizacional, utilizar as competências da organização, desenvolver as equipes da organização e motivá-las.

É a definição dos objetivos da escola, sua visão e motivação da equipe que fará com que os passos sejam dados em direção positiva e de conquista. Um bom gestor não precisa buscar fora do seu contexto outros profissionais, mas sim aproveitar os que estão inseridos no meio, dando a valorização necessária para a reformulação dos objetivos da escola. O líder participativo envolve os outros e compartilha a liderança com a comunidade escolar.

No dia a dia dessa escola são levantados os problemas observados e após cada visita da técnica da DR são diagnosticados alguns problemas que podem estar passando despercebidos pela equipe.

Com a nova gestão, a equipe iniciou a busca pelas melhorias envolvendo funcionários, professores e alunos, num projeto de preservação e conscientização do aluno na hora de cobrar qualidades na sua escola, priorizando a higiene.

As vagas dessa unidade escolar são oferecidas de acordo com o número de salas e de sua capacidade. “No primeiro momento para os alunos da casa” e no segundo momento para os demais oriundos de outras escolas.

Ainda assim não tem suprido as necessidades da comunidade e para minimizar essa carência o MP dividiu as escolas de maneira que ofertem todos os níveis de ensino e os projetos. A única restrição para não acontecer a matrícula é se não houver espaço para o aluno na sala de aula. Na existência de mais de uma turma da mesma série, os alunos são distribuídos pela faixa etária.

Quanto aos critérios para distribuição de classe entre os professores há uma capacitação nas turmas do ensino regular, solicitando a escolha por afinidade de conteúdos e, quando não há consenso, sorteia-se democraticamente.

Quanto ao Conselho de Classe é um degrau que ainda está em processo de amadurecimento.

A frequência dos alunos é controlada através do FICAI (controle de infrequência) juntamente com o MP, mas vale ressaltar que após a implantação do Bolsa Família a ausência caiu sensivelmente. Quando necessário, alguém da equipe diretiva vai até a casa do aluno para averiguar os motivos e orientar aos familiares sobre a importância do aluno na escola.

O Projeto Político Pedagógico serve como referência e está sendo construído um novo PPP de acordo com a nova filosofia e primando pela qualidade de ensino. Como já foi citado, acontecem sempre em reuniões para as necessidades da escola, não seria diferente com o planejamento dos professores, que contam com a técnica da DR e o envolvimento e participação da diretora.

As reuniões pedagógicas acontecem frequentemente. Nelas são tratados todos os assuntos que envolvem o funcionamento didático-pedagógico da escola. Existem os encontros para estudos como também para lazer e descontração dos professores e funcionários.

Quanto às práticas de gestão adotadas pela escola em que são identificadas características de uma gestão na perspectiva democrática pode-se citar:

- a) Divisão de tarefas;
- b) Valorização do trabalho em equipe;
- c) Trabalho em equipe;
- d) Valorização de cada seguimento da escola destacando o papel e a importância do papel de cada funcionário na busca da qualidade da educação;
- e) Decisões tomadas coletivamente e democraticamente discutidas e avaliadas;
- f) Conscientização que o bem comum é o principal objetivo, visando melhor qualidade de ensino.

Ressalta-se que há uma sistemática de acompanhamento, controle e avaliação das decisões tomadas, através de reuniões que acontecem após as decisões tomadas coletivamente e ocorrem também após a execução de projetos pedagógicos, atividades extra classe, eventos e outros.

A sabedoria na tomada de decisões e atitudes passa um efeito positivo se feito com grau de confiança e receptividade em relação aos outros. Saber ouvir o ponto de vista dos outros, relacionar o estilo de liderança faz com que a união em busca pelo sucesso se torne não apenas ilusória, mas tão somente um fato comprovado. Possuir uma visão ampla e diagnosticar os problemas com antecedência, buscando aos demais é uma forma sábia para atingir a qualidade desejada nas instituições de qualidade.

“A administração escolar tem como objetivos essenciais: planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação. Ela inclui, portanto no seu âmbito de ação a organização escolar.” (SANTOS, 1966, p. 19) Logo, o termo mais adequado para ser atribuído nas instituições escolares é organização.

A definição de LOURENÇO FILHO (1976, p. 41) a seguir comprova a maior abrangência deste termo:

Organizar [...] é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modo de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidades e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, afim de que não se perca a coesão de trabalho e sua eficiência geral.

Quanto aos obstáculos enfrentados no processo de organização da vida escolar na implantação do modelo democrático de gestão, a Diretoria ressalta que a princípio o novo assustou um pouco talvez pelo costume de seguir regras e não participar da construção das mesmas. Parecia que o que estava acontecendo era muito bom para ser verdade. Com a continuidade da forma de gestão todos foram se moldando e participando de forma efetiva.

A participação é a base da gestão democrática da escola, pois permite o envolvimento dos profissionais escolares com os usuários de estabelecimento nas decisões do funcionamento e a organização escolar. Encontra-se democracia nas instituições de ensino quando não há autoritarismo no exercício do poder e definições do rumo de trabalho realizadas coletivamente.

Para LIBÂNIO (2004, p. 102),

Conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de se próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto, o modelo de gestão democrático-participativo tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Ainda segundo o relato da Diretora, alguns resultados positivos começam a aparecer, recentemente conseguiram sediar a segunda fase das Olimpíadas da Matemática. Deu-se pelo

percentual de aprovados na primeira fase (há 17 anos o pólo é o colégio Leão Magno Brasil); tem um projeto de aulas de reforço com os professores com carga horária ociosa; houve algumas aprovações no Colégio Agrícola em janeiro de 2007, entre elas a de primeiro lugar em um curso de Agroindústria; conseguiram nos meses de outubro e novembro de 2007, aulas práticas de Geografia e História nas cidades de Laranjeiras e São Cristóvão.

Atingiram o maior número de alunos matriculados do segundo semestre da EJA nos últimos dez anos.

De acordo com a Diretora há muito que fazer ainda. O próximo passo será a conquista da reforma do espaço físico, ressaltando que conseguiram todos esses e outros resultados tendo espaço físico precário, usando primeiramente o valor humano.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão democrática da escola é mais um desafio para a construção das novas relações sociais, constituindo um espaço público de diálogo, consenso e luta por projetos educacionais que atendam às necessidades do mundo contemporâneo e não apenas centrado no ato de ensinar.

O processo coletivo é requisito principal. Assim sendo, percebemos que os objetivos são atingidos quando se têm uma equipe comprometida com as mudanças, pois no contexto escolar há uma variação de fatores que interferem na aprendizagem do aluno, tanto na dimensão física ou material quanto pedagógica.

Uma escola de qualidade depende de boa vontade, seriedade e compromisso. Juntos, corpo docente, discente e pais articulando-se entre si e objetivando um mesmo rumo transformam as relações no âmbito escolar numa prática envolvente de confiança e comprometimento democrático.

A partir desta pesquisa, foi possível concluir que a construção e desenvolvimento do convívio democrático na escola é um processo que se realiza a cada dia com a participação da comunidade interna e externa.

A implantação da gestão democrática na Escola Estadual Prof<sup>a</sup> Júlia Teles ainda não ocorreu oficialmente por não haver eleições para a escolha do diretor, porém, com a atual gestora, pode-se perceber características deste tipo de gestão, onde pais, alunos, professores, funcionários e a própria comunidade vivencia, um convívio democrático.

Na ausência da institucionalização da gestão democrática na rede estadual, a escola poderá vivenciar progressivamente características da gestão democrática a depender da formação, competência e compromisso político do administrador escolar.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGUIAR, A. M. da S. F. **Projeto Pedagógico:** possibilidade de redesenhar a escola. Dissertação de Mestrado. Piracicaba: Unimep, 2001.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. **Progestão:** como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola? Módulo V. Brasília: CONSED, 2001.

FORTUNARI, José. **Gestão de Educação Pública:** Caminhos e Desafios. Porto Alegre: Artimed, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96.** Publicação: APP – Sindicato/CUT – CNTE – Em defesa da Escola Pública, gratuita e universal (Fórum Paranaense). Curitiba, junho 1997. Secretaria de Assuntos Educacionais.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública:** a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 16. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola:** teoria e prática. 5 ed. Ver. E ampl. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **Auto-avaliação escolar:** mecanismos de Gestão de melhoria continua de ensino. Revista Gestão em Rede. Nº 34 mar./2002 Consed, Curitiba-PR.

LUCK, Heloisa. et al. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

NUNES, Carla Alessandra da Silva. **Gestão Democrática na Escola Pública:** o caso da EMEF Marechal Henrique Teixeira Lott. Aracaju: Gráfica WG, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papirus, 1996.

VARELLA, A. L. **Desenvolvimento de metodologias heurística para a formação de novos gestores educacionais no México.** In: Gestão Educacional: Tendências e Perspectivas. São Paulo: Cenpec, 1999 (Série Seminários).