

**CAMINHOS TRILHADOS PELA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS  
ESTADUAIS DE FERNANDÓPOLIS S/P A PARTIR DE 2021**

**PATHS TAKEN BY DEMOCRATIC MANAGEMENT IN STATE SCHOOLS OF  
FERNANDÓPOLIS S/P FROM 2021**

Recebido em: 06/07/2022

Aceito em: 27/07/2022

Ellen Claudia Cardoso Martinez Doretto<sup>1</sup> 

Ademilson Batista Paes<sup>2</sup> 

**Resumo:** O artigo retrata os resultados da pesquisa sobre Gestão Democrática no cotidiano escolar, no município de Fernandópolis S/P, proposto na Constituição de 1988, na Lei de Diretrizes e Base da Educação de 1996, Leis nº 13.005 de 2014 (Plano Nacional de Educação) e nº 16.279 de 2016 (Plano Estadual de Educação). O objetivo é averiguar a aplicabilidade da Gestão Democrática, na participação e envolvimento de todos nos processos decisórios que tangem o município. Como metodologia, optou-se pela bibliográfica exploratória, utilizando o banco de teses e dissertação da Capes, acadêmicos como Jean J. Rousseau, Jacques Delors e Vítor H. Paro e artigos de Roseli L. Paula e Margareth Rago, que contribuíram como referenciais para analisar e identificar o tema nas escolas diante das investigações realizadas e das legislações do Estado de São Paulo, que instituem a presença e a participação de todos nas atividades decisórias e na resolução de problemas. Constata-se que existe um problema estrutural na Diretoria de Ensino, Região de Fernandópolis S/P, uma lacuna entre a teoria e a prática, ainda “aprisionada” a certo “autoritarismo”, e que, distante do pretendido, tal estrutura funciona como uma “utopia”; assim, as análises também buscam revalorizar as instituições escolares.

**Palavras-chave:** Educação Paulista; Liderança Democrática; Povo.

**Abstract:** The article portrays the results of the research on Democratic Management in everyday school life, in the municipality of Fernandópolis S/P, proposed in the 1988 Constitution, in the Education Guidelines and Base Law of 1996, Laws nº 13.005 of 2014 (National Education Plan) and no. 16,279 of 2016 (State Education Plan). The objective is to verify the applicability of Democratic Management, in the participation and involvement of all in the decision-making processes that affect the municipality. As methodology, the exploratory literature was chosen, using the Capes theses and dissertation bank, academics such as Jean J. Rousseau, Jacques Delors and Vítor H. Paro and articles by Roseli L. Paula and Margareth Rago, who contributed as references to analyzing and identifying the theme in schools. In view of the investigations carried out and the legislation of the State of São Paulo, which establishes the presence and participation of all in decision-making activities and in problem solving. It is shown that there is a structural problem in the Board of Education, Region of Fernandópolis city S/P, a gap between theory and practice, still “stuck” to a certain “authoritarianism”, and that, far from intended, such a structure works as a “utopia”; so, the discussions also intend to value school institutions.

**Keyword:** Paulista Education; Democratic Leadership; People

---

<sup>1</sup> Aluna do Programa de Pós-graduação em Educação (Mestrado) – PGEDU/Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Unidade Universitária de Paranaíba (MS). Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em História, Gênero e Diversidade (GEPHIS). Email: [ellenclaudiadoretto@gmail.com](mailto:ellenclaudiadoretto@gmail.com)

<sup>2</sup> Docente e pesquisador da Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMS, Unidade Universitária de Paranaíba (MS) e Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em História, Gênero e Diversidade (GEPHIS). E-mail: [abpaesbr@yahoo.com.br](mailto:abpaesbr@yahoo.com.br).

## INTRODUÇÃO

Trabalhar em um ambiente que proporciona prazer é de grande satisfação: trata-se bem, respeita, valoriza e se tem vez e voz – circunstâncias e ações primordiais dentro das instituições escolares. A Constituição de 1988<sup>3</sup> visa à redemocratização da relação escola/comunidade, a Lei de Diretrizes e Base da Educação<sup>4</sup> de 1996 insere-se no princípio da Gestão Democrática, e com o Plano Estadual de Educação<sup>5</sup> de 2016 ratifica-se a Gestão Democrática no Estado de São Paulo.

Mediante constatações nas legislações, houve a necessidade de redefinir o conceito, que João Antônio da Silva Filho, ao citar Norberto Bobbio que mostra a democracia dentro de um conjunto de regras de procedimentos para a formação de decisões coletivas, estabelece quem está autorizado a tomar decisões, sendo necessários procedimentos que delimitam as regras do jogo democrático, estabelecem o contraditório, sendo que, na diversidade das proposições, proporcionará um amplo acordo das vontades (2013, p. 82-90).

Acredita-se na concepção de Joseph A. Schumpeter, que aponta que a vontade do povo, em primeiro lugar, não existe, e, por isso, nunca haverá consenso total entre os indivíduos, ou seja, é a vontade da maioria, em segundo lugar, que prepondera. Estudos sobre a psicologia das massas mostram como o comportamento individual é afetado pelo coletivo. Assim, as massas seriam facilmente influenciáveis e, portanto, alguns grupos interessados poderiam “criar a vontade do povo”, conforme relata Juliana Nonato Corrêa (2011, p. 8).

Mediante tais ressignificações, questiona-se: “Será que o povo governa?”; acredita-se que sim, que decidem questões importantes dentro das instituições escolares, em assembleias e por consenso, de forma direta, participativa e representativa, sendo assim propõe-se que a vontade

é a de todo um povo ou de uma parte dele. No primeiro caso, esta vontade declarada é um ato de soberania e faz a lei, no segundo caso, é simplesmente uma vontade particular, um ato de magistratura ou, quando muito, um decreto (LANZA, 2010, p. 59- 64 apud ROUSSEAU, 2007).

<sup>3</sup> Lei maior do país. **Art. 206.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: **VI** - gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

<sup>4</sup> **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.

<sup>5</sup> **Art. 2º.** São diretrizes do PEE: VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.

Os conceitos e as legislações contribuem para a aplicabilidade da Gestão Democrática dentro das instituições escolares, porém não é garantia que ela se concretize de forma efetiva e eficaz, pois abre precedentes para as mais diversas interpretações. Sendo assim, cada sistema de ensino deverá adaptar-se à legislação, de acordo com sua ideologia e seu conceito de Democracia, onde “uma ideologia bem montada é o traço da inteligência do poder. Para se manter, dispõe de muitos instrumentos, da tradição, das instituições vigentes, da imposição física ou moral, mas igualmente da manipulação ideológica” (LANZA, 2010, p. 78 apud DEMO, 1988, p. 70).

A autora questiona a governabilidade do povo: tomam decisões “importantes”, de forma participativa, sendo os responsáveis pelos processos decisórios das instituições? Fazendo respeitar suas vontades de forma ampla e irrestrita? Para tais questionamentos, ela reflete ser imprescindível que todos estejam em igualdade, reafirmando o pensamento de Bobbio, em que não existe uma autoridade diante dos demais (apud LANZA, 2010, p. 64).

A escola, desencadeada com a globalização, necessita de transformações para superar desafios que surgem, principalmente na figura do gestor escolar: com o objetivo de desencadear ideias, em parceria com a comunidade escolar, com foco na participação efetiva, por meio de um trabalho de conscientização e comprometimento de todos os envolvidos no processo de mudança.

Para isso, enfatiza-se a Gestão Democrática, com foco na liderança,

uma construção social na formação plena do ser humano, cidadão, autônomo e ético. O gestor escolar articula, incentiva e mobiliza seus seguidores para a conquista dos objetivos colimados pela comunidade em prol de uma educação de qualidade. (HONORATO, 2018, p. 6).

A Gestão Democrática, segundo Vitor Henrique Paro (2017), nas escolas públicas, conta com a participação dos pais, professores, alunos e funcionários, é uma “utopia”, lugar que não existe, mas não quer dizer que não possa existir, sendo algo desejável para a resolução de problemas, ou seja, uma tomada de consciência para a democratização.

Mediante observações, conceitos e a legislações, realizam-se leituras para aprofundamento do tema, como pode se constatar pelas definições de Gestão Democrática:

[...] é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência [...] expressa um

anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática, nesta perspectiva Cury completa que gestão democrática [...] é uma gestão de autoridade compartilhada. (CURY, 2002, p. 173 apud SILVEIRA, 2021, p. 41).

Peres define Gestão Democrática como relações hierárquicas no interior da escola, em que o gestor facilita ou dificulta a implantação do seu compartilhamento, sendo ele um estrategista:

Todos querem dele o papel de gerente, um chefe de equipe, que utiliza os aparatos que possui para legitimar suas ações. Em muitos momentos manipula seus colegiados que, muitas vezes, por desconhecimento, acata suas decisões (2016, p. 34 apud 2009, p. 55).

Ainda assim, é de suma importância esclarecer que a

gestão participativa das escolas deve ser vista como uma possibilidade de se democratizar esta instituição, porém é necessário que o poder econômico não sufoque as necessidades sociais e não transforme esta política (gestão democrática) em mais um instrumento de manipulação e controle da classe burguesa (FURTADO, 2005, p. 83).

A tese de Doutorado de Roseli Lopes de Paula retrata que “o gestor escolar precisa desenvolver ideias junto à comunidade escolar que lidera, buscando uma participação mais efetiva” (2008, p. 1), por meio de um trabalho de conscientização e comprometimento, com a certeza da implantação de uma Gestão Democrática.

Partindo dessas premissas, é possível analisar a participação e envolvimento da comunidade escolar do município de Fernandópolis, S/P, no processo decisório e na resolução de problemas das instituições escolares, para que atenda aos princípios da Gestão Democrática; o contexto exige uma forma mais democrática de administrar, devendo-se inserir todos no processo.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA SECRETARIA ESTADUAL DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO**

A conquista de uma Gestão Democrática, dentro das instituições escolar do Estado de São Paulo, favorece a presença e a participação de todos nas atividades decisórias, porém alguns princípios ficam a cargo das diferentes formas de interpretar as legislações vigentes e impedem a sua efetividade dentro da legalidade.

Lück relata que os gestores escolares são os norteadores “do modo de ser, de fazer e de seus resultados” (2009, p. 22), sendo os responsáveis pelo “bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atendimento aos padrões de qualidade, definidos pelo sistema de ensino, leis e sociedade” (FERREIRA, 2020, p. 81).

A Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo (SEDUC-SP) enfatiza os princípios democráticos propostos, acreditando ser necessário, partir dos relatórios, para entender o foco da Gestão Democrática, e, para isso, conta com um novo modelo de gestão, participativa e democrática.

Sendo assim, a SEDUC-SP implanta um Projeto de Gestão Democrática na escola, desde 2016, “com objetivo de obter a melhora do processo decisório e deliberativo nas instituições escolares” (SÃO PAULO, 2011, p. 9), redefinindo o papel da escola, e passando a ser uma instituição democrática, inclusiva, que promova a permanência e o sucesso dos educandos.

De acordo com o questionário disponibilizado pela SEDUC-SP, houve uma expressiva participação por parte dos gestores, que responderam afirmativamente que em relação ao diálogo com a gestão, 31% o realizam; em relação à escuta da opinião do outro, que mais significativamente garante a Gestão Democrática, apenas 34% exercem essa capacidade – um número ainda muito discreto.

É sabido que existe interesse das pessoas em participarem da Gestão Democrática, e existem aqueles participantes que não sabem o que ela é ou o que representa; e, por isso, não querem se envolver com a escolar, por medo ou desconfiança. Do mesmo modo, também é esperado que os professores e funcionários se envolvam, em razão de seus interesses; mas não querem, pois mesmo estando na escola, não se sentem à vontade para participar dos segmentos da escola, mostrando descrédito com a instituição.

No interior das instituições escolares do Estado de São Paulo um modelo hierarquizado de representatividade (de cunho apenas simbólico) mantém-se nas mãos do “gestor”, denotando um tipo de poder unilateral, em que “persiste uma contradição, de um lado a autoridade máxima dentro da escola, por outro, um mero preposto do Estado” (PARO, 1987, p. 52).

O Estado de São Paulo coloca na figura do gestor a autoridade máxima, concede-lhe um caráter autoritário; dele emana todas as ordens, divide os diversos setores da instituição, corrobora para uma imagem negativa tendenciosa, pois acata os interesses das classes

dominantes, conferindo-lhe, assim, um poder que não corresponde à realidade e necessidade social.

Com a figura do “gestor” se relaciona a liderança – característica explícita em diversos documentos da SEDUC-SP –, cujos termos relacionados a “líder”, “avaliador”, “acompanhamento”, “validação”, “espelho”, “farol” e outros, incumbem-se de fiscalizar, avaliar e determinar sanções (BRUZAROSCO, 2021, p. 101).

Essa inter-relação conceitual traz consigo uma caracterização na gestão, informa os setores das ações administrativas das escolas, que deveriam ser exemplos, atribuindo-lhes uma função subjetiva de inspirar, e com isso ganha a imagem de “líder”, em conduzir a escola para que alcance os objetivos da instituição (GANZELI, 2011, p. 21 apud BRUZAROSCO, 2021, p. 102).

Na SEDUC-SP, o líder não pode ter a conotação de “barganha” entre a comunidade escolar, pode reverberar na escola como poder e pode influenciar nas práticas da Gestão Democrática dentro da instituição escolar (BRUZAROSCO, 2021).

Nesse contexto, sua figura finaliza com a conquista de uma Gestão Democrática, dentro das instituições escolares do Estado de São Paulo, como “parcial”, favorecendo a presença e a participação de todos nas atividades decisórias, porém alguns princípios ficam a cargo das diferentes “interpretações das legislações vigentes, principalmente no ensino público, o que não favorece a sua efetividade, dentro da legalidade” (SANTOS, 2010, p. 79).

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA E A NECESSIDADE DE AÇÕES SOCIAIS EFETIVAS**

Com a definição de alguns princípios, cada sistema de ensino define as normas da Gestão Democrática e suas premissas, como sendo a participação e o envolvimento de todos os segmentos nas ações decisórias e nas resoluções de problemas propostos pela SEDUC-SP, para despertar a criticidade dos envolvidos, foco central da formação de uma sociedade mais justa e igualitária.

Para tanto, numa gestão realmente compartilhada, os envolvidos devem participar de forma ativa, para que a instituição escolar se torne um local lúdico e prazeroso, consolidando, assim, sua autonomia. Desse modo, os cidadãos podem exercer sua cidadania de forma eficiente, capaz de transformar a sociedade em que vivem.

Trilhar o caminho da Gestão Democrática dentro das instituições escolares é um ato de “dar vez e voz” para que todos se envolvam nos aspectos decisórios e formem a consciência crítica.

Amparada em leituras, conceitos e legislações e documentos da SEDUC-SP, a Gestão Democrática ainda ganha pouco espaço nas escolas do município de Fernandópolis, por meio das ações do gestor, verificando essa visão como “conservadora e tecnocrata”, que emperra suas ações – uma cultura individualista e hierárquica, que não leva em consideração as particularidades humanas e sociais de cada instituição escolar (CABRAL, 2005, p. 148).

O gestor da SEDUC-SP pouco desenvolve o processo de Gestão Democrática, as decisões são de cima para baixo, e a falta de oposição ao gestor deixa clara a falta da Gestão Democrática, na qual existe uma unanimidade por parte dos envolvidos; ou seja, deixa de corroborar com o processo da Democracia.

No que se refere à distância entre as atitudes/ações e a legislação sobre Gestão Democrática no município de Fernandópolis de 2021/2022, pouco se obtém em sua aplicabilidade de forma imparcial; um ganho quase inexistente, em algumas instituições escolares no município de Fernandópolis, dificultando o trabalho coletivo, colaborativo, participativo na comunidade escolar.

Os agentes gestores tornam-se apenas “cumpridores de tarefas”, deixam de lado a Gestão Democrática, que deveria dar vez e voz a todos, fazendo parte do processo educacional: para adquirir ações para a resolução de problemas, e, assim, desenvolver o “sentimento de pertencimento” que integra o processo socioeducativo.

Existe dificuldade na implantação da Gestão Democrática no município de Fernandópolis porque há resistências às inovações, principalmente ao trabalho coletivo, já que a escola não tem um gestor que promova uma ação colaborativa e organizada. Para que isso ocorra, a equipe escolar precisa trabalhar no coletivo, compartilhar responsabilidades, propor melhorias que promovam a participação e motivem a autonomia da comunidade escolar.

No município de Fernandópolis, as instituições não têm se preparado de forma eficiente e eficaz para a Gestão Democrática; as ações são parciais, nem todos se envolvem. As relações precisam ser estreitadas com a equipe escolar, que ora necessitará ceder e buscar parcerias – método de fomento crucial para a Gestão Democrática dentro da escola.

Via de regra (assim parece), o neoliberalismo<sup>6</sup> está transformando a Gestão Democrática num tipo de ferramenta consensual de seus próprios interesses, quase um ato de despolitização social da educação, de forma que possa contribuir para um novo significado, como mercadoria, para que garanta o triunfo de suas estratégias mercantilizantes. “Esta ofensiva não declarada é antidemocrática e revela o alto grau de autoritarismo e despotismo político que caracteriza o regime neoliberal”. (GENTILI, 1995, p. 245 apud FURTADO, 2005, p. 85).

Portanto, participar é condição básica para uma Gestão Democrática, a abertura para se pensar diferente; entretanto, ainda há uma grande resistência, em virtude da distribuição de poder que ela enseja, ficando evidente que

uma sociedade é tanto mais bem governada, quanto mais repartido for o poder e mais numerosos forem os centros de poder que controlam os órgãos do poder central. (BOBBIO, 1994, p. 15).

Também de nada adianta trabalhar a Gestão Democrática sem desenvolver a mudança do sujeito e do objeto – já que se fala em subjetividade, com destaque à importância do outro, sua opinião, dúvidas, participação, seu envolvimento de forma aberta, coeso entre o discurso e a prática, e, principalmente, o sentimento de pertencimento à escola, desenvolvendo empatia e a capacidade de ouvir outro.

Contudo, o gestor deve apresentar-se como “liderança” da comunidade, capaz de articular todas as mudanças necessárias, sendo de fundamental importância trabalhar suas ações dentro da Gestão Democrática, um modelo para todos, proporcionando condições de articulação na instituição de forma efetiva e uma participação ativa, visando o sucesso sociopedagógico da escola.

O questionamento sobre “liderança” relaciona-se ao cotidiano escolar, causando indagações, o que propicia a leitura sobre o tema e com diversos autores. Nesse prisma, a “liderança” seria o caráter de “envolver e influenciar as ações dos indivíduos para a concretização dos objetivos propostos pelas instituições escolares e para que isto aconteça, é necessário iniciar mudanças” (GÜNTHER, 2018, p. 46). Dessa forma,

---

<sup>6</sup> O neoliberalismo defende a cobrança mínima de impostos e a privatização dos serviços públicos, onde o Estado não interfere na economia.



acredita-se que se refere aquele que está à frente da organização, o intelectual, com conhecimentos, competências pessoais e habilidades para ter tudo organizado, sendo o diretor o responsável, o único, para fazer acontecer, passando a ser uma tarefa individual, apesar dos avanços desta visão, ainda se mantém a imagem heroica e a concepção individualista de liderança, principalmente no caso do Brasil (Ibidem, p. 46).

E, como líder,

caberia ao diretor promover, orientar, construir, incentivar, mobilizar e criar mecanismos para a abertura democrática do estabelecimento de ensino, pelo qual, por lei, responde, mas onde terá de trabalhar essa nova visão de gestão participativa e democrática. Existe, assim, uma mudança no próprio conceito de liderança, em que o líder não é quem detém o poder decisório, mas aquele que estimula a participação. (PERES, 2016, p. 43).

E desse estímulo sugerido, também é razoável enfatizar que a “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006, p. 18).

A autora também apresenta liderança como a capacidade de conquistar pessoas, impulsionando os outros a realizarem as propostas do líder, e, assim, provocando mudanças de comportamento das pessoas e dos grupos sociais (CABRAL, 2005).

Nas escolas municipais de Fernandópolis, SP, há relatos de que a “liderança” está sendo utilizada para coagir pessoas; desse modo, a palavra perde seu sentido real: o uso da influência simbólica e não coercitiva para coordenar os membros dos grupos (RAMOS, 2012), sendo, assim, necessário enfatizar a liderança com foco

nas pessoas coloca a ênfase da gestão no relacionamento com o grupo, buscando, por meio da motivação e da criação de um bom clima de trabalho, obter os resultados desejados (SCHNEIDER, 2005, p. 27).

As escolas são instituições de processo de desenvolvimento ininterrupto, ou seja, a gestão mal realizada, como no caso das escolas de Fernandópolis, SP, impede a implementação ideal de uma Gestão Democrática, com condições de formar uma consciência participativa e transformadora, para, a partir disso, planejar e executar ações capazes de mitigar problemas educacionais; mas para isso é necessário que todos (corpo docente, gestores, funcionários, comunidade etc.) deixem a fortaleza do silêncio e a mera aceitação, que reconheçam seu papel e busquem uma Gestão realmente democrática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de o estudo encontrar-se ainda em construção, são visíveis as indagações e o processo reflexivo em relação à implantação da Gestão Democrática do município de Fernandópolis, SP, pertencente à Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo (SEDUC-SP), acoplada nos decretos, leis, resoluções e outros documentos da Secretaria Estadual da Educação, que vêm ganhando força – incipiente, mas intrigante – nas escolas municipais; as lideranças até então corroboram apenas uma visão conservadora e tecnocrata, que emperra, em suas ações, uma cultura individualista e autoritária, não levando em consideração as particularidades humanas ou sociais (CABRAL, 2005).

Para isto, os gestores precisam entender que para tornar-se democrático devem superar os vícios e as amarras do seu estilo de liderança, trabalhando as transformações e adequações necessárias para a democracia. Sendo assim, a Gestão Democrática implica em adotar atitudes mais motivadoras e em convergência com os princípios democráticos (CABRAL, 2005).

A Gestão Democrática pressupõe transparência e capacidade de praticar a “escuta ativa”, experiência de buscar entender e compreender a oposição (e até aceitar) de ideias e opiniões; isto é, a revisão de tal paradigma depende de uma mudança de mentalidade, para que a aplicabilidade das ações socioeducativas ocorra de forma efetiva e real, caso contrário, a gestão termina por ser inviabilizada.

Mediante as questões apresentadas, esta pesquisa pretende averiguar uma possível tendência, iniciada em 2021, nas escolas públicas municipais de Fernandópolis, SP, de descaracterizar o debate (e a prática política) sobre a Gestão Democrática, reduzindo sua importância à superficialidade teórica (inclusive das leis vigentes), de modo que nada é feito concretamente – a passividade apresenta-se ainda como resultado de ideias presas ao sistema tradicional de trabalho, embora, em muitos aspectos, as propostas educacionais atuais tratem acertadamente de concepções e transformações diferentes, que bem podem realizar-se nesse novo modelo de Gestão Escolar Democrática que o município vem adotando.

Este estudo surgiu ao se constatar a forte indignação dos colaboradores (que, a pedido, manteve-se o sigilo, em razão do risco de represálias e perseguição por parte de seus superiores), ao apontarem haver uma intransigência no trabalho dos gestores atuais, corrompendo o caráter democrático da gestão e assim censurando o direito de livre expressão de ideias e opiniões – que contraria as conquistas contemporâneas deste século, que é a de impedir o retorno do viés opressivo nas políticas públicas.

Sob esse cenário, torna-se necessário retomar o tema Gestão Democrática dentro das instituições escolares, para que faça parte do processo de formação de todos os segmentos, estudando e debatendo as leis, decretos, resoluções e demais documentos orientadores, de modo a reformular o entendimento dos conceitos enraizados no cotidiano escolar.

As dinâmicas do cotidiano escolar executadas pelo gestor, tais como: as decisões unilaterais, a falta de consulta aos professores, a inexistência de diálogo, relacionamento sem empatia, compaixão e solidariedade apresentadas dentro das instituições escolares, no que se refere às relações pessoais e interpessoais, devem ser trabalhadas, pois acabou gerando desgaste por parte do educadores, pais, alunos e colaboradores, o que torna visível o desinteresse e a falta de motivação, além do *stress* de alunos e professores – o que não favorece a implementação da Gestão Democrática nas escolas do município de Fernandópolis, SP.

Estes foram os maiores desafios encontrados no decorrer do percurso de pesquisa e análise, destacando principalmente a figura do gestor na rede estadual e sua incapacidade de articulação socioeducativa (diretrizes básicas e essenciais das políticas públicas), como “líder representativo” dos deveres e direitos profissionais (equipe escolar), mobilizador de ações amplas e irrestritas (inclusivas) para toda a comunidade.

Por fim, ressalta-se que para uma escola

mais eficaz, eficiente e produtiva, para que, assim possa alcançar seus objetivos, desenvolvendo uma maior flexibilidade e interlocução entre os membros, na resolução de problemas, na tomada de decisão, na manutenção dos padrões de desempenho, atendendo adequadamente às necessidades do cliente. (PAULA, 2008, p. 8).

Para que as mudanças necessárias se tornem realidade, é de grande importância a participação coletiva, o envolvimento de todos, demonstrando que estão “unidos em prol de um mesmo objetivo, desenvolver a cumplicidade entre eles” (Ibidem, p. 8). A teoria tem que ser articulada com a prática escolar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1988.

BRASIL. **Presidência da República**. Lei nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Publicada no Diário Oficial de 23 de dezembro de 1996. Disponível em <<http://www.mec.gov.br/legis/default/shtm>>. acesso em 22/11/2021.

BOBBIO, Norberto. Liberalismo e democracia. São Paulo: Brasiliense, 1988.

BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia; uma defesa das regras do jogo; tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BRUZAROSCO, José Gustavo Araújo. **Análise dos significados de gestão democrática expressos nos documentos do programa de ensino integral do Estado de São Paulo**. Tese de Mestrado em Educação pela Universidade Estadual do Norte da Paraná, 2021.

CORRÊA, Juliana Nonato, **As concepções contemporâneas de democracia**. ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS – FFLCH / USP, 2011.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1988.

FILHO, Antônio da Silva. A DEMOCRACIA EM NOBERTO BOBBIO. PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. São Paulo, 2013.

FERREIRA, Claudiceia Ribeiro. **O modelo de gestão na ótica do diretor de escola do programa ensino integral**. Tese de Doutorado apresentada ao Conselho, Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, 2020.

FURTADO, Érica Luisa Matos. **Políticas Educacionais e Gestão Democrática na escola**. Dissertação de Mestrado em Educação. UNESP. Marília, 2005.

GENTILI, Pablo A A, SILVA, Tomaz T. da (orgs). Neoliberalismo, qualidade total e educação. Petrópolis, R.J.: Vozes, 1994.

GENTILI, Pablo A A, SILVA, Tomaz T. da Que há de novo nas novas formas de exclusão educativa? Neoliberalismo, trabalho e educação. Educação e Realidade, v. 20, n. 1, p. 191-202, jan./jun. 1995.

GÜNTHER, Helen Fischer. **Práticas de liderança na escola: um estudo comparativo**. Tese de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2017.

HONORATO Vânia Maria de Carvalho. **Gestão Escolar: A trajetória de um conceito**. Especialista em Gestão Escolar. Artigo de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica de Goiás PUC/GO. Setembro, 2014.

LANZA, Fernanda Fernandes dos Santos. **Gestão Democrática, sindicatos e participação política dos professores**. Tese de dissertação de Mestrado em Política Educacional. Marília, 2010.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: ed. Positivo, 2009.

MELO, Guiomar Namó de; ATIÉ, Lourdes. **Gestão escolar eficaz**. Ed. Fundação Leman, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: ed. Cortez, 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: ed. Cortez: Autores associados, 1986.

PAULA, Roseli Lopes de. SCHNECKENBERG, Marisa. **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIO PARA O GESTOR DO SÉCULO XXI**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008.

PERES, Ana Paula Franzini. **Análise da atuação dos diretores de escola na perspectiva do patrimonialismo**. Dissertação de Mestrado. Centro de Educação e Ciências Humanas. São Carlos: UFSCAR, 2009.

PERES, Ana Paula Franzini. **Gestão democrática e conselhos de escola no município de Araraquara**. Tese de Doutora. FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO ESCOLAR. SP, 201

RAGO, Margareth. **Descobrir historicamente o gênero**. Cadernos Pagu.1998.

ROUSSEAU, J. J. **Do contrato social**. Trad. Pietro Nasseti. São Paulo: ed. Martin Claret, 2007.

SANTANA, Vagner Ramos. **Gestão democrática nas escolas**. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v.22, n. 2, p. 524-533, maio/ago., 2018. <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/11281>, acesso em 10/05/2022.

SÃO PAULO. **Decreto nº 57.571**, de 04 de dezembro de 2011. Institui, junto à Secretaria da Educação, o Programa Educação - Compromisso de São Paulo.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1.164**, de 04 de janeiro de 2012. Alterada pela Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012. Palácio dos Bandeirantes, 28 dez. 2012.

SCHUMPETER, Joséph e ARAUJO, Luiz Antonio Oliveira De. **Capitalismo, socialismo e Democracia**. Editora Unesp. 2017.

SCHNEIDER, Joice Francine/ JUNQUEIRA, Alvaro Gustavo Wagner. **ESTILO DE LIDERANÇA: PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE SERVIÇO SOCIAL**. REVISTA DESTAQUES ACADÊMICOS, VOL. 4, N. 1, 2012.

SILVEIRA, Viviane da Silva. **O conselho Municipal de educação de São Roque: a gestão democrática em debate**. Dissertação de Tese de Mestrado em Fundamentos da Educação. Universidade Federal de São Carlos. Campus Sorocaba, 2021.