



## **EDUCAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA REFLEXIVA: A FLEXIBILIZAÇÃO DO GESTOR A PARTIR DA AÇÃO REFLEXIVA**

ANDERY, Rita de Cassia de Campos<sup>1</sup>

**RESUMO** (EDUCAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA REFLEXIVA: A FLEXIBILIZAÇÃO DO GESTOR A PARTIR DA AÇÃO REFLEXIVA) – O presente artigo é parte integrante do trabalho de pesquisa desenvolvido no curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão Educacional com ênfase em Supervisão, Orientação Educacional e Inspeção na Perspectiva Inclusiva, e teve como objetivo entender, analisar e discutir a gestão democrática e a educação democrática reflexiva na busca da harmonia dentro do processo ensino aprendizagem através da flexibilização do gestor. De natureza filosófica e dialética, a pesquisa pretendeu, a partir da construção dos referenciais teóricos, estabelecer as bases do diálogo e reflexão dos conceitos de gestão democrática em Cária (2015), Clemente (2015), Lück (2009) e educação democrática e reflexiva de Dewey (1979a; 1979b) entre outros, e a flexibilidade necessária do gestor em suas ações. A pesquisa foi movida pela seguinte questão: Como o gestor pode flexibilizar suas ações para que haja harmonia no desempenho dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem dentro de um contexto de gestão democrática e educação democrática reflexiva? A metodologia empregada foi de natureza bibliográfica, de cunho qualitativo. Pela análise da parte teórica, foi possível conhecer como a educação e a gestão reflexiva e democrática podem ser flexibilizadas e como estas vem se tornando elementos relevantes para o gestor no processo ensino-aprendizagem.

**Palavras chave:** Educação Democrática. Gestão Democrática. Reflexão. Ensino-aprendizagem

---

<sup>1</sup> Proprietária/Fundadora do Espaço Integrado "Heúreka". Master em Hipnose Clínica pelo Instituto Lucas Naves (2019). Especialista em Hipnose Clínica pelo Instituto Lucas Naves (2019). Master Coach Profissional pela Crasto.com Go Beyond (2019) - PNL Practitioner pela Crasto.com Go Beyond (2019) - Mestre em Educação pela Universidade do Vale do Sapucaí-Univás (2015). Atua como Coordenadora do Curso de Pedagogia da FAIP (2020). Atua como professora na graduação de Pedagogia, Moda e Psicologia da FAIP - Marília. (2020). Atuou como Professora de Pós graduação em Gestão Educacional EAD UNIMAR - Marília (2019). Atuou como Professora de Orientação Educacional no curso de Pós Graduação em Gestão Educacional da Universidade Vale do Sapucaí - UNIVÁS - (2016 -2017). Atuou como Orientadora/ Psicopedagoga do CEM Bela Vista em São Sebastião da Bela Vista - MG (2017). Pós Graduada em Ensino de Sociologia e Filosofia pelo Instituto Brasileiro de Formação - Joinville -SC - IBF - FACEL ( 2016). Pós-graduada em Metodologia do Ensino Religioso pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER de Santa Rita do Sapucaí - MG (2016). Pós Graduada em Psicopedagogia pela Faculdade Católica Dom Bosco - Campo Grande - MS -UCDB (2017). Pós graduada em Gestão, Orientação e Supervisão pelo Instituto Brasileiro de Formação - Joinville -SC - IBF - FACEL ( 2017). Pós Graduada em Neuropsicopedagogia Clínica pelo Instituto Brasileiro de Formação - Joinville - SC - IBF - FACEL ( 2017). Pós graduada em Educação Especial e Inclusiva pela Faculdade de Educação São Luiz - Jaboticabal - SP (2017). Possui graduação em Licenciatura em Pedagogia pela Universidade São Francisco -USF (1998). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Educação, Filosofia da Educação, Filosofia para Crianças e jovens Educação para o Pensar, Orientação Educacional, Coordenação e Psicopedagogia. É Membro do Grupo de Pesquisa em Filosofia da Educação - GRUPEFE - Pesquisadora UNINOVE, cadastrado no CNPQ. É Membro do Grupo de Pesquisa Educação e Gestão (GEPEG): Questões Contemporâneas de Ensino, Avaliação, Docência e Gestão da UNIVÁS, cadastrado no CNPQ. É membro do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Ética, Política e História da Educação Brasileira NEPEB - UNIVÁS, pela Linha de Pesquisa Fundamentos da Educação, Ética e Política, cadastrado no CNPQ.

**ABSTRACT** (REFLECTIVE DEMOCRATIC EDUCATION AND MANAGEMENT: FLEXIBILIZING THE MANAGER FROM REFLECTIVE ACTION) – This article is integrated part of the research work developed in the Lato Sensu Postgraduate Course in Educational Management with an emphasis on Supervision, Educational Guidance and Inspection in the Inclusive Perspective, and aimed to understand, analyze and discuss democratic management and democratic education reflective in the search for harmony within the teaching-learning process through the flexibility of the manager. From a philosophical and dialectical nature, the research intended, based on the construction of theoretical references, to establish the bases for dialogue and reflection on the concepts of democratic management in Cária (2015), Clemente (2015), Lück (2009) and democratic and reflective education dewey (1979a; 1979b) among others, and the necessary flexibility of the manager in his actions. The research was driven by the following question: How can the manager make his actions more flexible so that there is harmony in the performance of those involved in the teaching-learning process within a context of democratic management and reflective democratic education? The methodology used was of a bibliographic nature, of a qualitative nature. Through the analysis of the theoretical part, it was possible to understand how education and reflexive and democratic management can be made more flexible and how these have become relevant elements for the manager in the teaching-learning process.

**Keywords:** Democratic Education. Democratic management. Reflection. Teaching-learning

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo concentrou o seu objeto de estudo em torno do tema: a gestão democrática e a educação democrática reflexiva na busca da harmonia dentro do processo ensino aprendizagem através da flexibilização do gestor. Desenvolvida no curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão Educacional com ênfase em Supervisão, Orientação Educacional e Inspeção na Perspectiva Inclusiva, e teve como objetivo analisar e discutir o processo necessário para que o gestor possa flexibilizar suas ações em busca da harmonia entre os envolvidos no processo ensino-aprendizagem no contexto de uma gestão democrática reflexiva.

De natureza filosófica e dialética, a pesquisa pretendeu, a partir da construção dos referenciais teóricos, estabelecer as bases do diálogo e reflexão dos conceitos de gestão democrática em Cária (2015), Clemente (2015), Lück (2009) e educação democrática reflexiva de Dewey (1979a; 1979b), entre outros, e a flexibilidade necessária do gestor em suas ações. A pesquisa foi movida pela seguinte questão: Como o gestor pode flexibilizar suas ações para que haja harmonia no desempenho dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem dentro de um contexto de gestão democrática e educação democrática reflexiva? A metodologia empregada foi de natureza bibliográfica, de cunho qualitativo. Pela análise da parte teórica, foi possível entender como a gestão e a educação democrática e reflexiva podem ser flexibilizadas e como estas vêm se tornando elementos relevantes para o gestor no processo ensino-aprendizagem.

O gestor é o responsável juntamente com sua equipe pelos resultados apresentados por sua escola, portanto, seu papel é importante e abrangente no que se refere ao desempenho dos profissionais no exercício do trabalho educativo. Portanto, cabe ao gestor atuar em todas as fases do processo de ensino e aprendizagem, em que deve haver a construção de uma gestão democrática.

A gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar: pais, professores, estudantes e funcionários em todos os aspectos da organização da escola.

A educação democrática reflexiva segundo Dewey (1979), por sua vez presume uma postura, uma forma de identidade, um hábito que a diferencia da reflexão espontânea, na medida em que não cessa de refletir a partir do momento em que consegue certos resultados, mas continua progredindo, reexamina constantemente seus objetivos, seus procedimentos, suas evidências e seus saberes. Ela não é uma atividade isolada, mas de conjunto; seu fim não é em si mesmo, mas uma operacionalização do pensamento reflexivo.

Dentro dos contextos atuais encontrados, o foco deste artigo é entender, analisar e discutir o papel do gestor, sua maleabilidade, sua flexibilização frente a situações decorrentes no ambiente escolar e, assim, procurar responder à questão que nos inquieta.

## **2. GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Segundo Cária (2015), no âmbito educacional, o termo “gestão” seguido do adjetivo “democrático” é muito difundido, pois a Constituição Federal de 1988 e a LDBEN n. 9394/1996, o cita como ponto de partida para a administração escolar e esta deve trazer uma gestão ativa e participativa. Muitas vezes a gestão democrática pode ser entendida como a ausência de um líder, porém, este pensamento é equivocado, pois mesmo em uma escola onde a administração é democrática, há divisão de tarefas e também um líder. Este líder por sua vez, deve apresentar uma flexibilidade e ser mediador das decisões a serem tomadas, juntamente com o que pensam os demais participantes no processo ensino-aprendizagem.

Lück (2009) apresenta sua ideia sobre gestão democrática com a presença de um líder dizendo que a escola onde não há liderança, o trabalho não flui como o desejado, pois, o trabalho fica solto, sem um norte. Não há estímulo para que se alcance objetivos e geralmente as decisões tomadas são de interesses pessoais.

O gestor, segundo Lück (2010), é um líder que exerce influência na atuação de todos os envolvidos, sendo eles: professores, funcionários, pais e alunos para a execução das metas

educacionais indicadas pela escola. Este profissional e sua equipe deveriam atuar em harmonia para que exista integração plena do projeto pedagógico dentro da gestão democrática. Cária (2015) diz que o gestor deve ter em mente os desafios decorrentes das mudanças e procurar se especializar para obter novos conhecimentos na área dos processos administrativos. Já que tais transformações afetam diretamente o ambiente educacional, como a implantação de novos modelos de gestão e administração vindos das últimas reformas e o processo de governabilidade escolar que visa promover a democratização e qualidade da educação.

Paro (2011, p. 15) afirma que,

Trata-se, portanto, das medidas que vêm sendo tomadas com a finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades.

Nos dias atuais, sabemos que a escola não pode se isolar, ela deve portanto, abranger outros contextos. Libâneo (2013) cita que a escola contemporânea deve ligar-se ao mundo político, econômico e cultural, devendo também lutar contra a exclusão social, tendo assim, um modelo de currículo que focalize a formação continuada e geral para que se formem cidadãos críticos e pensantes, onde a partilha de poder e o espaço tornem-se ricos para aprendizagem do exercício da cidadania, pois, assim criam-se condições para que ocorra a co-responsabilização, não de maneira imposta, mas com engajamento e cooperação de todos.

Em consonância a isso, pode-se dizer que o gestor democrático tem como foco a discussão e avaliação para implementar o pedagógico. É um trabalho mútuo entre todos os envolvidos para que o gestor ganhe visibilidade e espaço para exercer suas funções específicas de forma democrática. A qualidade e o desempenho dos participantes no processo ensino-aprendizagem são ligados diretamente ao coletivo.

Sendo o gestor um líder, é de suma importância sua participação e mediação em todo o processo de gestão. Indo ao encontro dessa afirmação, sendo o gestor um mediador, se analisado desta maneira, sua atividade não se esgota e não é um fim em si mesmo. Esse caráter mediador possibilita que hajam mudanças com relação as atividades com práticas burocráticas e conservadoras para atividades que possibilitem transformações significativas e relevantes.

Assim, o gestor exerce em seu trabalho função dialética<sup>2</sup> entre escola, comunidade, comunidade escolar e alunos.

## **2.1. EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA REFLEXIVA A BUSCA DA FLEXIBILIZAÇÃO DO GESTOR**

Para entendermos o pensamento reflexivo dentro da tentativa de uma educação democrática buscamos amparo teórico ao conceito de reflexão, teorizado por Dewey. Segundo Dewey (1979b), para a busca de uma educação democrática precisamos trabalhar o pensamento reflexivo, pois, é um pensamento de uma forma mais elaborada, que se distancia do pensamento comum. Ele nos mostra que existem fases que você pode seguir para verificar suas hipóteses e ideias, se realmente foram válidas através do pensamento reflexivo. Daí seu pensamento ser exatamente isso: uma ferramenta que você utiliza para resolver problemas no seu mundo sensível, que é passível de ser alterado e flexibilizado.

O pensamento reflexivo, na perspectiva de Dewey (1979b), vai além do simples processo de tentativa e erro que podemos empreender na ação e sobre a ação. Disto surge a importância e relevância de estabelecermos a distinção entre a postura reflexiva e o agir rotineiro que um gestor pode ter diante de episódios do nosso cotidiano de um modo geral e, mais especificamente, nas práxis pedagógicas, através da qual o ser humano se constrói enquanto humano na interação com o meio físico e social no qual se encontra inserido.

Para Dewey (1979b), a experiência reflexiva permite a relação com a natureza, consigo mesmo e com os outros para que se constitua num contínuo processo em que o ser humano se faz e se constrói, e partindo desse princípio, talvez possamos começar a tentar responder nossa questão de como o gestor pode flexibilizar suas ações para que haja harmonia no desempenho dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem dentro de uma educação e uma gestão democrática?

Dewey entende que a experiência reflexiva e democrática é composta por etapas que se articulam progressiva e retrospectivamente tendo em vista resolver as situações problemáticas no curso da vida, dando-nos assim a maleabilidade e flexibilidade tão necessária ao processo ensino aprendizagem como um todo. Essas etapas são as seguintes:

---

<sup>2</sup> A dialética é uma forma de debate onde as ideias são submetidas à discussão e contraposição, com objetivo de trazer um raciocínio mais claro sobre um tema. Conhecida também com a arte da palavra, passou a ser a forma de diálogo para demonstração de teses argumentativas capazes de esclarecer diferentes conceitos em discussão.

1) perplexidade, confusão e dúvida, devidas ao fato de que a pessoa está envolvida em uma situação incompleta cujo caráter não ficou plenamente determinado ainda; 2) uma previsão conjetural – uma tentativa de interpretação dos elementos dados, atribuindo-lhes uma tendência para produzir certas consequências; 3) um cuidadoso exame (observação, inspeção, exploração, análise) de todas as considerações possíveis que definam e esclareçam o problema a resolver; 4) a conseqüente elaboração de uma tentativa de hipótese para torná-lo mais preciso e mais coerente, harmonizando-se com uma série maior de circunstâncias; 5) tomar como base a hipótese concebida, para o plano de ação aplicável ao existente estado de coisas; fazer alguma coisa para produzir o resultado previsto e por esse modo pôr em prova a hipótese. (DEWEY, 1979b, p. 164-165)

Na perspectiva de Acker, no seu comentário introdutório da obra *Democracia e educação*, o professor deveria conduzir o processo de ensino e aprendizagem de acordo com o processo da experiência reflexiva que poderiam partir da e com a colaboração do gestor:

Tal é a ordem intelectual que deveriam seguir as aulas escolares, com participação dos alunos e do professor, este último não como ditador, nem como simples aprendiz, mas como orientador intelectual da experiência partilhada por todo o grupo. Com isso, a preleção expositiva não seria completamente suprimida, mas conservada para fornecer aos alunos as informações, aliás, nunca dogmáticas, que eles por si mesmos não podem conseguir, mas que são necessárias à sugestão das ideias ou hipóteses de solução. Estas últimas deveriam ser logicamente discutidas, bem como de fato experimentadas em comum, mormente para educar os alunos para o diálogo e o convívio em sociedade genuinamente democrática (ACKER, 1979a, p. XX).

É necessário, ainda, evidenciar que o pensamento reflexivo não se limita a um conjunto de passos, procedimentos específicos como um receituário, mas em um modo de encarar e responder aos problemas, e mais, como já ressaltava Dewey (1979a), que o mero conhecimento de métodos não basta, pois é preciso que exista o desejo e a vontade de empregá-los.

Dewey (1979a) nos mostra três tipos de atitudes necessárias ao ensino e ao trabalho reflexivo que pode ser aplicado por um gestor democrático e aqui talvez resida uma hipótese válida para a flexibilização do gestor frente ao processo ensino aprendizagem: mentalidade aberta, responsabilidade e de todo coração.

A primeira atitude se define da seguinte forma:

A ausência de preconceitos, de parcialidades e de qualquer hábito que limite a mente e a impeça de considerar novos problemas e de assumir novas ideias e que integra um desejo ativo de escutar mais do que um lado, de acolher os fatos independentemente da sua fonte, de prestar atenção sem melindres a todas as alternativas, de reconhecer a possibilidade do erro mesmo relativamente àquilo em que mais acreditamos (DEWEY, 1979a, p.39).

Esta atitude gera a capacidade de saber acolher diversas perspectivas, de buscar novas alternativas, e proporcionar a dialogicidade com as outras áreas do saber dentro da tão buscada flexibilidade que o gestor deve ter no processo ensino aprendizagem.

A segunda atitude consiste na responsabilidade, e de modo mais concreto, na responsabilidade intelectual.

Ser intelectualmente responsável quer dizer considerar as consequências de um passo projetado significa ter vontade de adotar essas consequências quando decorrem de qualquer posição previamente assumida. A responsabilidade intelectual assegura a integridade, isto é, a coerência e a harmonia daquilo que se defende (DEWEY, 1979a, p. 39).

Aqui, Dewey (1979a) ressalta a questão referente à conduta do gestor e do docente, que deve primar por propósitos verdadeiramente educativos e éticos e não unicamente usados como uma ferramenta dentro do processo educativo.

A terceira atitude é a de coração.

Quem esteja absolutamente interessado em determinado objeto, em determinada causa, atira-se a ela, como dizemos, 'de coração' ou de todo o coração. A importância dessa atitude ou disposição é geralmente reconhecida em questões práticas e morais. No desenvolvimento intelectual é, entretanto, igualmente grande. Não há maior inimigo do pensamento eficiente que o interesse dividido (DEWEY, 1979a, p. 40).

As atitudes mencionadas não são as únicas, mas constituem objetivos a serem cultivados nas práxis pedagógicas e no trabalho do gestor, na busca de melhores métodos. Os requisitos acima descritos não podem ser isolados uns dos outros, e isto tem que ficar claro porque não se tratam de categorias autossuficientes ou de efeitos mágicos. São partes de um conjunto que solidificam um modo de agir.

No que diz respeito ao aluno, ao ensino aprendizagem, Dewey compactua da visão de que a educação nesse aspecto deve ter como primícias a valorização da capacidade de pensar dos mesmos, atentando para seu crescimento tanto na área física como emocional e intelectual. Essa incidência sobre o pensar não pode corresponder ao emprego da aprendizagem sobre um tema ou conteúdo específico, mas corresponder às necessidades dos alunos, aos problemas e conflitos vividos por eles dentro do processo ensino aprendizagem, sempre buscando meios para resolvê-los. Portanto, o olhar sobre esse aluno, sobre esse ensino, deve englobar sua totalidade, e a aprendizagem deve transcender o enfoque temático de uma disciplina.

Outro ponto chave para Dewey (1979) é a crença de que a aprendizagem só ocorre mediante problemas reais, desafiadores, que impulsionem os alunos, os professores e todos os envolvidos no processo a pensar, criar redes de relações, hipóteses e buscar soluções. Assim,

experiência e praticidade são pontos efusivos para criar um ambiente de aprendizagem e dinamicidade do pensar dentro de uma educação democrática reflexiva.

O pensar nessas duas dinâmicas representa a chave para iniciar uma aprendizagem significativa e real, promovendo a flexibilização do gestor, pois, cria-se a condição de construção e desconstrução desse saber, gerando assim novos conhecimentos.

Assim fica claro entendermos como essa democracia acontece, Segundo Souza (2009), a democracia defende o direito de participação de todos em todas as decisões que favoreçam a qualidade de vida em sociedade. Todos os indivíduos deveriam ter a chance de conhecer e viver desde a sua infância os princípios democráticos, desenvolvendo assim sua “autonomia democrática” para que haja essa verdadeira participação.

O que atualmente chamamos de diversidade cultural nada mais é que a autonomia democrática; é reconhecer o direito de escolher um caminho de vida próprio, de ser respeitado nessas escolhas e de viver de modo digno e satisfatório em qualquer alternativa, de acordo com as próprias aptidões, desejos e valores; é a consolidação do direito de ser diferente.

Souza (2009) ainda afirma que, para conquistar essa autonomia, o indivíduo precisa estar capacitado para tomar decisões, construir suas regras, refletir sobre as consequências de suas ações e assumir responsabilidades. Refletindo sobre esse conceito de autonomia, será que alunos, professores, comunidade escolar, gestores, estão realmente preparados para viver uma verdadeira democracia?

A democracia em uma sociedade não pode ser apenas um sistema político, ela só pode ser real se seus princípios se incorporam à lógica da vida cotidiana de indivíduos e grupos sociais em interação na sociedade. Para interagir de modo autônomo é preciso que os membros dos diversos grupos sociais tenham desenvolvido alguma autonomia como indivíduos. Isso torna o processo de construção da democracia um ideal a ser construído a longo prazo. A democracia precisa ser enraizada na vida dos brasileiros e, para isso, muitos paradigmas devem ser rompidos.

Os gestores, os professores, a escola tem papel fundamental nessa mudança. Precisamos nos tornar democraticamente ativos para formar cidadãos verdadeiramente preparados para assumir seu papel em uma sociedade que alcance a democracia em toda a sua plenitude. Contribuir para o desenvolvimento da autonomia dos sujeitos e dos grupos sociais não é algo que se possa fazer apenas pelo discurso. A prática política efetiva é fundamental para a construção da democracia na medida em que questionando, desvelando e democratizando

mecanismos de legitimação e de exercícios do poder em nossa sociedade possamos contribuir para o desenvolvimento da consciência e da autonomia dos diversos grupos em interação.

Assim, o processo ensino aprendizagem deixaria de ser apenas uma transferência de conhecimentos e passaria a criar possibilidades reais de maleabilidade e flexibilidade para um gestor democrático dentro de todo esse imenso processo que é a democratização.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da questão colocada de como o gestor pode flexibilizar suas ações para que haja harmonia no desempenho dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem dentro de um contexto de gestão democrática e educação democrática reflexiva, cabe-nos destacar que a gestão democrática é necessária nos dias atuais. Que mudanças acontecem a todo o momento e a velocidade das informações aumenta cada vez mais e uma prática reflexiva se faz necessária dentro de todo processo educativo.

O gestor deve fazer a interação da escola com a comunidade escolar, a família e a comunidade como um todo de maneira cautelosa e reflexiva, atendendo seus anseios, e por este motivo uma prática reflexiva por parte do gestor pressupõe uma postura, uma forma de identidade, um hábito que a diferencia da reflexão espontânea, na medida em que não cessa de refletir a partir do momento em que consegue certos resultados, mas continua progredindo, reexamina constantemente seus objetivos, seus procedimentos, suas evidências e seus saberes. Ela não é uma atividade isolada, mas de conjunto; seu fim não é em si mesmo, mas uma operacionalização do pensamento reflexivo. Podemos dizer que o pensar reflexivo é indispensável a toda e qualquer ação humana e talvez aqui novamente esteja uma saída (grifo meu) para uma maior flexibilização do gestor dentro de todo processo que o envolve.

Portanto, para que haja uma reflexão por parte do gestor e para que aconteça a sua flexibilização da maneira adequada e com qualidade, Cária (2015), aponta que a gestão democrática impõe participação e responsabilização de todos os envolvidos, uma gestão reflexiva deve abranger essas ações. Assim, os professores também participam da gestão e são responsáveis pelos resultados. Esse processo de gestão democrática é amplo e não se atém somente à escola, mas também ao sistema e processos educativos.

A democracia não é apenas um sistema político ou uma forma de organização do Estado. Uma sociedade democrática não é somente aquela na qual os governantes são eleitos pelo voto. “Democracia é mais do que uma forma de governo, é primordialmente uma forma de vida

associada, de experiência conjunta e mutualmente comunicada” (DEWEY 1979b, p. 93). Uma ideia de uma escola democrática, de uma educação democrática e conseqüentemente uma gestão democrática para Dewey (1979b) é a ideia onde a escola seja uma simulação, ou seja, idêntica a uma vida social democrática onde é fundamental que haja liberdade de exposição e expressão, que haja consenso para se decidir o que é melhor no momento, em uma determinada circunstância, para que o conhecimento possa se desenvolver, para que os alunos possam evoluir como seres sociais, e não como indivíduos plenos, livres e indisciplinados, mas sim como indivíduos que saibam viver coletivamente, que saibam muitas vezes abrir mão de seu ponto de vista em benefício dos pontos de vista da coletividade, do seu grupo. Aqui vemos claramente o encadeamento da flexibilização questionada por nós.

Assim sendo, o gestor deve ter em mente que a participação de todos é importante. Ele deve então ouvir a todos e cada um dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, porém seu olhar crítico e seu conhecimento adquirido academicamente devem filtrar as ações e decisões a serem praticadas. Se a escola é um lugar público, como afirma Veiga (1995), portanto a gestão deste ambiente educativo deve ser permeada por diálogos, debates e reflexões.

Como já citado anteriormente por Dewey em sua teoria do pensamento reflexivo, o exercício de uma gestão democrática, dentro dos seus princípios de autonomia, necessita constantemente de flexibilização, tendo em mente que o processo ensino aprendizagem se dá de forma diferenciada por cada região, cada comunidade, e essas têm anseios e necessidades diferentes. Portanto o diálogo é indispensável para que essas peculiaridades sejam atendidas, assim devem-se criar mecanismos que propiciem a superação dos obstáculos, visto que muitas vezes o sistema de ensino e sua estrutura os criam.

O gestor deve então ser o articulador entre os interesses desse sistema, da comunidade e do seu ambiente de trabalho que é a escola. Para tal, a teoria de Dewey, se torna imprescindível e coerente, sendo que o gestor pode e deve flexibilizar suas ações para que haja harmonia no desempenho dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, através das atitudes já citadas aqui: mentalidade aberta, responsabilidade e de todo coração. Lembrando que essa pesquisa não se fecha, pois, são diversos os caminhos que tratam as questões que envolvem a democratização do ensino e do gestor.



## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- BRASIL, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.
- CÁRIA, N. P.; OLIVEIRA, S. M. S. S.; CUNHA, N. B. (Orgs.) **Gestão Educacional e avaliação: Perspectivas e desafios contemporâneos**. Campinas, SP. Pontes Editores, 2015.
- CLEMENTE, C. M. **Gestão Democrática na Escola**. Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional, 2015.
- DEWEY, J. **Como pensamos: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo: uma reexposição**. Tradução de Haydée Camargo Campos. São Paulo: Editora Nacional, 1979a. *Atualidades Pedagógicas*; Vol. 2.
- \_\_\_\_\_. **Democracia e educação: introdução à filosofia da educação**. Tradução de Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. Estudo preliminar de Leonardo Van Acker. 4.ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979b. *Atualidades Pedagógicas*; v. 21
- LÜCK, Heloísa. **Toda a força para o líder**. Nova Escola. *Gestão Escolar*. Editora Abril. Ano I. Nº1. Abri/maio. 2009.
- LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 6. Ed. –Petropolis, RJ: Vozes, 2010. – (Série Cadernos de Gestão; 4).
- LIBÂNIO, J. C. **Democratização da Escola Pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. São Paulo: Loyola Brasil, 1985.
- LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LIBÂNIO, J. C. **Uma escola para novos tempos**. IN: LIBÂNIO, J. *Organização e Gestão da Escola*. 6ª edição- São Paulo: Heccus. 2013. p. 43 a 57.

PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola**. – São Paulo: Cortez, 2011.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez., 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017

VEIGA, I. P. A. (org). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. – Campinas, SP: Papirus, 1995. – (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

---

**A Revista Científica de Ciências Aplicadas da FAIP é uma publicação semestral da Faculdade de Ensino Superior do Interior Paulista – FAIP, mantida pela Sociedade Cultural e Educacional do Interior Paulista. Avenida Antonieta Altenfelder, nº 65, Distrito Industrial, Marília – SP, CEP 17.512-130  
www.faip.edu.br / <http://faip.revista.inf.br/> / (14) 3408-2200– [pedagogiacoord@faip.edu.br](mailto:pedagogiacoord@faip.edu.br)**