

# **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA MISSÃO E DESAFIOS EM BUSCA DA QUALIDADE DE ENSINO.**

**MISAEAL MATOS BISPO**

Mestre, Faculdade de Tecnologia Paulista, SP.

**ANDREIA ZINETTI PEDROSO**

Mestre, Faculdade de Tecnologia Paulista, SP

**YOHANS DE OLIVEIRA ESTEVES**

Doutor, Faculdade Vitória em Cristo, RJ

prof.yohans@faculdadevitoriaemcristo.edu.br

**ISAÍAS LUIS DE ARAÚJO JÚNIOR**

Mestre, Faculdade Vitória em Cristo, RJ

prof.isaias@faculdadevitoriaemcristo.edu.br

A escola está diariamente sendo invadidas por inúmeras ideias, teorias e às vezes, os educadores não sabem para onde vão, mas é preciso investir em propostas educacionais que venham a contribuir para a formação de todos os sujeitos da mesma. Ao acreditar e dinamizar o processo de gestão escolar democrática tem-se a oportunidade de criar condições para que os sujeitos possam interferir no meio em que se inserem.



Este artigo teve a pretensão de refletir sobre este tema, objetivando investigar os pressupostos que envolvem a gestão democrática para auxiliar a comunidade escolar na busca da melhoria da qualidade de ensino. É um processo lento porque depende da conscientização dos sujeitos para que de fato se efetive, mas não é algo impossível. Nesse sentido, o gestor tem papel fundamental de articular ações que visem o desenvolvimento da escola e dos sujeitos com o intuito de formar uma comunidade consciente, crítica e participativa.

## Introdução

A relação que o ser humano estabeleceu com o conhecimento ao longo da história resultou no fato de que, de forma global, a formação de um cidadão socialmente constituído e consciente de seu papel na sociedade a qual pertence, passe, inevitavelmente, pela via da educação. Para isso, além da instituição familiar designou-se a uma instituição específica, ou seja, a escola, a responsabilidade de acolher e oferecer o máximo de situações em que o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social do indivíduo aconteça de fato. Entretanto, por se tratar de um ambiente em que a diversidade cultural e a heterogeneidade dos integrantes são características comuns da composição da escola, a administração, organização e gestão consciente, objetivada, estruturada e extremamente definida, tornaram-se elementos fundamentais para que o funcionamento desta instituição se dê de forma a cumprir com todas as funções cabíveis e responsabilidades pessoais e sociais. Sendo assim, acredita-se que a participação coletiva consolida-se como uma prática diferenciadora e determinante para o sucesso das práticas escolares, pois o envolvimento e a troca de experiência entre as pessoas responsáveis pelo processo de ensino aprendizagem, tanto dentro quanto fora dos muros da escola, possibilitam o surgimento de novas ideias e perspectivas para a consolidação de bons projetos e seleção de situações coerentes com a realidade e necessidades da comunidade a qual a escola atende. Portanto, sob respaldo da Carta Magna brasileira que apresenta, em seu 206º artigo, inciso VI, a gestão democrática como princípio básico do ensino, e da Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 que reza sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), quando apresenta, em seu artigo 14º, possibilidades de se adotar a gestão democrática, através da participação dos profissionais da educação e das comunidades escolar e local através da elaboração coletiva do projeto pedagógico da escola e envolvimento em conselhos escolares ou outras instâncias decisivas da instituição, torna-se possível concluir que a gestão democrática é um princípio



fundamental para o funcionamento e andamento das práticas escolares. Já que, além do processo ensino aprendizagem, o contexto escolar em que o aluno está inserido, e no qual todos os envolvidos são responsáveis, direta ou indiretamente, revela-se como fator determinante para a aquisição, ou não, de bons resultados. E, por consequência, do sucesso ou insucesso das práticas escolares realizadas dentro e fora desta instituição. Posto isso, o presente artigo, realizado através de pesquisa bibliográfica e análise de documentação legislativa, têm por objetivo discutir as possibilidades e perspectivas da gestão escolar participativa, bem como destacar sua importância, mostrar o papel do gestor nesta prática, e relatar os principais desafios encontrados atualmente durante o processo de construção de uma gestão democrática.

### **Unidade Escolar, lugar onde se cria laços**

Durante um longo período da história do homem, o ambiente familiar era o único referencial de aprendizado e transmissão de saberes e valores aceitos socialmente. Ou seja, à família designava-se a função de transferir os saberes acumulados ao longo do desenvolvimento da comunidade a qual está inserida. Contudo, as mudanças em relação ao vínculo que o ser humano estabeleceu com a vida social, o trabalho, a família e o conhecimento, bem como o surgimento de novas necessidades e aspirações, impulsionaram o surgimento de uma instituição em que esta transmissão, antes função exclusiva da família, pudesse ser feita de forma estruturada, sistemática e abrangente. Como define Martins (1999, p.113) em relação à escola: A cultura é transmitida pelas gerações adultas às gerações novas de modos que variam desde os mais simples até os mais complexos. Nas civilizações primitivas, de baixo nível de desenvolvimento, a transmissão cultural se faz pela simples convivência entre as gerações. Quando, porém, os conhecimentos que devem ser transmitidos não são do domínio de todos e seu volume é suficientemente grande a ponto de levar o educando a reservar um tempo necessário para aprendê-los, a transmissão cultural só se torna possível por meio de instituições organizadas, denominadas escolas. Ainda de acordo com Martins (1999), a escola é a instituição por meio da qual é transmitida a herança social, determinando os valores e padrões de uma sociedade, sendo ao mesmo tempo, responsável pelo desenvolvimento de novos conhecimentos, promovendo o desenvolvimento integral do educando, moldando a sua motivação e capacitando-o a um bom desempenho social. Contudo, para que as funções propostas por esta instituição, bem como seus objetivos pedagógicos e sociais sejam cumpridos de modo a atender às necessidades e expectativas de todos os envolvidos em sua composição, é importante que



se compreenda claramente as implicações e funções de cada um destes segmentos. Bem como sua divisão estrutural. Como considera Libâneo (2002, p. 106) a escola está dividida da seguinte forma: O meio educativo compõem-se do meio material (realidade material concreta da escola, da classe e da realidade social), meio pessoal (as intercomunicações existentes entre as diferentes pessoas envolvidas na situação escolar, incluindo as posições sociais das pessoas e as comunicações que se dão) e meio institucional (síntese dos demais fatores que compõem o meio educativo incluindo instâncias externas a escola). Desta forma, entende-se que deve haver uma relação harmônica entre os segmentos que compõem a escola, isto é, uma ligação entre o meio material, meio pessoal e meio institucional, para que se estabeleçam os caminhos que a escola deverá seguir. Para isso, é preciso que, como princípio básico do ensino público e já mencionado anteriormente, a gestão escolar se dê de forma participativa, integradora e democrática, possibilitando que haja a possibilidade para que todos sejam ouvidos, considerados e atendidos em suas necessidades, expectativas e opiniões.

Assim, funcionários, professores, alunos, pais, e todos os demais envolvidos no funcionamento, organização e administração da instituição escolar, tornam-se, coletiva e igualmente, responsáveis pela tomada de decisões em relação a situações que favoreçam a todos, bem como encontram nesta prática a possibilidade de participação e integração às atividades escolares fora do âmbito das salas de aula, sob um aspecto muito mais social do que burocrático e obrigatório. É importante ressaltar, que a democracia aplicada à gestão escolar, quando bem estruturada e fundamentada em princípios verdadeiros de participação coletiva e consideração da realidade e necessidades da clientela a qual atende, revela-se extremamente favorável ao desenvolvimento do educando. Já que nesta prática eles têm a oportunidade de refletir e atuar diretamente sobre a qualidade e efetividade de sua educação dentro do ambiente escolar. Além disso, propõe-se que não apenas os membros internos da instituição participem de situações decisivas na vida da escola, mas também que os pais e todo o entorno da escola, no caso a comunidade local, devam fazer parte das realizações da instituição. Assim, conhecer as características da comunidade onde está inserida a escola, e as perspectivas da população, em relação à escola é de suma importância, visto que diferentes realidades e expectativas pedem diferentes soluções, procedimentos e projetos. Como considera Abranches (2003) a escola deve abrir espaço para que a comunidade entenda que a participação pode estar associada à conquista de direitos e o assumir de deveres, pois para uma discussão efetiva é necessário estar por dentro da situação. O mesmo acontece em relação aos pais quando assumem a responsabilidade da vida escolar do filho e se preocupam com a qualidade do atendimento da escola e do tipo de educação



que recebem. Sob esta perspectiva, um interessante aspecto para colocar em prática a democracia dentro do ambiente escolar é a possibilidade, prevista por lei, da participação coletiva na elaboração do elemento norteador das práticas dentro da instituição: o Projeto Político Pedagógico.

Caracterizado por Lopes (2010, p.23) como projeto, porque reúne propostas de ação concreta a serem executadas durante um determinado período; político, por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, que atuarão na sociedade; e pedagógico, por definir as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. Este elemento revela-se extremamente importante para o bom funcionamento da instituição e qualidade dos serviços propostos e oferecidos por ela, já que possui as concepções de formação e de homem a que se pretende atender, bem como objetivos, expectativas e finalidades em relação à escola, à educação e ao ensino que nortearão as práticas dentro e fora deste ambiente privilegiado de aprendizagem. Ressaltando a importância e oferecendo bases para estruturação do Projeto político-pedagógico, pode-se considerar que: O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais alunos e representantes da comunidade local (VEIGA, 2008, p.9). É importante ressaltar ainda, que o projeto político-pedagógico define os caminhos que a escola deverá seguir. Por este motivo, é necessário que este documento ultrapasse a teoria e seja realizado na prática. Já que sua elaboração, muitas vezes acontece apenas como forma de cumprimento legal, e marcado pelo descomprometimento da equipe escolar, o PPP permanece arquivado, engavetado, esquecido e inacessível aos membros da escola. Desta forma, pode-se perceber que uma escola comprometida é aquela que repensa sua missão social e envolve o todo, cada um na sua função, para que estejam empenhados na busca por práticas que favoreçam a todos e torne possível o cumprimento dos objetivos propostos pela escola.

## Gestão Democrática: breve contexto histórico



De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1999, p.6) “a palavra gestão tem origem latina, genere, que significa conduzir, dirigir ou governar”. Gestão democrática é um exercício de cidadania, fundamental para o avanço da sociedade que planeja ser mais justa ou igualitária. Para a sociedade, trabalhadores da educação e especialistas, a democracia da e na escola é o único caminho para a reconstrução da Escola pública de qualidade.

Já a democracia teve origem na Grécia Clássica. Atenas e outras cidades- estados, implantaram um sistema de governo por meio do qual todos os cidadãos livres podiam eleger seus governantes e serem eleitos para tal função por um determinado período (Barsa, 2005). No Brasil, após o regime militar foi instaurado o regime “democrático”, onde as eleições diretas foram o “pivô” desse processo, onde milhões de pessoas puderam escolher seus representantes para os cargos políticos.

A tentativa de implantação efetiva da autonomia escolar e da gestão democrática da escola se deu especialmente após o movimento estudantil de 1968 no mundo ocidental, como uma forma restrita, mas efetiva de realização da utopia dos jovens daquela década. “Escolas Livres” ou alternativas surgiram especialmente nos Estados Unidos e na Inglaterra, como instrumento de superação da escola tradicional, tecnicista e burocrática do Estado. No Canadá, foram criadas inúmeras escolas comunitárias que, até hoje, são administradas pela comunidade e mantidas pelo poder público.

No Brasil sempre existiram experiências isoladas de gestão colegiadas de escolas, mas sem repercussão sobre o sistema de ensino. Vinculadas à iniciativa de alguns educadores, logo eram interrompidas quando esses educadores deixavam à escola.

A luta pela gestão democrática da escola pública, consolidada pela constituição Federal de 1988, e pela LDBEN (9394/96), é resultado de um grande processo reivindicatório que surgiu por meio da organização de diversos segmentos da sociedade nas últimas décadas. Em primeiro lugar pode-se lembrar da luta pela escola pública e pela cultura popular nos anos de 1950 e início de 1960.

Todas essas manifestações foram duramente reprimidas após o golpe militar de 1964, que impôs a censura e o silêncio, quebrados no final da década de 1970. Com a anistia política dando lugar a algumas aberturas, surgiram então, vários movimentos de base. Novamente a educação se mobilizou.

Na referida mobilização tomaram impulso as pressões pela democratização da gestão da escola pública que, no final dos anos de 1970, ganhou corpo e movimento de renovação pedagógica que lutava pela escola pública. Ao mesmo tempo, voltaram à cena os diversos movimentos que mobilizaram a categoria dos profissionais da educação, culminando com a verdadeira batalha travada em torno das várias versões e da aprovação da Lei 9394/96.



Na década de 1980, praticamente no mundo inteiro, começou um forte movimento de descentralização e de busca da autonomia e gestão colegiada das escolas dos sistemas públicos de ensino. Experiência pioneira começou em 1975, em Edmonton, Canadá, onde foi implantada uma gestão baseada na escola com crescente expansão da autonomia financeira, pedagógica e administrativa. Em seguida os Estados Unidos, Austrália e Inglaterra seguiram essa mesma linha, iniciando seus processos de descentralização e de transferência de autonomia para as escolas públicas.

Na década de 1990, as políticas de gestão para educação no Brasil tiveram por opção política a implementação de ações de cunho gerencial, buscando garantir uma implementação dos recursos e, conseqüentemente, uma racionalização economicista das ações administrativas, tendo em vista um diagnóstico de que os problemas educacionais não eram resultados da escassez e sim da malversação dos recursos financeiros, fruto dentre outros do corporativismo dos servidores, da baixa qualificação docente e da ineficiência do aparelho administrativo e burocrático das escolas. Neste contexto, ocorre, portanto, a consolidação de um processo de reforma do Estado e da gestão, centrado na minimização do papel do Estado no tocante as políticas públicas. (Dourado in Silva, 2004).

As décadas finais do século XX marcaram o surgimento de uma revolução no pensamento administrativo. Atualmente, o mundo é marcado pela emergência de novas estruturas organizacionais, que são significativas, mais democráticas, criativas e, potencialmente, mais produtivas do que foram em qualquer estágio anterior da história. Níveis maiores de educação, o crescimento do espírito democrático e o crescente reconhecimento da interdependência do local de trabalho, como também do ambiente global, têm levado a percepção de que a chave para um bom trabalho está em alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supere o modelo centralizado, autocrático e controlador, cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e na obediência. (Fernandes, 2006)

No contexto atual, também observamos que a democracia, ainda é um direito que não é respeitado, em especial na área educacional. Apesar de estar regulamentado através de leis e normas escolares, que explicitam que a gestão escolar deve ser democrática, a educação em nosso país ainda experimenta uma pseudodemocracia.

Embora tenhamos avançado na área educacional, é notório o grande caminho que deveremos percorrer, visto que envolve interesses de classes distintas, onde as conquistas não nos serão dadas de forma espontânea e vertical, sendo que é uma luta de todos para tornar a escola realmente pública que desenvolva uma educação de qualidade, que leve em conta a complexidade do ato educativo, a interdisciplinaridade, a transversalidade, etc.



## **A importância da família no contexto educacional atual**

A escola tem o papel de ensinar juntamente com a comunidade e formar para a cidadania e instruir o indivíduo sobre seus direitos e deveres como parte integrante da sociedade favorecendo a participação dos alunos em relações sociais. A proposição de uma instituição social deve, sem sombra de dúvida, exercer uma função educativa junto aos pais, e estas se revelam a partir de uma prática de discussões que primem por informar, aconselhar e encaminhar os mais diversos assuntos. Dessa forma, para que família e escola, em colaboração mútua, possam promover uma educação integral para o cidadão, em cumprimento com as exigências legais da sociedade.

A Família é o primeiro grupo social a qual a criança pertence e é através desse convívio com a família que a criança vai desenvolver padrões de socialização, pois os pais são responsáveis em ensinar os primeiros passos a criança, e os primeiros conhecimentos e a escola da continuidade a esse processo, é por isso que a participação ativa da família é de fundamental importância.

É indispensável que família e escola sejam parceiras, com os papéis bem definidos, onde não se pratica a exigência e sim a proposta, o acordo. A família pode sugerir encontros para a escola, não ficando presos somente às reuniões formais, pois além de ser um bom momento para consolidar a confiança, podem discutir juntos acerca dos seus papéis. A escola pode estimular a participação dos pais, procurando conhecer o que pensam e fazem e obtendo informações sobre a criança. ( LOPES, 2009 P. 01). Então, a família precisa estabelecer uma relação de parceria com a escola, colaborando com o aprendizado e o desenvolvimento do aluno, pois através dessa parceria podemos garantir uma educação de qualidade. Portanto, também não se pode continuar ignorando a importância fundamental da família na formação e educação de crianças e adolescentes.

Entretanto, é preciso analisar a sociedade moderna, observando-se que uma das mudanças mais significativas é a forma como a família atualmente se encontra estruturada. Aquela família tradicional, constituída de pai, mãe e filhos tornaram-se uma raridade. Atualmente, existem famílias dentro de famílias.

A função da escola não é apenas ensinar, mas levar seus alunos ao reino da contemplação do saber. A escola deve encarar as seguintes demandas sociais: Aprimorar o aluno como pessoa; Uma escola democrática; Preparar o aluno para o exercício da cidadania; Qualificar o aluno para progredir no mundo do trabalho; A articulação da escola com a família; Solidariedade Humana; Respeitar as diferenças, Tolerância recíproca e Zelar pela aprendizagem do aluno.





A maioria das escolas hoje perde seu esplendor, porque trabalha com a participação como algo, que pode salvar a educação, mas o que se vê são pais indo à escola todo tempo para conversar com professores, diretor, mas não referente ao andamento e melhoramento das ações desenvolvidas na escola, ou mesmo para escutar reclamação do filho. Nesse sentido, a participação não é somente ir à escola, mas construir junto com a comunidade escolar melhoria para a escola.

Assim, a escola, deve sempre envolver a família dos educandos em atividades escolares. Não para falar dos problemas que envolvem a família atualmente, mas para ouvi-los e tentar engajá-los em algum movimento realizado pela escola como: projetos, festas, desfiles escolares, etc.

A escola por sua maior aproximação às famílias constitui-se em instituição social importante na busca de mecanismos que favoreça um trabalho avançado em favor de uma atuação que mobilize os integrantes tanto da escola, quanto da família, em direção a uma maior capacidade de dar respostas aos desafios que impõe a essa sociedade.

A família e a escola formam uma equipe. É fundamental que ambas sigam os mesmos princípios e critérios, bem como a mesma direção em relação aos objetivos que desejam atingir. E a parceria da família com a escola sempre será fundamental para o sucesso da educação de todo indivíduo. Portanto, pais e educadores necessitam serem grandes e fiéis companheiros nessa nobre caminhada da formação educacional do ser humano.

Para isso há que saber ouvir a família, conhecer as expectativas e modos de vida, seus valores – a sua cultura. Por outro lado, é essencial conhecer a instituição, a quem entregam os seus filhos para colaborar na sua educação. E a escola tem que explicar aos pais sobre o modo de funcionamento da escola, o Regulamento Interno; os espaços; os recursos materiais e humanos; os projetos; os objetivos; os métodos de trabalho e ensino e o que a escola pretende das aprendizagens, incentivando a participação da família nestas dinâmicas.

Hoje, a família é cobrada sua participação na escola, mas essa participação deve ser constante e consciente.

A participação em todos os níveis do processo educacional garantirá que a apreensão de outros conteúdos culturais se faça a partir dos valores próprios dessa comunidade. Essa participação se efetivará através da integração do processo educacional às demais dimensões da vida comunitária e da geração e operacionalização de situações de aprendizagem com base no repertório cultural.

Considera-se que a família na relação com a escola participa da construção do sucesso escolar de diferentes maneiras. Suas ações podem contribuir ou não para a



permanência duradoura do filho na escola. Alguns pais apresentam uma postura contrária à escola, não estimulando a escolarização dos seus filhos. Outros, expectativa de satisfazerem seus desejos de estudar não alcançados e de superar a condição social em que vivem, transmitem conselhos, valores e costumes familiares em relação aos estudos, que nem sempre são aprendidos pelos filhos que em alguns casos, acabam apresentando comportamento de resistência à escola.

No entanto ressaltamos que família é um elemento importante onde deve estar ao lado da escola, na participação contínua junto de seus filhos, para que assim, os mesmos possam ser sujeitos de direitos, e que sua formação seja preenchida de significados, no qual possa exercer o exercício da cidadania.

Na família também se concretiza o exercício dos direitos da criança e do adolescente, que estão embasados no direito aos cuidados essenciais para possibilitar seu crescimento e desenvolvimento físico, psíquico e social.

Para que haja uma possível participação dos pais na escola é importante que a família e escola sejam trabalhadas com mais intensidade, procurando observar seus pontos críticos, a fim de juntas manterem uma relação direcionada a resolver as dificuldades provenientes da educação escolar de seus filhos/alunos. Sabemos que não é nada fácil manter uma parceria escola/família, mas é importante ressaltar a necessidade da participação dela no âmbito escolar, pois desse modo faz com que a criança se sinta valorizada, quando vê a participação de seus pais em sua vida educacional.

Por essa razão, dentro das escolas as discussões que procuram compreender esse quadro tão complexo e, muitas vezes, caótico, no qual a educação se encontra mergulhada, são cada vez mais frequentes. Todos os envolvidos no processo educacional debatem formas de participação da comunidade escolar e os pais e tentam superar todas essas dificuldades, pois percebem que se nada for feito em breve não se conseguirá mais envolver todos os personagens que integram a educação. Entretanto, observa-se que, até o momento, essas discussões vêm sendo realizadas apenas dentro do âmbito da escola, basicamente envolvendo direções, coordenações e grupos de professores. Em outras palavras, a escola vem, gradativamente, assumindo a maior parte da responsabilidade pelas situações de conflito que nela são observadas.

O ideal seria ter uma relação efetiva entre pais e escola, possibilitando um espaço de conquista a fim de esclarecerem possíveis dúvidas dos pais, quanto à alfabetização de seus filhos/alunos, enfim a respeito do trabalho realizado pela escola.

Aí entra a parceria família/escola. Uma conversa franca dos professores com os pais, em reuniões simples, organizadas, onde é permitido aos pais falarem e opinarem sobre



todos os assuntos, será de grande valia na tentativa de entender melhor os filhos/alunos. A construção desta parceria deveria partir dos professores, visando, com a proximidade dos pais na escola, que a família esteja cada vez mais preparada para ajudar seus filhos. Muitas famílias sentem-se impotentes ao receberem, em suas mãos os problemas de seus filhos que lhe são passados pelos professores, não estão prontas para isso.

Assim, é preciso compreender, por exemplo, que no momento em que escola e família conseguirem estabelecer um acordo na forma como irão educar suas crianças e adolescentes, muitos dos conflitos hoje observados em sala de aula serão paulatinamente superados. No entanto, para que isso possa ocorrer é necessário que a família realmente participe da vida escolar de seus filhos. Pais e mães devem comparecer à escola não apenas para entrega de avaliações ou quando a situação já estiver fora de controle. O comparecimento e o envolvimento devem ser permanentes e, acima de tudo, construtivos.

A escola tem grande importância educacional na formação do ser social, por isso, a sintonia entre escola e família é fundamental para que criem uma força de trabalho capaz de provocar a mudança da estrutura social. Portanto, a parceria de ambas é necessária, para que juntas atuem como agentes facilitadores do desenvolvimento pleno do educando.

## **O Gestor Escolar na Gestão Democrática**

Um dos principais objetivos da administração escolar é a busca por trazer a comunidade para dentro das ações da instituição e também para contribuir para o desenvolvimento da sociedade, ainda que comece pelo entorno mais próximo.

Luckesi (2007, p. 15) mostra que: “uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade; ‘a cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”.

O gestor antes era visto como uma figura autoritária, que impunha regras e estratégias, visando ao funcionamento sistemático da escola. Toda essa hierarquia inflexível do diretor acabou por mostrar uma função negativista da função do gestor, geralmente visto como aquele que buscava somente os interesses dos dominantes.

O gestor que atua na gestão democrática tem que orientar e incentivar o processo democrático. Ele deve atuar como líder que foca no progresso da comunidade escolar e local, ofertando um ambiente de participação coletiva, onde as ideias são compartilhadas e onde haja a divisão do poder .

Na perspectiva da gestão democrática, o diretor se apresenta como um líder da comunidade, tanto escolar quanto local, tendo a capacidade de exercer a função de



representante e gestor público.

A gestão democrática impõe a escolha do diretor feita por intermédio de eleição direta realizada pela comunidade escolar e local, fugindo da forma tradicional da escolha de diretores por meio de indicações e laços políticos de amizade, prática que ocorria há tempos atrás (GRACINDO, 2009).

A gestão democrática oferece um entendimento de participação de todos, não somente no reconhecimento de informações dos alunos, mas também na execução e decisões. Assim, o gestor escolhido pela comunidade escolar e local tem a responsabilidade de atuar de forma coordenada com todas as esferas da escola, interagindo e reconhecendo as reais necessidades.

De acordo com Paro (apud BRASIL, 2004, p. 52-53):

[...] o diretor consegue perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegeram. Esse é um fato novo que não pode ser menosprezado. À sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora seu novo papel de líder da escola, legitimado democraticamente pelo voto de seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado. Isto serviu para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com “bons olhos” as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais.

O gestor democrático é um dos principais elementos para que se desenvolva a cidadania dentro das escolas. Esta cidadania só pode ser construída por meio da participação e autonomia de todos que fazem parte desta comunidade. Assim, esse gestor deve promover o equilíbrio e a estrutura necessários e compatíveis com as ações democráticas.

A sociedade atual reivindica por uma nova postura do diretor escolar: “na perspectiva da gestão como recurso crítico, estratégico para o avanço de qualquer sociedade, não se admite mais um gestor administrativo, burocrático, guiado por manuais normativos.

É o gestor democrático que irá proporcionar os instrumentos necessários para que se desenvolvam os verdadeiros valores para a escola, mostrando sentimentos positivos, repartindo experiências, respeito e confiança, o que contribui para que sejam reconhecidos os verdadeiros valores para a escola. Assim, os profissionais que fazem parte deste ambiente passam a se sentir motivados, pois o local gera estímulos que levam a contribuições e promoções de atividades coletivas, em um clima harmonioso e cooperativo (SILVA, 2009).



Em síntese, o diretor democrático realiza suas responsabilidades respeitando as diferenças, ouvindo, dialogando, analisando, avaliando, se informando, aceitando opiniões, ou seja, interagindo de forma saudável com os demais membros da comunidade.

### **Os principais desafios da Gestão Democrática na Escola.**

Segundo Lück (2007, p.20):

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante

experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã.

Diante dessa afirmação, observa-se que a gestão democrática escolar deve ser voltada para a transformação dos agentes sociais – que neste caso são os alunos – por meio de ações que envolvam as comunidades locais e escolares, visando a contribuir para a construção de uma sociedade baseada no respeito e na melhoria na qualidade de vida (LÜCK, 2007).

Mesmo com todos os benefícios apontados e já reconhecidos da gestão democrática, observa-se certa resistência por parte de alguns setores da educação na sua efetiva implantação.

Conforme relata Lück (2007), um dos maiores desafios do gestor é conhecer os valores, as crenças, a cultura que norteiam as ações daqueles que fazem parte da instituição escolar, reconhecendo as medidas necessárias para que estes não se distanciem dos princípios, diretrizes e objetivos da educação. Também deve estar ciente do seu papel na construção e implantação da gestão democrática, sempre buscando atuar na promoção da cidadania e valores dentro da escola.

Nessa mesma direção, Castiglioni (2007) relata que existem três áreas onde a gestão democrática acaba enfrentando seus maiores desafios: a profissionalização e modernização da gestão escolar, a democratização da escola e a humanização da escola.

No que diz respeito à profissionalização e à modernização da gestão escolar, englobam-se os seguintes aspectos: formação dos gestores, inovação tecnológica e a



cultura do planejamento, monitoramento e a avaliação presentes na gestão da escola:

a) formação dos gestores – observa-se uma formação inicial precária, onde não se tem um foco na função diretiva; quanto à formação continuada pode ser considerada pouco significativa ora por ser muito teórica ora por ser muito técnica;

b) inovação tecnológica - vai muito além de equipamentos tecnológicos, pois engloba, também, serviços, ideias e formas de realização e manutenção da instituição, como maneira de garantir a qualidade do processo educacional;

c) planejamento, monitoramento e a avaliação - muitas escolas ainda realizam seus planejamentos somente com o objetivos de cumprir normas legais; não realizam o

acompanhamento dos indicadores e resultados e a avaliação ainda está sendo utilizada como forma de pontuação.

Em relação à democratização da escola, atualmente, as questões envolvendo a inclusão e o respeito às diversidades são os maiores desafios apresentados para a democracia na gestão escolar. São muitas as situações que envolvem estas questões e que geram muitas discussões tanto na comunidade escolar como na sociedade em geral

Ainda que as escolas procurem debater e realizar projetos que incentivem questões de inclusão e diversidade, existe uma deficiência no entendimento de necessidades reais que envolvem estas pessoas, o que pode atrapalhar esta forma de democratização escolar.

Sobre a participação da comunidade, que é uma das partes essenciais da democratização da escola, uma realidade oposta - essa participação não é integral e/ou completa em todos os segmentos escolares disponibilizados para essa ação.

Muitos indivíduos da comunidade alegam que a participação nos Conselhos é desnecessária, que tomam tempo ou que, até mesmo querendo participar, a decisão final sempre é do diretor. Assim, a participação da comunidade pode não se efetivar e fica longe dos ideais da gestão democrática.

Quanto às várias questões que abordam a humanização da escola, observa-se que se encontram diante das eventuais mudanças culturais e morais que a sociedade vem vivendo. Reconhece, esse Autor, que a escola se torna um local importante para se abordar assuntos que podem auxiliar nestes desafios.

Um dos desafios mais presentes no discurso da comunidade escolar, nos dias atuais, é a questão da indisciplina e mesmo da violência física e moral nas escolas. Professores, alunos, funcionários e diretores são agredidos em especial por alunos, mas agridem-se



mutuamente também.

Percebemos que o mundo e a sociedade evoluem e se transformam; contudo, os valores humanos estão sendo menosprezados, banalizados. Em decorrência, a violência nas escolas, que não é um fenômeno recente, está cada vez mais presente e marcante, tornando-se um fenômeno preocupante.

O Autor observa que tanto gestores quanto os demais profissionais que atuam nas escolas encontram-se despreparados para atuar e agir nessas questões. Muitos buscam abrandar as situações problemáticas, o que pode tornar este quadro ainda mais grave, pois são problemas que devem ser sanados e não “empurrados” ou omitidos.

Gestores e profissionais da educação devem buscar conhecimento e informações sobre esta problemática, revendo metodologias e ações, realizando atualizações em suas formações, como forma de se reconhecer os principais focos dentro da escola e auxiliar todos os envolvidos.

Assim, ao se tratar da gestão escolar democrática, fecha-se este tópico reverenciando a proposta de humanização da escola.

### **Formação inicial e continuada contribuindo para a Gestão Escolar.**

De acordo com a LDBEN, no seu artigo 64:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Não se pode ter uma visão parcial da unidade escolar, e a cultura da administração não pode ser desprezada para que a formação sólida e unificada do pedagogo, garanta as condições de refletir e pesquisar sobre problemas e temas da educação.

Os novos currículos precisam garantir aos futuros gestores em sua formação inicial os conhecimentos teóricos e práticos, que garantam ao futuro profissional da educação, a competência de articular as atividades pedagógicas, essência da escola, contemplando desde o início do curso a integração entre teoria e prática na gestão da escola.

Dentre as propostas para contribuição de uma escola, em que o diretor seja gestor e condutor do processo de ensino aprendizagem, o gestor deve ser, sobretudo, o educador, não o especialista, uma espécie de político que saiba delegar funções, principalmente as burocráticas, para poder dedicar-se mais ao social, educacional, humano e, especificamente, administrativo, no sentido legítimo do termo. (p.51)



Essas afirmações possibilitam vislumbrar um gestor dinâmico, que faça a ligação entre o administrativo e o humano, não se prendendo apenas às questões burocráticas ligadas à educação, mas sendo capaz de delegar tarefas, sendo assim, a gestão democrática visa o trabalho em equipe em busca de um objetivo comum que, atualmente, é a aprendizagem eficaz e significativa do aluno.

A formação pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes relacionadas à prática do gestor, sendo assim, contribui, efetivamente, para o exercício consciente e intencional.

### **Considerações Finais**

Considera-se que a Administração e a Gestão não podem ser dissociadas. O Gestor deve trabalhar de forma dinâmica, incluindo em suas funções a parte burocrática, porém, não se restringindo a ela, assim, o humano e o social passam a ter um espaço no seu campo de trabalho.

Dessa forma, a Gestão Democrática deve abrir espaço para opiniões, sugestões e trabalho em equipe de toda a comunidade escolar, tendo como objetivo final a aprendizagem do aluno tornando-a significativa e eficaz.

Nesse sentido, a gestão é a capacidade de liderança que consiste em englobar ações, comportamentos e atitudes a fim de influenciar seu pessoal na busca de um objetivo comum. É papel do gestor organizar o trabalho com base nas capacidades de sua equipe e comunidade escolar.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade.**

São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção da Nossa Época, v.102).

BARSA, Grande Enciclopédia. 3ª ed. São Paulo: **Barsa Planeta Internacional Ltda.** 2005.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 e 28/2000 e Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94 Brasília: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas,** 2000.p. 393.

FERNANDES, Maria Elizabeth; MULLER, Antônio José. Artigo Científico: **Função do Gestor na Escola Pública: Revista de divulgação Científica do ICPG,** 2006. FERREIRA, A. Antônio; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração.** São Paulo: Pioneira, 1999.

GRACINDO, R.V. PNE e PDE: aproximações possíveis. In: DOURADO, L.F. (Org.). **Políticas e gestão da educação no Brasil: novos marcos regulatórios da educação no Brasil.** São Paulo: Xamã, 2009. p. 75-99.

LDBEN – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional,** Lei nº 9.394, de 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 6.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LOPES, Noêmia. PPP na prática. **Nova Escola: Gestão Escolar,** São Paulo: Abril, n.11, ano 11, dez.2010.

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula.** ABC Education, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** v. 1. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. **Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?** Brasília: Consed, 1999.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997. PARO

Victor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** Rio de Janeiro: 2005. SILVA, Aida Maria Monteiro; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. (Orgs)... **Et al. Retrato da Escola no Brasil.** Brasília, sd, 2004.



VEIGA, Ilma P. A. (Org). Escola: **Espaço do Projeto Político-Pedagógico. Campinas,**  
13. ed. SP: Papirus, 2008.

