

## OS IMPACTOS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL

Autor<sup>1</sup>: Delsuita Bastos; Orientador<sup>2</sup>: Ana Lúcia Cunha Duarte

<sup>1</sup>Universidade Estadual do Maranhão – UEMA; e-mail: deusuitabastos@hotmail.com

<sup>2</sup>Universidade Estadual do Maranhão – UEMA; e-mail: duart\_ana@hotmail.com

**Resumo:** O impacto de uma gestão democrática no desenvolvimento educacional é um artigo que visa discorrer sobre a relevância que a gestão democrática possui no contexto educacional, bem como esta causa impactos no bom desempenho do trabalho pedagógico e educativo. Dessa forma, tem-se como principal objetivo pontuar a importância de uma gestão democrática no contexto escolar analisando seus reflexos no desenvolvimento das atividades pedagógicas da escola. Para isso, fez-se uma pesquisa de cunho qualitativo voltada para análise bibliográfica da temática abordada, onde se passou pelo histórico da gestão democrática, de modo que refletimos sobre o quanto estas mudanças estão sendo influenciadas pelos aspectos políticos e econômicos. A importância do gestor para efetivação desta democracia, também não podia deixar de ser abordado, tendo em vista que por muito tempo era o único responsável pela administração. E principalmente, visto essa mudança no papel do gestor, que deixa de ter um poder centralizador, teve-se necessidade de explicar que não é apenas este gestor o responsável por gerir uma escola democraticamente, mas que cada indivíduo que compõe o ambiente escolar tem seu papel e deve participar das tomadas de decisões, onde se passa a buscar ações que irão melhorar o desenvolvimento educacional de determinada escola. Assim, apreende-se durante este artigo que por meio da participação de todos tem-se uma gestão democrática que irá beneficiar de forma positiva o desenvolvimento educacional, visto que a equipe buscara metas a serem alcançadas a partir das necessidades apresentadas pela comunidade escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática, Gestor, Escola.

### INTRODUÇÃO

O presente artigo vem abordar uma nova filosofia de gestão escolar, a qual nos mostra mudanças no que diz respeito aos paradigmas tradicionais, na medida em que é possível percebermos que muitas escolas da rede pública do nosso país estão adotando uma gestão democrática.

Essas mudanças são evidenciadas na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, em seus artigos 14 e 15 que destacam:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

É importante frisarmos que essas transformações que ocorrem na sociedade possuem uma trajetória histórica que colaborou para que estas fossem efetivadas, principalmente, quando nos referimos à educação; observamos a influência das mudanças políticas e econômicas do país, que passam a refletir no desenvolvimento da educação do cidadão (SILVA, 2014).

Segundo Libâneo (2001):

Consequentemente, a própria montagem do aparelho escolar estava aí a serviço da participação democrática, embora no interior da escola não se falasse muito em democracia, embora no interior da escola nós tivéssemos aqueles professores que assumiam, não abdicavam, não abriam mão da sua autoridade, e usavam essa autoridade para fazer com que os alunos ascendessem a um nível elevado de assimilação da cultura da humanidade.

A partir disso, passamos a nos questionar se a realidade vivenciada nessas escolas realmente se trata de uma democracia, permitindo que todos que fazem parte desse espaço, incluindo a comunidade, participem dos momentos de planejamento de ações que buscam colaborar com o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

Salienta-se dizer que essa gestão democrática é um discurso utilizado por muitos gestores, porém, os mesmos muitas vezes não sabem conceituar como se dar essa forma de gerir, assim também é possível ver escolas que afirmam trabalhar de maneira democrática, mas, todas as tomadas de decisões parte do gestor geral, inviabilizando o serviço e o bom andamento de outros setores.

Além disso, de que forma esse novo modo de gerir uma instituição escolar vem atendendo as novas exigências da vida social, como formar cidadãos críticos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Considerando estes aspectos da gestão escolar democrática, o presente artigo tem como principal objetivo pontuar a importância de uma gestão democrática no contexto escolar e seu reflexo no desenvolvimento das atividades pedagógicas da escola.

Para alcançar este objetivo, optou-se por lançar mãos de uma abordagem de cunho qualitativo que “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”, na medida em que buscamos analisar diversos referenciais teóricos que abordam a temática em questão (PRODANOV; FREITAS 2013, p. 70).

Assim, procura-se, primeiramente, levantar um pouco do histórico do surgimento da gestão escolar democrática, de modo que fica explícito que a princípio quando falava-se de gestão, automaticamente, interligava-se às questões mais da administração de empresas. Em seguida, será ressaltada a importância do papel do gestor nesse espaço e, principalmente, para

a concretização da tão conhecida gestão escolar democrática. E por fim, detalhar que não é somente este gestor o principal responsável por estabelecer a democracia nas escolas e ainda será enfatizado que toda a comunidade escolar é importante para o bom desempenho do trabalho pedagógico e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da aprendizagem dos seus discentes.

## **BREVE CONCEITO SOBRE A GESTÃO**

O termo gestão, por muito tempo era associado apenas às áreas administrativas das empresas, sempre visando o crescimento econômico do país e, principalmente, o aumento de lucro para as devidas instituições. Porém, com o passar do tempo, e, sobretudo, após a Revolução Industrial, esse cenário político e econômico passa a influenciar também as instituições escolares.

Estas escolas passam a ser vistas como meio de gerar a mão de obra para o mercado de trabalho. Assim, observa-se que a educação se torna essencial para a economia, uma vez que o ensino tecnicista é um verdadeiro exemplo dessa nova demanda educacional.

Esta influência da economia para com a educação no Brasil é notória a partir do momento em que são elaborados os Planos Nacionais de Desenvolvimento (PND), os quais foram elaborados a partir das necessidades do país naquele presente momento, estão em consonância com os Planos Setoriais de Educação, Cultura e Desporto (PSECD). E a partir da implantação da nova República, surgem novos programas e projetos voltados à educação, bem como o Programa Educação para Todos (CASTRO; NETO, 2016).

Entretanto, por muito tempo a escola teve apenas uma pessoa responsável pelo cargo de gestor, também conhecido como diretor, que possuía todo o poder da tomada de decisões deste espaço, não abrindo oportunidades para que os demais sujeitos pudessem opinar e propor ações que contribuíssem para o desenvolvimento educacional.

Contudo, começa-se a implantar o discurso de democracia, o qual destaca a importância da participação de todos os membros da escola no processo educativo, e este passa a influenciar a forma não só de administrar o país, mas também as instituições escolares, onde a ideia de que cada indivíduo realiza somente a sua função, passa a ser aniquilada.

A gestão democrática segundo Paro (2017), torna-se de certo ponto uma utopia na medida em que é dada importância ao mesmo. Entende-se que é algo almejado, porém, não valorizado ou pouco buscado.

No que diz respeito a essa forma de gestão em âmbito escolar, visa buscar uma maior satisfação na qualidade do ensino ofertado. Sobre essa qualidade, Paro (2007, p. 20) relata que

Na falta de um conceito mais fundamentado de qualidade de ensino, o que acaba prevalecendo é aquele que reforça uma concepção tradicional e conservadora da educação, cuja qualidade é considerada passível de ser mediada pela quantidade de informações exibidas pelos sujeitos presumivelmente educados.

Entendia-se que para a educação atingir um patamar de qualidade bastava apenas garantir que os conteúdos fossem bem repassados pelos professores. O diretor (hoje chamado de gestor) se encontrava no topo da organização escolar decidindo o que era na visão dele, o melhor para a escola.

Contudo, a qualidade almejada não era conquistada de fato. As insatisfações e fracassos foram fator principal para que a forma de pensar e conduzir a escola fossem revistas, uma vez que não parte de uma solicitação do corpo docente, e sim de um cumprimento da própria legislação constitucional que informa em artigo primeiro da Constituição Federal de 1988, parágrafo único que "todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos [...]" com isso o diretor/gestor não planeja e executa qualquer atividade sem a participação dos demais agentes envolvidos.

Segundo Gadotti (2014) para que haja uma gestão em que as pessoas participem é preciso que os mesmos compreendam que estão planejando em como sua participação impactará diretamente na formação que esses estudantes irão receber. Tal processo de gerir está pautado na qualidade de ensino e aprendizagem com responsabilidade e compromisso para com toda a sociedade que espera esses alunos.

## **IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR NO BOM DESEMPENHO DO TRABALHO PEDAGÓGICO**

A gestão democrática ou participativa, não é um termo novo nem exclusivo do campo educacional, mas nos últimos anos, educadores e movimentos sociais lutam por uma escola, onde a comunidade seja ativa e atuante nas decisões da mesma. De forma que esta se torne um espaço de defesa de uma educação pública de qualidade e igualitária para todos.

Na gestão democrática a sua filosofia está ligada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, na participação de toda a comunidade escolar, por tal razão, o gestor tem a responsabilidade de liderar pessoas com o intuito que os alunos possam ter uma aprendizagem significativa. Sendo que para isso o diretor conta com uma equipe técnica e pedagógica para execução das atividades escolares.

Portanto, é necessário que se esclareça a forma como se organiza uma escola é diferente de uma gestão de empresa, pois aquela tem o seu foco principal nas pessoas e no fazer pedagógico. Segundo Batista e Santos (2014), é diferenciado por se tratar de pessoas e não de

recursos materiais. A gestão escolar deve atender aspectos fundamentais, como físico, sócio-político, material, financeiro e pedagógico, que vai desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a equipe.

Silva (2009) destaca que o gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional. Ressalva-se a importância que este exerce na democratização da escola. Para que a obtenção desses resultados possa ocorrer é preciso que o gestor tenha um bom planejamento, alinhado com autoconfiança, postura de liderança e uma comunicação eficaz entre o colegiado.

O gestor precisa saber, prever, planejar, traçar metas e estratégias e acima de tudo se organizar, pois, todos esses quesitos fazem do diretor escolar um líder e gerenciador de pessoas, recursos e dos processos pedagógicos. Destaca-se a importância que o papel do gestor desempenha em uma escola. Que este tem por função gerenciar e cuidar para que os processos de ensino funcionem de maneira precisa e eficaz, para isso o diretor precisa supervisionar e acompanhar de perto o trabalho que a sua equipe está desenvolvendo.

Em uma gestão democrática os desafios enfrentados, devem ser sanados através de formação e trabalho em equipe como forma de conhecer os seus deveres e suas respectivas funções. A participação da comunidade escolar nas decisões tomadas, algo indispensável para a gestão democrática e uma educação pública de excelência e de qualidade. Oliveira, Morais e Dourado afirma que:

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

A gestão escolar tem por princípio nortear as ações e o fazer da escola, este precisa estar atento aos acontecimentos e ocorridos da escola, além de acompanhar as atividades desenvolvidas em sala de aula, dando suporte necessário aos professores, funcionários e equipe técnica e pedagógica. De acordo com Batista e Santos (2014) O principal papel do gestor dentro de uma instituição de ensino é desempenhar o saber e o fazer pedagógico, propondo projetos e decidir coletivamente.

Na gestão escolar, no que se referem às competências fundamentais do gestor, está no dever em prezar pelos objetivos básicos estabelecidos pelas leis que regulamenta a educação nacional, que norteiam as ações do conselho escolar. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) Art. 22. A educação básica tem por finalidade desenvolver o

educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

O gestor deve exercer um papel fundamental na escola, pois este desempenha uma função administrativa e pedagógica. Este deve estar comprometido com a gestão e todo processo de aprendizagem, ou seja, a formação do cidadão, além alimentar o trabalho de todos. O diretor é o dirigente por trabalhar em função de um projeto com uma intencionalidade, sendo que este juntamente com sua equipe deve analisar se a escola caminha na direção do projeto, com isso esse vai ser tido como um líder. Nisso, nota-se sua presença que não deve deixar de se destacar a questão relacional com os demais membros da comunidade.

Das várias responsabilidades que exerce, cabe a ele planejar, acompanhar e avaliar a aprendizagens dos alunos. Além disso,

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade. (LIBÂNEO, 2001, p. 5)

Contudo, sabe-se que seu trabalho não deve ser realizado individualmente. Pois, deve haver a participação dos demais integrantes da comunidade escolar, devido a escola tomar suas decisões pautada no trabalho coletivo objetivando melhorias na sua atuação e na busca de resultados eficazes.

Alinhado a essas questões, o gestor também pode ser visto como um entrave nas decisões que devem ser tomadas para favorecer toda a escola, no sentido de que este possa a vir gerir de maneira autoritária e individualista, comprometendo assim, o bom funcionamento da escola e sua relação com os demais participantes.

## **GESTÃO ESCOLAR NÃO É SÓ O GESTOR**

Nos últimos anos, com a globalização, houve várias mudanças políticas, econômicas e, conseqüentemente, educativas. Então, no âmbito da educação, uma figura importantíssima no espaço escolar, também se sentiu com a necessidade de mudar o seu olhar sobre como gerir uma escola: o gestor. Assim, até a palavra diretor mudou para gestor, mostrando que aquela estava voltada para a centralização do poder e esta já transmite a questão da autonomia. Nesta perspectiva, é notório que é necessário um diálogo (premissa do trabalho de Paulo Freire) entre o gestor e os outros componentes da escola, o que nos alerta que a gestão da educação não é desenvolvida somente pelo gestor, e sim, por todos os integrantes diretos ou indiretos da escola.

Segundo Agostini (2010), a arte da gestão escolar está no quesito de coordenar, facilitar e mediar as situações-problemas que surgem no espaço escolar. Esta arte também define-se com o amor de auxiliar, desenvolver ações e doar-se pelos outros. Dessa forma, pode-

se afirmar, que a arte de ser gestor vai além do papel de gerir uma escola, independente da instância a qual pertence, sendo municipal, estadual ou privada.

Este artigo evidencia a Gestão Democrática, a qual surgiu com base no termo democracia frisando que todos os indivíduos da escola devem participar da gestão escolar, por isso é importante corroborar que

A democracia, como valor universal e prática de colaboração recíproca ente grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. (PARO, 2017)

Diante disso, é necessário apontar os momentos em que toda a comunidade escolar deve participar da gestão. Nesta perspectiva, o primeiro ponto de destaque é a elaboração do Projeto-Político-Pedagógico (PPP), o qual é um documento dentro do currículo escolar que transmite a identidade da escola, por isso, é de suma a participação do gestor, dos coordenadores, dos supervisores, dos professores e dos alunos.

Então, neste documento deve conter a missão; a localização; os objetivos que pretendem alcançar no ano vigente; os dados da quantidade de turmas, de salas e alunos; evasão, aprovação, reprovação; os projetos e como a escola se comunica com a família e a comunidade. É importante frisar que o PPP deve ser atualizado todo ano, pois os objetivos e os dados são mutáveis e com a troca do gestor, as informações precisam estar atualizadas. Contudo, pesquisas mostram que esse momento de diálogo, participação, colaboração e coletividade, muitas das vezes, é assolado com o desinteresse e individualidade dos integrantes.

Outros dois pontos que Gestão Democrática privilegia é a participação da família e da comunidade no desenvolvimento da escola. Sendo aquela mais voltada para acompanhar tanto o interesse na escola quanto a qualidade da aprendizagem, como também o envolvimento em projetos realizados no âmbito escolar. Já essa, é necessário lembrar que a democratização se faz através da prática e da realidade concreta, por isso, assim como a família, a comunidade irá enfrentar obstáculos para se aproximar da escola e vice-versa. A partir desta vertente, a participação da comunidade “é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação” (Paro, 2000, p, 17 - 18).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante dos aspectos evidenciados, nota-se que o tema do presente artigo é de suma importância não somente para pesquisas na academia, mas para a realização de debates nas escolas de rede pública ou privada, independentemente de ser municipal ou estadual.

Dessa forma, atualmente por ser um assunto muito pesquisado pelos acadêmicos, principalmente, do curso de Pedagogia, na metodologia é necessário realizar a pesquisa de campo para conhecer a realidade da escola pública e privado, analisando de que maneira ocorre a gestão democrática nas duas instâncias, além de investigar o Projeto Político Pedagógico-PPP, a participação da família e da comunidade no ambiente escolar.

Assim, realizar a pesquisa bibliográfica foi de suma importância para construir conhecimento acerca desta temática quando o quesito é o histórico, a importância do gestor e dos outros componentes que fazem parte do âmbito escolar, pois cada um tem a sua função deve-se interligar com a personalidade pessoal e profissional.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Micheli Zwirtes. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão**. Constantine, RS, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br>. Acesso > 25 de jun. de 2018.

BATISTA, Merian Fonseca; SANTOS, Juliana Cativo dos. **A importância do gestor escolar na construção de uma escola pública, autônoma, participativa e de qualidade**. Santa Maria, 2014.

BRASIL. LEI 9394 – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: < [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes)>. Acesso em: 27 de jun. de 2018.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; NETO, Antônio Cabral. **Planejamento e gestão educacional**: uma articulação necessária para à construção do sistema nacional de educação. In\_ **Gestão e planejamento da educação básica nos cenários nacional e internacional**. Campinas, SP: Mercado de letras, 2016.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Brasília: Consequi, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública**. Edições Loyola: São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola** In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.



PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública** [recurso eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2017.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Ática, 2000.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**, Revista Conteúdos, Capivari, 2009.

SILVA, Leticia Simões. **Gestão escolar: olhar para revista brasileira de política e administração da educação** (2010-2013). Trabalho de conclusão de curso. Maringá, 2014.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf)>. Acesso: 27 de jun. de 2018.