

## GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM DESAFIO NAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Edna Maria Mendes Pinheiro Costa (1); Mailson Martinho (1); Joedna Mendes Costa  
Fernandes (2); Pollyana Gabrielle Lima (3); Maria de Lourdes Silva Lima (4)

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IFMA, edna.mendes@ifma.edu.br (1);  
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, martinhomailson@yahoo.com.br(1); Centro de Ensino Manoel  
de Nazareth dos Santos, joedna\_mendes@hotmail.com(2); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
do Maranhão – IFMA, pollyana\_gabrielle@hotmail.com (3); Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Maranhão – IFMA, lourdes.barros@ifma.edu.br (4)*

**Resumo:** A natureza do presente artigo sugere um entendimento e reflexão sobre alguns pontos, dentre os mais diversificados e mais amplos, que se fazem necessários à compreensão de como se construir uma gestão escolar democrática no âmbito das organizações educativas. Ao longo das discussões alguns fatores serão apontados como essenciais no processo de construção de uma gestão escolar democrática, potencializando assim as suas qualidades através da valorização do trabalho pautado no conhecimento da realidade vivenciada no cotidiano escolar. Com base no estudo realizado através de referenciais teóricos e pesquisa de campo com aplicações de questionários voltados á temática, objetivou-se neste trabalho o entendimento e a reflexão sobre a gestão democrática na escola e os seus desafios diante os mais diversos entraves no âmbito educacional, onde teoria e prática precisam estar em consonância na organização do ambiente escolar como um todo.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Instituições de ensino. Trabalho coletivo.

### Introdução

A gestão democrática nas instituições de ensino, nos dias atuais, surge como tema de discussão entre pesquisadores e estudiosos da área, considerando as mais diversas formas de administração que ora se apresentam por gestores frente às escolas nas quais trabalham.

O tema em foco sugere uma atenção para o envolvimento das pessoas, o que se torna desafiador quando se pensa numa comunidade escolar formada por diferentes valores, culturas, ideias e formas de trabalho que deverão se articular em consonância com um Projeto Político Pedagógico, o qual deve atender às necessidades reais da escola e com um clima organizacional onde todos se sintam satisfeitos.

A escola sendo um dos veículos para a transformação da realidade dos seus sujeitos, através da educação, se constitui como um lugar de aprendizagens, onde todo o trabalho deve ser gerido de forma competente, buscando cumprir com a sua função social, que é a de atuar na formação de sujeitos sociais, ao ofertar conhecimentos sistematizados em currículos expressos e currículos culturais construídos a partir de saberes científico e empírico. Para que

o cumprimento dessa função de educar se efetive no espaço escolar se faz necessário que a sua gestão seja de fato democrática.

### **Metodologia da pesquisa**

Na metodologia aplicada neste trabalho elegeram-se as pesquisas bibliográficas e de campo no sentido de melhor compreender e discutir a gestão escolar como mediadora de um trabalho de boa qualidade nas organizações educativas.

Na revisão da literatura foi oportuna a contribuição de alguns teóricos que discorreram sobre as suas concepções acerca de uma gestão democrática na área educacional que possa de fato e de direito atender a comunidade escolar de forma mais competente, envolvendo todos os profissionais da escola para a organização do seu ambiente de trabalho e de aprendizagens.

Na pesquisa de campo foram aplicados questionários abertos, contendo cinco (5) perguntas relacionadas à Gestão Escolar Democrática, a quinze (15) profissionais da educação nas seguintes escolas: Centro de Ensino Nelson Serejo de Carvalho, Escola Municipal José Miranda Braz e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IFMA – *Campus Zé Doca*.

As discussões foram feitas a partir do entendimento das leituras dos teóricos abordados ao longo deste trabalho e também da análise das respostas dos questionários aplicados onde foram abordadas as seguintes questões: 1. Na sua concepção como você define a gestão escolar democrática? 2. Como você entende a participação da sociedade numa gestão democrática? 3. Qual a importância do trabalho coletivo para a gestão escolar? 4. Cite alguns pontos que podem contribuir para um trabalho de qualidade nas organizações educativas? 5. Na sua concepção como a gestão escolar pode contribuir para que a escola cumpra a sua função social?

### **Concepções de gestão democrática**

A gestão democrática não é uma questão de se querer na escola ou não, pois além de necessária, sendo uma lei que está posta na constituição Federal promulgada em 1988 no Art. 206, inciso VI (BRASIL, 1988), e também consolidada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96 em seu Art.14 que apresenta o seguinte texto:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de 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 político-pedagógico da escola;

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

Para Riscal (2009, p. 45),

“A gestão democrática é a concepção de administração da escola segundo a qual todos os envolvidos na vida escolar devem participar de sua gestão e que estabelece que toda ação ou decisão tomada referente à escola deve ser constituída, na escola, um órgão colegiado que permita a participação coletiva, da comunidade escolar na definição, realização, avaliação e fiscalização das atividades escolares. Este órgão é o Conselho Escolar e as atividades da escola devem estar expressas no Projeto Político Pedagógico”

e ainda cita:

A concepção democrática de educação parte do princípio de que é fundamental a compreensão de que o processo de ensino-aprendizagem não é abstrato, mas ocorre na dimensão cotidiana na qual se relacionam sujeitos concretos, em uma escola situada em um lugar determinado, em um momento histórico e segue as orientações e diretrizes de profissionais de educação e políticas governamentais deste momento [...] (RISCAL, 2009, p. 45).

Nesse contexto, pode se concluir que as ações realizadas na escola permitem uma visão realista em relação à possibilidade de uma gestão democrática que vai além do discurso poético, romântico, sendo baseada na atuação dos seus agentes que asseguram a participação da comunidade escolar nas mais diversas situações vivenciadas no cotidiano escolar, fazendo assim uma ponte entre a teoria e a prática em busca da democratização de fato e de direito, o que produzirá uma maior interação da escola com a sociedade.

Dessa forma, torna-se pertinente mencionar que uma gestão democrática acontece quando a comunidade escolar soma esforços no sentido de não esperar apenas o governo ou o próprio dirigente, de forma isolada, cumpra a sua parte no processo. Todos devem ser sujeitos agentes diante do trabalho da escola, cada um com a sua devida importância e responsabilidade.

Senge (1992, apud LÜCK, 2007, p. 75), cita que: “Quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto.”

## **Gestão escolar democrática e a participação da sociedade**

Para a construção de uma organização educativa de qualidade se faz necessária à participação efetiva dos diversos segmentos da sociedade, possibilitando assim mecanismos de conquista educacional, ambiente social, pautados não somente na realidade social, mas também na inserção da comunidade mais integrada com o espaço escolar. O processo do trabalho coletivo permite a implementação, inclusive da escolha do gestor e a sua participação como segmento nas diversas decisões dos projetos a serem desenvolvidos na instituição, bem como a maneira de como deverá ser aplicado os recursos, respeitando a legalidade.

De acordo com Libâneo (2015, p. 117),

A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo *direção* tratando-se de escola, difere de outros processos de direção, especialmente os empresariais. Ele vai além daquele sentido de mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola, em uma sociedade concreta. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significadamente na formação de personalidade humana e, por essa razão, não é possível estruturá-la sem levar em consideração objetivos políticos e pedagógicos.

De acordo com as considerações do autor, percebe-se que a escola quando bem gerenciada, é uma instituição em que a família deposita confiança para uma sociedade mais igualitária, mais justa e humanizada.

Nesse contexto, sendo a escola uma extensão da família, é imprescindível que garanta uma boa qualidade, tanto na área do conhecimento científico como, na construção de cidadãos de bem, cidadãos autônomos e protagonistas da sua própria existência.

### **A gestão e o trabalho coletivo**

É notório o envolvimento tanto dos profissionais da educação quanto dos alunos e pais na gestão da escola. O trabalho coletivo configura-se como um objeto de pertencimento, onde todos se sentem imbuídos de direitos, mas também de deveres para com a escola, podendo assim influenciar para uma comunidade educativa que pensa e que age com autonomia para tomar as suas próprias decisões em busca de uma aprendizagem significativa, dentro de sua realidade. Aos poucos, todos aprendem a compartilhar ideias, experiências e valores.

Sobre esta questão vale ressaltar a contribuição de Lück (2007), p. 81:

No caso da gestão da escola, corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e implementação do seu projeto político pedagógico a comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até mesmo a comunidade externa da escola, mediante uma estratégia aberta de diálogo e construção do entendimento de responsabilidade coletiva pela educação.

Para vencer os desafios, é importante que a escola tenha envolvimento com outros grupos sociais da comunidade local, mantenha parcerias com outras instituições de credibilidade, assim como: sindicatos, associações, pastorais das igrejas, entre outros que poderão contribuir na formação dos alunos enquanto sujeitos sociais, que já não se contentam com uma aprendizagem fragmentada, mas que precisam ser competentes para atuar na sociedade do conhecimento globalizado.

A escola não é um mundo à parte, deve ultrapassar os seus muros, vivenciar, compartilhar experiências, sentir-se viva na dinâmica do conhecimento, criar espaços para discussões sobre as suas dificuldades e os seus avanços com a comunidade na qual está inserida e também com outras realidades, acompanhando assim as mudanças sofridas pela sociedade, assim estará preparada para a resolução dos problemas do cotidiano escolar.

As escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana. “A instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, P. 316).

A partir dessa visão, já não se concebe uma gestão escolar onde as tomadas de decisões continuam centralizadas no diretor, que precisa se reconhecer enquanto líder de uma organização, onde existe um poder público que garante o funcionamento, mas que também precisa de uma equipe gestora para executar as ações nos âmbitos do ensino (administrativo, pedagógico, financeiro e jurídico).

## **Qualidade no processo ensino aprendizagem**

### **A escola e a inclusão**

Dentre os aspectos que contribuem para uma boa qualidade nas organizações educativas, se encontra o cuidado para que a educação aconteça de forma inclusiva. A escola deve assegurar a sua comunidade educativa os recursos que favoreçam o trabalho da inclusão, projetos que viabilizem uma educação inclusiva, em caráter permanente, apoiando e

incentivando os profissionais, alunos e às famílias a participarem do cotidiano escolar dos alunos com necessidades educacionais.

Nessa perspectiva, as dificuldades de aprendizagem poderão ser solucionadas ou se não, amenizadas, haja vista, que esses alunos possuem os mesmos direitos que os outros, podendo ter acesso às ferramentas, bens culturais e bens econômicos para que possam se desenvolver em uma sociedade cada vez mais competitiva.

A inclusão não está estritamente relacionada apenas com alunos com algum tipo de deficiência física ou mental, pois mesmo alguns alunos considerados “normais” também de alguma forma poderão sofrer algum tipo de exclusão no processo educacional.

### **Formação continuada**

Outro ponto a ser considerado para a qualidade nas organizações educativas é a formação continuada para os seus profissionais, pois enquanto parte do processo educacional, é uma necessidade que se aplica a todos os agentes educativos. Não se concebe uma qualidade de educação sem que a escola se atente para a devida organização das pessoas que formam a comunidade escolar, sem compreender que essa educação deve ser analisada sob os mais diversos ângulos, dentro dos processos sistemáticos e assistemáticos, por meio de uma abertura mais ampla, onde se trabalhe buscando possibilidades de transformação de realidades.

Segundo Wittmann e Klippel (2010, p. 170),

[...] para instituir práticas em gestão escolar que expresse e impulsionem a aprendizagem universal, na qual todos aprendam, os agentes da gestão da escola precisam enfrentar os desafios do cotidiano. É nesse ambiente que as limitações, os entraves e as dificuldades provenientes do desgaste da rotina, do veneno da burocracia e das indevidas imposições externas precisam ser enfrentadas. Afinal, esses entraves, obstáculos, problemas e dificuldades não deveriam ser motivo para queixas e omissões. Eles são a própria razão que justifica a gestão.

### **Resultados e discussões**

Nas considerações feitas pelos respondentes dos questionários aplicados foi possível observar que todos entendem a gestão democrática como essencial para a qualidade nas organizações educativas, caracterizando-se por ações transparentes e promoção da participação de membros da comunidade escolar e o envolvimento da família;

Em relação à participação da sociedade numa gestão democrática são oportunos os destaques sobre os debates escolares entre a comunidade acadêmica e a comunidade local, as sugestões para as tomadas de decisões que visem o bom funcionamento e crescimento da escola;

Quanto à importância do trabalho coletivo para a gestão escolar os pesquisados apresentaram sugestões como: procurar perceber as reais necessidades da escola, maior interação entre as pessoas, mais esforços voltados à celeridade das ações no trabalho educacional, criação de vínculos com a comunidade onde a escola está inserida, organização do currículo de acordo com a realidade local, envolvimento de diferentes agentes em uma proposta corresponsável pela aprendizagem e desenvolvimento da escola como um todo.

Para um trabalho de qualidade nas organizações educativas foram citados os seguintes pontos: qualificação e valorização dos profissionais da educação, mais planejamento de um trabalho que tenha mais significado para os alunos no que diz respeito à aplicabilidade do conhecimento na sua vida, melhores estruturas, acesso às tecnologias de informação e comunicação, incentivo à produção intelectual, contextualização entre teoria e prática, atenção e respeito às opiniões diversas, ética e imparcialidade, realização de assembleias e colegiados.

Na visão dos pesquisados a gestão escolar pode contribuir para que a escola cumpra a sua função escolar através de trocas de experiências com a comunidade local, mais abertura para o diálogo, trabalho em defesa dos interesses coletivos com vistas às melhores condições de aprendizagem dos alunos, descentralização de decisões, comprometimento

A pesquisa nos remete a uma observação onde é possível reconhecer que a instituição de ensino, como qualquer outra organização, lida com problemas diversos e, por conseguinte demandam um trabalho em equipe, levando-se em conta as dificuldades, os desafios constantes diante das incertezas, fracassos, complexidade em gerir não apenas as questões administrativas, mas também gerir pessoas.

Para se atender com qualidade às demandas nas organizações educativas, a gestão precisa dá significado ao ensino aprendizagem, às relações humanas e assim identificar a escola como um ambiente favorável, prazeroso onde todos se sintam parte do processo em busca de melhorias para toda a comunidade escolar.

Partindo de uma avaliação institucional é possível identificar o que deu certo, mas principalmente os pontos de fragilidade a serem reajustados e que poderão nortear as ações

futuras em busca de melhorias que possam contribuir à efetivação de uma gestão democrática, e também em busca de mais autonomia.

Dessa forma, a gestão poderá buscar estratégias para um trabalho onde sejam considerados os aspectos de pluralidade cultural com toda a comunidade, inserindo de forma decisória à participação direta do povo. Para isso, as demandas do âmbito escolar devem ser avaliadas e averiguadas. As diversas opiniões surgidas devem servir como parâmetro para um ambiente educacional propício ao atendimento de toda a comunidade, e assim oferecer um ensino aprendizagem de boa qualidade e um convívio mais humano dentro do espaço escolar.

### **Conclusões**

Em face ao exposto, a gestão de uma escola não pode concentrar o trabalho nas questões burocráticas, pois a escola não é uma empresa onde se trabalha com mercadorias, objetos, mas sim uma organização onde se trabalha com seres humanos, por conseguinte deve estar ancorada nas questões político-pedagógicas e administrativas, norteadas por um projeto político pedagógico que além das dimensões específicas relacionadas ao ensino, também aponte ações voltadas para a convivência democrática, onde o trabalho envolva toda a comunidade escolar e também a comunidade onde a escola esteja inserida.

A oportunidade de implementação das ações, na busca de uma gestão democrática, tem papel importante para a inclusão de pessoas com capacidades para demonstrar ideias muitas vezes simples e inovadoras, valorizando-as e envolvendo-as, de forma a assumir responsabilidades juntamente com a gestão. Entretanto, para se por em prática, esta gestão deve levar em conta a participação de todos os agentes educacionais envolvidos no processo, assim como todos os outros segmentos da escola e da comunidade local.

Portanto, não se concebe a ideia de uma gestão centralizadora e autoritária, onde prevalecem as tomadas de decisões de forma unilateral. Para uma gestão democrática, a escola precisa desenvolver ações compartilhadas, de forma que todos os agentes educacionais se articulem para um trabalho coletivo, descentralizado, autônomo e transparente.

Em síntese, é notório que ainda há um longo caminho a se percorrer para que a gestão democrática venha de fato a se fazer presente em muitas escolas, e esse trabalho, enquanto uma pequena parcela de contribuição, não tem o caráter de esgotar a gama de conhecimentos sobre o tema em tela.

### **Referências**



BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília,DF: Senado, 1988.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB – **Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola – teoria e prática**. São Paulo: Heccus, 2015.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortêz, 2003.

LUCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

RISCAL, S. A. **Gestão democrática no cotidiano escolar**. São Carlos: Edufscar, 2009.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 2014.

WITTMANN, L.C.; KLIPPEL, S. R. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Ibpex, 2010.