

## A PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Sônia do Nascimento Sales da Silva<sup>1</sup>  
Jehu Vieira Serrado Júnior<sup>2</sup>

### Resumo

O referido trabalho de conclusão de curso objetiva realizar um aprofundamento da temática “gestão escolar numa perspectiva democrática”, apresentando ao leitor uma reflexão quanto ao papel do gestor escolar, no que se refere a teoria e a prática, e a sua competência face aos desafios e mudanças na educação. A realização desse trabalho enfatiza o compromisso e o desafio de se implantar uma gestão verdadeiramente democrática nas escolas públicas.

**Palavras-Chaves:** Ambiente Escolar, Gestão Escolar, Planejamento.

---

<sup>1</sup> Aluna do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu das Faculdades Integradas de Três Lagoas-AEMS e membro do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Formação Docente e Fundamentos da Educação (GEPEDFE).

<sup>2</sup> Pedagogo (CPTL/UFMS) e Mestre em Educação (FCT-UNESP). Professor e Coordenador do curso de Pedagogia, Coordenador da linha de pesquisa e do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Formação Docente e Fundamentos da Educação (GEPEDFE), todos vinculados às Faculdades Integradas de Três Lagoas-AEMS. E-mail: jehujunior@hotmail.com

## **A PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS**

Sônia do Nascimento Sales da Silva  
Jehu Vieira Serrado Júnior

### **INTRODUÇÃO**

O presente estudo, de cunho qualitativo, é parte da monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu das Faculdades Integradas de Três Lagoas-AEMS para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional, e traz apontamentos e conceitos discutidos durante o estudo e elaboração do trabalho de Conclusão de Curso. Este trabalho, de cunho qualitativo, teve como objeto de estudo a gestão democrática na escola pública, e com eles busca-se refletir a presença do modelo de gestão democrática efetivada na escola pública, possibilitando os seguimentos menos favorecido uma ampla visão e participação na construção e no direcionamento das ações educativas efetivadas na escola.

Nos dias atuais muito se tem falado muito sobre gestão Isso faz com que as pessoas busquem se adequar à essas perspectiva, ou seja, tem buscado a criatividade, a visão de futuro, o investimento na educação de forma inteligente, de acordo com as perspectivas apontadas por um mercado cada vez mais competitivo e seletivo. A metodologia pela qual se trabalhará trata-se de uma pesquisa bibliográfica onde os dados serão coletados através das leituras realizadas e análise no núcleo da escola. Para isso será necessária uma pesquisa bibliográfica e uma análise cuidadosa de uma escola da escola municipal Eufrosina Pinto no Município de Três Lagoas-MS.

Atualmente a escola 930 alunos do primeiro ao no ano divididos dois turno matutino e vespertino. A escola conta com um quadro 51 funcionário sendo composto por 34 professores 1 gestora 1 especialista em educação1 secretaria,2 auxiliar de secretária,1 monitor de informática, 10 auxiliares de limpeza,1 inspetora de aluno e a cozinha fica a cargo de uma cozinha industrial terceirizada.Dentre os professores 28 dos 34 professores possuem nível superior 6 possuem somente o magistério, 20 possuem especialização e 8 estão concluindo. .

A teoria da administração escolar numa perspectiva democrática tem se reproduzido no Brasil no sentido de explicar a sua fundamentação, indicando a gestão partidária como uma condição necessária para o desenvolvimento da sociedade democrática.

Entretanto nessa relação, é necessária uma visão crítica do processo da administração escolar a qual exige conhecimento mais ou menos preciso da estrutura sócio-econômico da sociedade capitalista em que vivemos e. “A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social”. PARO (1996, p.146).

O gestor escolar deve incentivar as potencialidades possíveis e estas tornarem-se ações criativas e inovadoras. Para Gandin (1994, p. 24), “participação é a construção em conjunto”. No processo administrativo, todos têm sua palavra a dizer.

A elaboração do planejamento participativo na escola depende da participação dos que participam bem como da existência de um clima favorável.

Em relação ao clima que deve existir na escola FAVERO (1988, p 84) comenta que “é necessário uma disposição interior para assumir esse planejamento”.

No que se refere ao clima escolar. DALMAS (1994, p. 94) afirma que “ não pode haver na escola um clima hostil de individualismo e irresponsabilidade. É fundamental a importância que na escola exista um ambiente de acolhida aceitação mútua e um interesse um pelo outro. Acreditamos que a liberdade o respeito o companheirismo e a fraternidade são fatores marcantes e de valia para o bom andamento escolar.

O nosso país encontra-se na era da globalização da economia e a escola está inserida neste contexto, atuando frente a desafio havendo necessidades de reconstrução do conhecimento, assim como a postura do gestor escolar.

Para tanto o gestor precisa estar bem preparado profissionalmente e consciente que a sua atuação profissional esteja pautada no plano político pedagógico da escola da qual ele esteja à frente.

A teoria da administração escolar numa perspectiva democrática tem se reproduzido no Brasil no sentido de explicar a sua fundamentação, indicando a gestão partidária como uma condição necessária para o desenvolvimento da sociedade democrática.

Entretanto nessa relação, é necessária uma visão crítica do processo da administração escolar a qual exige conhecimento mais ou menos preciso da estrutura sócio-econômico da sociedade capitalista em que vivemos e. “A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social”. PARO (1996, p.146).

Sendo assim, a atividade administrativa em sua concepção mais geral abstrata advinda da racionalidade deve estar buscando constantemente objetivo que atentam aos interesses das classes trabalhadoras em educação e dos estudantes, configurando-se, portanto na concorrência para que a transformação social seja realizada de fato.

Para o gestor escolar torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, ou seja, a escola como realidade global, e ser capaz de adaptá-la às novas exigências que a comunidade deseja onde a mesma está inserida.

É nesse patamar que o gestor deve promover eficiência e produtividade, mostrando-se autoritário, porém flexível, indo muitas vezes contraria a todo tipo de organização burocrática da escola, que nada mais é “Administração Escolar”, onde o gestor impera como ditador, a escola só será uma organização funcional quando imperar a espontaneidade e gerar a igualdade nos seus diferentes setores.

Assim, os meios que levam o gestor escolar ao comprometimento com as mudanças sociais devem sempre estar voltados para as necessidades da escola, a gestão escolar deve ser vista como instrumento fundamental para a funcionalidade tanto dos setores da escola como de toda comunidade que a cerca, de forma legal, portanto a concepção de uma escola fechada a comunidade não existe, e nem deve orientar de modo total ou exclusiva a atividade administrativa da escola.

Considerar a administração como instrumento de adaptação e mudança social, é necessário que a escola seja ordenada e articulada de forma racional à luz

de um conceito radical, visando condições de possibilidade de uma práxis administrativa voltada para a democracia.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Segundo Luck (2006,p37).

Gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho;“ capacidade de gerenciar as relações sociais, pessoais e econômicas.

Portanto é preciso que haja organização para que se tenha uma gestão de qualidade. O bom gestor deve ser um administrador, para isso deve manter a escola de acordo com as normas exigidas do sistema educacional. É importante ressaltar que ele deve valorizar a qualidade de ensino, criando oportunidades de capacitação do corpo docente, que dedique atenção ao projeto político pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica.

Pode-se dizer que o gestor é o articulador/mediador entre escola e comunidade. Daí a importância de liderar e incentivar a participação dessas pessoas, ouvindo suas opiniões, compartilhando responsabilidades com todos os envolvidos no contexto escolar, agindo assim, tudo isso contribuirá para tomar as decisões certas, trabalhando por uma gestão democrática e participativa.

O diretor deve-se preocupar em realizar uma gestão democrática de forma a facilitar o trabalho de sua equipe, que ajude a resolver os problemas existentes, e que esteja aberto para a participação da comunidade dentro da escola, onde os professores e demais funcionários, alunos e pais participam das discussões e decisões importantes, trocando idéias, sugestões, planos e realizações tendo em vista o desenvolvimento educacional de qualidade.

Uma gestão compartilhada com todos os que fazem parte da escola, deve também se preocupar com as modificações que ocorrem na sociedade como um todo e no seu grupo escolar.

Sem dúvida, lidar com pessoas, mantê-las trabalhando satisfeitas, produzindo um trabalho de qualidade, resolver os problemas pedagógicos e questões de relacionamento humano, com certeza, faz parte o cotidiano de um

gestor, e não é fácil, pois requer paciência, dedicação, responsabilidade e comprometimento que pode levar ao fracasso ou o sucesso profissional.

O gestor escolar deve agir como líder, pensando no progresso de sua equipe, para isso deve desenvolver um trabalho em conjunto com seu grupo, de maneira que sejam capazes de transformar e realizar com sucesso todos os projetos criados no âmbito de ensino.

Por outro lado é necessário a creditar no potencial que cada um possui, mesmo que esse potencial ainda precise ser desenvolvido, ouvir o que as pessoas tem a dizer é essencial quando se pratica a liderança pois acredito ser impossível para um líder desenvolver trabalhos e conquistar sozinho seus objetivos.

Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode ter, já que ele não tem todas as respostas, mas crê firmemente que juntos somos muito mais sábios do que cada um sozinho, compartilhando idéias farão progressos. (HUNTER- 2004, p.22)

Para o autor o ponto de vista de cada integrante da equipe é muito importante para a conquista de objetivos em comum. Porém no trabalho em equipe, as opiniões diferenciadas e os pensamentos individuais de cada um são fundamentais para que se construa sucesso coletivo. Liderança e habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando os objetivos identificados como sendo para o bem comum é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercida a cada dia enquanto se constroem os relacionamentos, constrói também os grandes líderes.

O gestor escolar é um líder nato e tem por premissa, o pensamento no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Um gestor líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que esta se sinta capaz transformar e realizar com muito sucesso todos os projetos desenvolvidos pela escola.

Porém, o papel do gestor não pode se resumir somente em cumprir e fazer cumprir as leis e regulamentos. Ele deve ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando à valorização e o desenvolvimento de todos na sua escola.

Às vezes é necessário que as pessoas mudem, mas, elas tem muitas dificuldades, já que a mudança desinstala, tira da nossa zona de conforto e

força a fazer as coisas de modo diferente, o que é difícil. (HUNTER 2004, p. 63),

Sendo assim um verdadeiro líder tem que ter consciência de suas responsabilidades e não ficar preocupado só com seus direitos, tem que saber que para liderar tem que servir e estar preocupado com o bem-estar dos outros, ser flexível, incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser.

Diante disso, a verdadeira liderança é difícil e requer muito esforço, começa com a vontade, que é a única capacidade dos seres humanos para harmonizar as intenções com as ações, escolher e sentir as reais necessidades do que os outros precisam.

Um verdadeiro gestor se preocupa em aprender algo novo, para oferecer melhorias em seu ambiente escolar. É preciso que ele esteja preparado para conviver com diferentes tipos de situação e que saiba enfrentar os desafios de sua profissão com muito equilíbrio e uma visão ampla.

A instituição de ensino é uma grande empresa, onde o produto é o aluno que deve ser preparado para enfrentar esse mundo em constante mutação.

A escola não é mais só responsável por transmitir conhecimento, mas sim desenvolver habilidades, competências, inteligências, atitudes e valores. (Essa é a principal, senão a única razão da escola existir).

É fundamental que o gestor saiba ser flexível, tenha responsabilidade e competência para liderar sua equipe de trabalho, por isso ele deve ter capacidade para ocupar esse cargo e que tenha em mente a importância de estar sempre se atualizando para que possa assim contribuir muito para o aprimoramento da gestão educacional em seu ambiente de trabalho.

Liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercita a cada dia.

O diretor líder vai além do gerenciamento e coloca as pessoas em primeiro plano, estando em contato permanente com os docentes, incentivando-os, dando apoio técnico, valorizando o desempenho dos mesmos e motivando-os a realizar o seu trabalho cada vez melhor.

Faz com que sua equipe sinta que tem poder para realizar e transformar, não fica reclamando dos problemas, Ao contrário incentiva seus docentes a vencer os obstáculos e mudar a realidade através de atitudes empreendedoras que são colocadas em prática.

Transforma o ambiente escolar num espaço onde os profissionais aprendem uns com os outros, e cooperam para solucionar os problemas pedagógicos existentes, dessa maneira eles comentam seus próprios erros, discutem e aprendem uma lição através desses erros.

O gestor empreendedor é uma pessoa assídua na escola, onde é visto por professores, funcionários, alunos e pais e está disposto a ouvi-los se preciso for. Tem em mente promover uma melhor aprendizagem na escola; para ele ninguém pára de aprender, tem que está sempre buscando novos conhecimentos que deverão ser trazidos para a sua prática educacional.

Uma das preocupações do gestor educacional deve ser o processo de ensino/aprendizagem na sua escola, para oferecer uma educação de qualidade, tendo em mente seu objetivo, e para atingir seus resultados conta com colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade.

O bom gestor deve ser um empreendedor, que gerencia toda a sua equipe de trabalho valorizando a qualidade do ensino, o projeto político pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e cria oportunidades de capacitação docente, sendo assim se preocupa em resolver os problemas e os conflitos junto com todos os envolvidos no seu contexto educacional.

## **O ESPAÇO ESCOLAR**

A escola é um espaço de livre articulação de ideologias, a classe dominante se utiliza dela para exercer o domínio sobre a classe dominada, mas também existe dentro da escola alguns educadores que agem em busca do desenvolvimento de práticas educacionais, que busca da democratização.

A escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciências ,e das artes produzidas socialmente,deve estar com prometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências revelada pela

sociedade ,direcionando essas necessidades em função de princípio educativos capazes responder as demandas sociais . (HORA.1994.34).

Diante dessa realidade, a função da escola é a de preparar os nossos alunos para a vida buscando suprir as necessidades dos mesmos, contribuindo assim para sua formação social, cultural e política. Percebe-se que a gestão em educação apresenta um compromisso social-político, aonde interesse de todos vai além dos limites da instituição, pois para que se tenham resultados satisfatórios é preciso que a escola esteja socializada com a comunidade.

Sabe-se que é de fundamental importância a contribuição da escola para a comunidade e para sociedade em geral, pois a mesma faz com que o individuo compreenda o mundo e perceba a sua importância na sociedade podendo assim exercer sua cidadania para que tenhamos um mundo melhor.

Faz-se necessário na escola uma administração coletiva, onde exista a participação de toda comunidade escolar nas decisões do processo educativos, criando assim a democratização das relações que existem na escola facilitando o desempenho administrativo pedagógico da instituição. O gestor por sua vez, deverá estar ciente do seu papel, o qual deve ter dimensão política, com ação participativa.

É notória neste contexto a necessidade de uma prática administrativa onde o gestor traduz o seu compromisso com uma ação educativa revolucionaria.

Quer pela transmissão de um saber objetivo, quer pela promoção de uma consciência crítica da realidade social, visa precisamente servir de um instrumento de superação da dominação e da exploração vigente na sociedade (PARO, 2001, P.151).

Sendo assim, numa gestão democrática o gestor precisa estar comprometido com educação, mostrar para o educando que alem do conhecimento é necessário que se tenha uma consciência critica do contexto social política e econômica. Somente assim, ele terá base para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

A prática da gestão democrática requer a participação efetiva de pais, educadores, alunos e funcionários da escola em prol da educação trabalham todos juntos, procurando solucionar os problemas da escola e buscando sempre desenvolver uma consciência critica do aluno, afim de que o mesmo desperte o seu potencial e aja com autonomia no momento de decisão.

Por tanto é fundamental que a escola use de sua autonomia para alcançar os objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade escolar e juntos lutar por uma organização no interior da escola, fortalecendo a ação do grupo como um todo, procurando alcançar os objetivos desejados no decorrer do processo educacional. O gestor por sua vez precisa estar de acordo com os interesses da população, distribuindo autoridade pelos vários setores da escola e dividindo responsabilidades, com isso a escola estará conquistando a sua autonomia.

## 1.2. O DESAFIO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O bom andamento de uma organização depende da ação construtiva e conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade por uma vontade coletiva.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe em si, a idéia de participação, isto a do trabalho associados de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto. (LUCK, 1996. p.15)

Os estudos sobre gestão participativa têm apontado que a vida organizacional contemporânea é muito complexa, assim como seus problemas. No final da década de 70 os educadores e pesquisadores de todo mundo começaram prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na eficácia das escolas como organizações.

Neste sentido, cabe aqui salientar que não é possível para o gestor administrador e solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos á sua escolha, é necessário que os gestores busquem o conhecimento específico e a experiências de seus companheiros de trabalho.

A participação e as experiências vividas no âmbito da escola muitos da quais algumas vezes com resultados mais negativos do que positivo, do ponto de vista de considerar a legitimidade do envolvimento dos sujeitos nas determinações de ações, e sua efetivação em nome da construção de uma sociedade democrática, ou da promoção de maior envolvimento das pessoas nas organizações, promove-se a realização das atividades que possibilitem e condicionem a sua participação.

Democratizar o ensino, não é só instalar uma escola pública atendendo os reclames da população é preciso garantir não só que as crianças tenham acesso a escol, mas, que também aprendam com vontade e prazer e não desistam depois de algum tempo. Por isso a escola precisa funcionar bem, tornando-se democrática.

A gestão democrática exige a compreensão e a profundidade dos problemas posto pela pratica pedagógica. E visa romper com a separação entre pensar e fazer entre a teoria e a pratica. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p. 18)

Diante dessa fala do autor, entende-se que a gestão de uma a escola publica é algo que deve ser exercido por educador que chegue nesse cargo através de uma eleição direta onde a própria comunidade faça sua escolha. Sabe-se que não é só do gestor a tarefa de administrar, mas principalmente de todos envolvidos no processo de educação.

No contexto da gestão democrática a comunidade é chamada para participar das tomadas de decisões, por varias razões, uma delas é o próprio processo de democratização da sociedade, ampliando os canais de participação. Outra grande razão é que a escola não esta isolada, mas, inserida numa comunidade cuja população tem expectativas e necessidade especifica.

Partilhando a gestão com a comunidade a escola fixa raízes, vai alem da busca de soluções próprias mais adequadas ás necessidades e ás inspirações dos alunos e suas famílias, conquistando aos poucos a autonomia para definir o seu projeto educacional.

Por isso pode se dizer que quando se almeja algo não podemos estar sozinhos e sim compartilhando as decisões da escola, e isso já é realidade que vai ao encontro à gestão democrática uma vez que acreditamos que temos mais chances de solucionar os problemas gerados pela comunidade. A atuação da escola passa a ser compartilhada por todos.

Por isso dizemos que quando ampliamos o numero de pessoas que participam da vida da escola, é possível estabelecer uma relação mais flexível e menos autoritária entre educadores e clientela escolar, esse desafio precisa ser enfrentado na praxe com ações e reflexões teóricas profundas e coletivas para que o processo de participação comunitária aconteça de fato nas escolas publicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, João Baptista (organizador). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro. Ed. DP&S. 1999.

BRASIL, Ministério de Educação, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96**.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. Tradução de Moacir Gadotti e Lílian Lopes Martins. RJ: Paz e Terra – 1983 – 12º ed.

HORA, Dinair Leal. **Gestão Democrática na Escola**. São Paulo: Papyrus, 1994.

HUNTER, James C , O Monge e o Executivo Uma Historia Sobre a Essência da Liderança, Ed sextante – 2004.

LÜCK, Heloisa. **A Escola Participativa o Trabalho do Gestor Escolar**, Ed. DP&S, 4ª Edição 2006.

PARO, Vitor Henrique, **A Administração Escolar: Introdução e Critica**, 9º Edição S.P: Cortez, 1996.

PARO, Vitor Henrique, **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo. Ed. Atica. 1997.

VEIGA, A Ilma Passos. (org). **Projeto Político Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível**, 12º edição. Campinas, S.P: Papyrus, 2001.

VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível**. Campinas, Papyrus, 1997.