

# A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO PARTICIPATIVO E DEMOCRÁTICO

Lucicleide Cavalcante Ferreira<sup>1</sup> | Raquel Pereira<sup>2</sup> | Marilene Batista da Cruz Nascimento<sup>3</sup>

Pedagogia



ISSN IMPRESSO 1980-1785  
ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

## RESUMO

Este artigo tem como objetivos descrever as implicações de uma gestão escolar baseada em um processo participativo, dinâmico e democrático; identificar as contribuições e os limites de uma gestão escolar baseada nos princípios da democracia para a aprendizagem dos alunos; e relacionar o sucesso da escola com a participação da comunidade. Este estudo tem relevância para a área, haja vista possibilitar a ressignificação de conhecimentos e saberes. Trata-se de uma pesquisa teórica, de cunho bibliográfico, que abordou conceitos sobre a gestão escolar embasada no contexto participativo e democrático. Percebeu-se que a escola tem o dever de educar com responsabilidade, princípios éticos para estimular a democracia e o pensamento crítico do aluno. Por fim, concluiu-se que a gestão escolar é vista em dimensões diferentes. Antes se relacionava apenas ao processo de organizar e administrar. Após a inserção da democratização e da participação da comunidade, o ato de administrar uma instituição foi além dessas fronteiras e uma gestão de sucesso promove a interação entre os diversos grupos da comunidade escolar.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão Escolar. Democracia. Participação da Comunidade.

## ABSTRACT

This article aims to describe the implications of school-based management in a participatory, dynamic and democratic process; identify the contributions and limits of a school management based on the principles of democracy for student learning; and relate the success of the school with community participation. This study has relevance for the area, considering the possible redefinition of knowledge and learning. This is a theoretical research, bibliographic nature, which addressed concepts about school management grounded in the participatory and democratic context. It was noticed that the school has a duty to educate responsibly, ethical principles to encourage democracy and critical thinking student. Finally, it was concluded that the school administration is seen in different dimensions. Before it related only to organize and manage the process. After insertion of democratization and community participation, the act of administering an institution was beyond these borders and successful management promotes interaction between different groups in the school community.

## KEYWORDS

School Management. Democracy. Community Participation.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho faz uma abordagem acerca da importância da gestão escolar no contexto participativo, dinâmico e democrático, considerando o norteamento dado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/1996. Essa lei estabelece indicadores acerca da gestão escolar e da participação dos pais, alunos e funcionários.

O termo gestão é lembrado como algo que necessita ser administrado, pautando-se na organização de todos os meios de transformação e focado inicialmente na liderança, conseguinte prática relacionada à orientação, à mediação, à coordenação e ao monitoramento. Diante desse aspecto, é avaliado o processo na qual efetiva a ação da aprendizagem e de qualidade relacionado à instituição educacional.

Os mecanismos a serem utilizados na instituição escolar estão pautados nas normas estabelecidas na LDBEN 9394/96 e nos PCN que contribuem para o processo de ensino e aprendizagem, desenvolvendo estratégias para cada situação do dia a dia. É responsabilidade do gestor, observar se os projetos implementados pela coordenação pedagógica da escola estão de acordo com os respectivos objetivos do Projeto Político Pedagógico (PPP). Torna-se importante que esse gestor conheça a legislação vigente e a utilize quando necessário, participando e envolvendo a sua equipe e o Conselho Escolar com suas determinadas funções.

O gestor é responsável por suas decisões e atitudes, devendo atuar como profissional coerente e ético focado em uma gestão de qualidade, na qual respeite a opinião dos pais, professores e demais membros da sociedade escolar. Administrar uma escola implica em traçar objetivos e metas para que juntos seus atores obtenham sucesso.

Dentro deste contexto, questiona-se: quais as implicações de uma gestão escolar baseada em um processo participativo e democrático? Quais as contribuições e os limites desse tipo de gestão para aprendizagem discente? Até que ponto há relação entre o sucesso da escola e a participação da comunidade?

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivos: descrever as implicações de uma gestão escolar baseada em um processo participativo e democrático; identificar as contribuições e os limites de uma gestão escolar baseada nos princípios da democracia para a aprendizagem dos alunos; relacionar o sucesso da escola com a participação da comunidade.

Justifica-se esta pesquisa pela relevância da discussão da temática para um trabalho coletivo na escola. Na perspectiva da gestão democrática, torna-se imprescindível que um gestor adote tarefas baseadas nos critérios da coletividade, proporcionando um clima de respeito, uma ação pedagógica comprometida que mobilize o grupo à atuação diferenciada. Uma escola que trabalha dessa forma possibilita o alcance de bons resultados para a aprendizagem dos educandos.

A metodologia desta pesquisa teórica fundamentou-se em bases de dados científicas, como *SciELO* e *Capes Periódicos*, utilizando-se as seguintes palavras-chave: gestão escolar, processo participativo e democrático. Foram selecionados artigos, ensaios, monografias, dissertações, teses e livros. O estudo, também, considerou as fontes impressas da biblioteca da universidade.

## **2 IMPLICAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA**

Muito se discute acerca da importância de uma educação de qualidade, que nos conduza a atos de aprender a aprender na vida. A escola é o espaço necessário à continuidade ao processo de aprendizado que o aluno já construiu no seio da família. A instituição escolar seja ela pública ou privada tem o dever de educar com responsabilidade, princípios de ética, estimulando a cidadania, desenvolvendo a democracia e o pensamento crítico para tornar o aluno um ser atuante na sociedade.

Nessa direção, Silva (1996, p. 52) pontua a escola como um “[...] um lugar que representa a esperança, o desejo humano de aperfeiçoar-se, de mudar, de fazer-se e promover-se o integralmente, [...] o lugar social no qual a expectativa de mudança é o traço mais marcante”. Assim, em um ambiente que proporcione alegria, respeito, atenção, compreensão, coletividade, competência e, acima de tudo, compromisso

e comprometimento ao que se faz, tornar-se-á um espaço propício ao saber, ao conhecimento.

Nesses termos, a gestão moderna é vista como fruto de um trabalho coletivo, visando ao bem educacional e profissional de uma instituição como um todo. Assim,

O conceito de gestão resulta de uma nova compreensão da condução das organizações. Surge como superação dos limites da administração. Emerge um novo paradigma, isto é, [...] visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade. (KUHIN, 1982 apud LÜCK, 2006, p. 34).

O termo gestão escolar citado, resulta de práticas educativas de acordo com as normas ou diretrizes das atividades escolares, garantindo um ensino de qualidade, desde que o espírito de coletividade esteja presente no âmbito escolar e até possivelmente fora desse espaço.

A gestão escolar é trabalhada em todos os sistemas de ensino, seja ele público estadual, municipal, federal ou privado, tendo o responsável gestor que atuar perante os sistemas aqui citados e também no espaço escolar. Exige-se da administração da educação novas formas de organização que possibilitem participação efetiva de todos no processo do conhecimento e de tomada de decisão (FERREIRA, 2004).

A gestão de uma escola precisa da comunidade, tendo como objetivos mostrar o significado de escola, reforçando a autonomia da instituição, como um processo democrático. Lück (2006, p. 57) define gestão democrática como: “[...] o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação”.

Lück (2006) afirma, ainda, que a gestão democrática só é fruto de prática desde que aconteça uma gestão participativa. Percebemos que para se ter um resultado positivo, torna-se preciso um planejamento coletivo bem elaborado, a fim de atender aos anseios da comunidade escolar.

Assim sendo, a sociedade espera que a escola de sua comunidade tenha uma gestão de qualidade, que busque desenvolver metodologias que se enquadrem na realidade do aluno e a partir deste efetivar mudanças positivas.

Uma gestão de qualidade tem início no trabalho coletivo com a coordenação pedagógica, construindo práticas, como seminários, projetos de interação com a comunidade, cursos de aperfeiçoamento de como lidar com a comunidade ou com um público que precise de uma atenção maior, entre outros meios na qual possa ressignificar os conhecimentos.

Nesse cenário, a escola seria uma organização. Entendida, aqui, como unidade sociais

[...] que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro das organizações. (CHIAVENATO, 1989, p. 3).

Dessa forma, percebe-se o poder de se trabalhar em conjunto, pois seria uma gestão integrada em conhecer as exigências e as necessidades onde uma determinada sociedade convive, e com dados concretos poder mostrá-las de fato como pretende ser uma educação de qualidade e comprometimento. Torna-se importante, assim, a cooperação e a participação dessa população em contribuir com o processo educacional.

A gestão escolar é um elemento fundamental na área da educação, sendo relevante para se atingir o processo democrático da comunidade escolar, junto com os demais membros da instituição que organiza, administra, prepara e observa os trabalhos elaborados pelos discentes e docentes.

Vale ressaltar que a sociedade, também, faz parte desse processo por evidenciar as necessidades e os problemas a ser enfrentados, tanto no interior da escola quanto no exterior. Visto isso, torna-se compreensivo que a escola pode ser considerada uma organização democrática e participativa.

### **3 GESTÃO E APRENDIZAGEM ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES E LIMITES**

A gestão escolar envolve ações conjuntas com diretores, funcionários, professores, coordenação pedagógica e comunidade, buscando promover aprendizagens significativas em prol de um sujeito aprendiz: o aluno.

Assim, a gestão interfere na aprendizagem do aluno por meio da mobilização dos atores da escola, principalmente dos docentes. Para Libâneo (2004, p. 85), “[...] a escola precisa deixar de ser meramente uma agência transmissora de informação e transformar-se num lugar de análises críticas e produção da informação, onde conhecimento possibilita a atribuição de significados à informação [...]”.

O diretor da escola precisa criar e assegurar viabilidades tanto no processo organizacional quanto operacional e pedagógico-didático para melhorar o desempenho do docente e promover aprendizagem significativa do discente.

Nessa perspectiva, Nóvoa (1995), Barroso (1996), Lück e outros autores (1998) e Libâneo (2004) evidenciam que o modo como funciona uma escola faz diferença em relação aos resultados escolares dos alunos. Embora as escolas não sejam iguais, elas indicam características organizacionais úteis para compreensão do seu funcionamento, considerado os contextos e as situações escolares específicos.

Percebe-se o quanto é importante uma gestão participativa no intuito de se alcançar uma qualidade de ensino junto aos seus educandos, mantendo assim, uma relação efetiva, profissional e amigável entre conteúdos, alunos, professores, funcionários e comunidade, sendo o professor o mediador do processo de aprendizagem. E para tanto precisa acreditar que é possível aprender sempre.

Um professor aprendiz está diariamente “conectado” aos conteúdos sistemáticos, à informação, à tecnologia e aos conhecimentos prévios dos alunos. Nesse sentido, Freire (2001, p. 259) em carta aos professores, afirma:

[...] aprendizado do ensinante ao ensinar se verifica à medida em que o ensinante, humilde, aberto, se ache permanentemente disponível a repensar o pensado, rever-se em suas posições; em que procura envolver-se com a curiosidade dos alunos e dos diferentes caminhos e veredas, que ela os faz percorrer.

Nesse cenário, a gestão tanto pode melhorar o funcionamento do espaço escolar quanto formar continuamente os professores para oportunizar situações que garantam aprendizagem dos educandos.

#### **4 ESCOLA E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE: PONTOS E CONTRAPONTOS**

Ainda é possível presenciarmos práticas de gestão escolar na qual não há a participação da comunidade. Espera-se que essa realidade deve cada vez mais se modificar. A Constituição Federal (FC) de 1988 incorporou no capítulo III, seção I da educação, a gestão democrática no ensino público, na forma da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 9.394 de 1996 no artigo 3 inciso VIII, artigo 14 e 15 do Plano Nacional de Educação (PNE – 2001-2010).

A participação democrática necessita de comprometimento das pessoas envolvidas com postura ativa para se posicionarem a favor ou contra nos processos de tomada de decisão, visando ao bem coletivo e melhoria da escola. Tendo esse engajamento fica fácil entender o significado de gestão democrática.

Problemas de condições estruturais da instituição podem retardar possíveis mudanças institucionais, de caráter hierárquico e, muitas vezes perpetua o estabelecimen-

to de relações verticalizadas, políticas sociais de interesses determinados. No entanto, essas situações vividas dentro de um ambiente escolar possibilitam a transformação da realidade (SOARES et al., 2012).

Nesse contexto surgem os Conselhos Escolares, organizados com a execução de uma escola mais cidadã, participativa e comprometida com as necessidades voltadas pra ela. Os Conselhos Escolares,

[...] por sua vez representam a comunidade escolar e local. Para representar o conselho são escolhidas pessoas que estejam engajadas os problemas sociais e escolares daquela comunidade. Estes ajudam aos representantes administrativos e pedagógicos da escola a resolver e encaminhar soluções às questões administrativas, financeiras e político-pedagógicas da escola. (SOARES et al., 2012, p. 50).

Os Conselhos Escolares são a representação maior de uma escola, cabendo a eles ajudar no desenvolvimento diretivo, burocrático, administrativo, fiscalizador e pedagógico da respectiva instituição. Nessas circunstâncias, uma gestão democrática funcionará adequadamente, sem ter aquele conceito de que tudo ficava centralizado no diretor geral da instituição educacional.

Nesse sentido, Didonet (apud ALMADA, 2006, p. 66) ressalta:

[...] o Plano Nacional de Educação orienta o princípio democrático de participação de todos os envolvidos no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, definindo a estrutura curricular, valorizando os princípios da interdisciplinaridade, instigando as novas concepções pedagógicas perpetuando pelos parâmetros curriculares nacionais e fazendo alusão aos temas transversais que auxiliam e aproximam ao cotidiano da escola.

Cabe aos Conselhos Escolares acompanhar a atuação dos representantes administrativos, observando a infraestrutura da escola, a atuação permanente dos professores envolvidos no processo educacional, como também se há formação continuada, registrando-se em livros de atas como documentos pertinentes à escola.

A escolha do Conselho Escolar se dará de forma democrática, promovendo a participação da comunidade nas atividades da escola, permitindo a efetivação da gestão democrática e participativa. Depois de criados, os Conselhos Escolares juntam-se aos representantes da escola: pais, alunos, diretores, professores, trabalhadores em educação não docente e comunidade para a organização das eleições do colegiado.

Os pilares que sustentam a escolha dos representantes do conselho devem estar pautados na disponibilidade, responsabilidade, compromisso e efetiva participação, sabendo ouvir, dialogar e aceitar as decisões determinadas pela maioria.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunidade em que a escola está inserida precisa contribuir para uma educação de qualidade, permitindo que o aluno possa ser atuante no seu próprio processo de aprendizagem e, assim, poder assumir sua autonomia com responsabilidade, estimulados pela participação efetiva da gestão escolar.

Uma gestão democrática é relevante tanto para o processo administrativo, quanto político pedagógico, porque quando a escola permite aos pais, alunos, professores e funcionários opinarem e dá a oportunidade de juntos enfrentarem os problemas da instituição.

Hoje, a gestão escolar pode ser vista em dimensões diferentes. Antes estava relacionada ao processo de organizar e administrar. Com a possibilidade de democratização e participação da comunidade, o ato de administrar uma instituição vai além do limite de administrar. O gestor precisa envolver os atores tanto da instituição como da comunidade com vistas integrar e liderar os processos da escola, visando à aprendizagem do estudante.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, J. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** (1988). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2013.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional** (1996). Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à organização e controle**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da S (Orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4.ed. São Paulo: Cortez. 2004.

FREIRE, Paulo. Carta de Paulo Freire aos professores. **Estudos Avançados**, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v15n42/v15n42a13.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A1998. Disponível em: <<http://www.fc.unesp.br/upload/pedagogia/TCC%20Camila%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

LÜCK, H. et al. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

NÓVOA, Antonio (Org.). **Vidas de professores**. 2.ed. Porto: Porto, 1995.

SILVA, J.M. A autonomia da Escola Pública. 3.ed. Campinas, SP: Papirus, 1996. (Coleção Práxis). Disponível em: <<http://www.fc.unesp.br/upload/pedagogia/TCC%20Camila%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

SOARES, Darlene Almada Oliveira et al. **Gestão escolar**. Aracaju: Unit, 2012.

---

**Data do recebimento:** 18 de Julho de 2014

**Data da avaliação:** 18 de Julho de 2014

**Data de aceite:** 21 de Julho de 2014

---

**1** AGraduada do Curso de Pedagogia EaD pela Universidade Tiradentes (Unit). E-mail: lucicleide.cavalcante1@hotmail.com

**2** Graduada do Curso de Pedagogia EaD pela Universidade Tiradentes (Unit). E-mail: raquel-kakel@hotmail.com

**3** Mestre em Educação pela Unit. Docente dos cursos presenciais e a distância da Unit/Aracaju/ Sergipe. Membro do GPGFOP/Unit/CNPq. E-mail: nascimentolene@yahoo.com.br