

## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA IMPORTÂNCIA PARA ALÇARMOS A MELHORA NA QUALIDADE DE ENSINO E PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE**

Paulo Byron Oliveira Soares Neto<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo possui como objetivo apresentar e propiciar o debate acerca da gestão democrática nas instituições de ensino. Através do método de análise bibliográfica, nos propusemos a expor modelos e posturas necessárias, a fim de alcançar a melhoria da qualidade na educação e, também, a participação da comunidade escolar neste processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão democrática; educação; escolas; instituição de ensino.

### **DEMOCRATIC MANAGEMENT AND ITS IMPORTANCE TO INCREASE THE QUALITY OF TEACHING AND PARTICIPATION OF SOCIETY**

### **ABSTRACT**

The present article aims to present and promote the debate about democratic management in educational institutions, through the method of bibliographical analysis, we propose to expose models and postures necessary, in order to achieve the improvement of quality in education and, also, participation of the school community in this process

**KEY-WORDS:** Democratic management; education; schools; educational institution.

### **INTRODUÇÃO**

A instituição de ensino como grande local de socialização deve proporcionar a vivência democrática, atingindo a pluralidade e assim criando um ambiente adequado para a formação do cidadão.

Este artigo tem como meta apresentar e discutir sobre os desafios e perspectivas da gestão democrática, tendo em vista, que a respectiva forma de gestão é fundamental para que se obtenha um ensino de qualidade, além de atingir o papel social da instituição de ensino.

Para a realização deste trabalho, optei por uma metodologia que levassem

---

<sup>1</sup> Professor efetivo do Governo do Estado de São Paulo; Licenciado e Bacharel em Matemática, possuindo habilitação em Física pela Universidade Ibirapuera; especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Uniasselvi; graduando em Direito (UNIP); graduando em Engenharia de Produção (UNIVESP); Pós-graduando em Ensino de Filosofia (UNIFESP); pós-graduado em Direito Tributário e mestrando em Direito e Negócios Internacionais pela Universidade del Atlântico – Espanha. E-mail: paulobyron@bol.com.br.

em consideração os aspectos qualitativos. Visando mostrar e especificar a exposição teórica de autores que norteiam a respeito do tema; tendo em vista que a gestão democrática é fundamental para a instituição de ensino, já que a mesma é composta por recursos humanos e materiais que necessitam de uma administração participativa do processo.

Abordarei o tema iniciando com seu contexto histórico, a autonomia da instituição de ensino e Projeto Político Pedagógico (PPP), por fim a instituição como prática de gestão participativa e seu papel social.

## 1. ABORDAGEM HISTÓRICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão educacional sempre esteve interligada a melhoria da qualidade da Educação Básica. A educação sempre fora um desafio, tendo um aspecto especial, sendo suas políticas por longo período seletivas e excludentes.

Por meio de uma abordagem histórica, em que se destacam marcos da política educacional, procura-se demonstrar como o tratamento da questão educacional tem sido sempre condicionado pelos valores autoritários que presidem as relações sociais brasileiras e que incrustaram em nossa cultura desde os tempos coloniais. Dessa perspectiva, busca-se estabelecer os nexos entre o universo cultural e simbólico do país, as definições e rumos das políticas públicas de educação e a persistência de um padrão educacional excludente e seletivo, que acaba por negar, ainda hoje, o direito a escolarização básica de qualidade à grande parte da população. (AZEVEDO 2004, p.17)

Com base na citação acima, nota-se que a educação brasileira foi formulada inicialmente sem levar em considerações as características culturais, econômicas e social existentes. Desta forma, a educação foi elitizada, por um modelo de educação autoritário, centralizador e imposto, que impediram o desenvolvimento do país, principalmente na educação. A educação era atrelada aos setores políticos e econômicos.

*Ninguém contestará a necessidade de organizar, rigorosamente, nas condições mais perfeitas de excelência e eficácia o ensino oficial. (BARBOSA, apud LOURENÇO FILHO, p. 28).*

Mais adiante um ponto de suma importância para uma nova gestão educacional, foi a universalização do ensino básico. Com isto a educação não fica mais subordinada ao plano econômico vigente.

## 1.1 A política educacional brasileira e novas perspectivas para a gestão educacional

No final dos anos 80 e início dos anos 90, surgem reflexões dentro das instituições de ensino, sobre sua função social e tal fator é relacionado diretamente à gestão educacional.

Nas atividades específicas e supletivas da escola, trata-se de: Medir o quê? O ensino e o aprendizado; o ajustamento a padrões e valores sociais. Medir como? Por exames tradicionais, testes, inquéritos, observações, entrevistas, relatórios, registros. Medir com quê? Aparenta que só há uma unidade de medida aplicável a essa ordem de fenômenos – a presunção.” (RIBEIRO, 1986, p.170)

Fica notório a percepção que a educação estava pautada em conceitos empresariais, buscando maior produtividade com a racionalização das atividades desenvolvidas na escola.

Com a Constituição Federal do Brasil de 1988, em seu Capítulo III declarando: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” (BRASIL, 1988).

É a primeira vez que um documento oficial do governo traz a maneira de gerir a educação no país. Tal fator viabilizou que a escola pudesse contar com mais espaço para autonomia e participação dos membros da instituição e de fora dela.

Os processos da nova administração apresentaram a necessidade de profissionais que soubessem conduzir a escola de maneira mais democrática possível.

Tal processo fez com que fossem ampliados as responsabilidades e os espaços de decisão nas unidades escolares, tais como a elaboração do calendário escolar, o orçamento anual da escola, bem como a definição de prioridades de gastos, entre outras. Porém, verifica-se através da autonomia, as escolas passam a contar com maiores possibilidades de decidir e resolver suas questões cotidianas com mais agilidade(...). (OLIVEIRA, 2002, p. 130)

A Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDBEN) de 1996 afirma a inclusão da gestão democrática na educação brasileira, substituindo o termo “administração escolar” por “gestão democrática”. A LDB 9.394/96, não define com precisão o significado de gestão democrática, porém esclarece os princípios que norteiam a gestão da escola pública:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de 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.

## 1.2 Gestão democrática e mudanças de paradigma

Nossa sociedade é dinâmica e vivemos constantes transformações, na educação não é diferente, principalmente no que diz respeito a gestão educacional, que passou por mudanças e possui o mesmo dinamismo.

Diante disso, apresentaremos as mudanças sofridas pela gestão e a evolução de paradigma e suas consequências positivas desde a sua evidência. As ações de gestão reconhecem o coletivo, não mais o individual, tendo a participação da comunidade escolar como peça fundamental na gestão da escola.

A mudança de paradigmas na gestão traz à tona elementos efetivos e significativos para o resultado dos compromissos com a educação.

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência a adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interagem dirigentes, funcionários e clientes ou usuários, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de solução de problemas e alargamento de horizontes. (LUCK, 2008, p.12).

Tais alterações que ocorrem entre escola-sociedade, faz com que a gestão seja o elemento principal no debate da democracia, assim criando e despertando o interesse e consciência da comunidade escolar, a fim de conhecerem e discutirem as decisões políticas e econômicas no setor educacional. Fica notório que a gestão democrática tem como foco a gestão participativa, sendo uma prática social e contribuindo para a consciência democrática dentro do espaço escolar.

Abordar a administração da Educação sob o enfoque da democratização não significa descuidar de aspecto técnico-administrativo importantes, como análise dos processos que envolvem os atores da escola e a revisão de estratégia e avaliação. Falar de participação na educação reporta à compreensão de que qualidade se busca como a inserção de todos no processo de gestão. (WERLE, 2003, p.33)

Com as mudanças, novos conceitos apresentados, é possível afirmar que a

gestão vem se moldando a uma realidade. A escola está redescobrando seu papel social dentro de uma sociedade dinâmica e democrática.

## **2. TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A autonomia da escola não se dá apenas a questões financeiras. Sabemos que a escola depende de alguns outros órgãos de educação, estaduais, municipais ou privados, bem como da própria comunidade, que é peça fundamental para se pensar em autonomia da escola através de uma gestão participativa.

O processo de autonomia da escola acontecerá com a capacidade de tomada de decisões, as quais comprometidas com a comunidade, corpo docente e discente, tendo colaboração mútua, transparência e responsabilidade.

A autonomia consiste em um conceito complexo, com múltiplas nuances e significados, quase tantos quantos esforço existem em vivenciá-los e interpretá-lo. Algumas vezes, porém, no âmbito de sistemas de ensino e respectivas escolas, ele é muito mais uma prática de discursos, uma intenção, uma proposta ou um desejo, do que uma prática concreta manifestada em ações objetivas, visando à transformação evolutiva de práticas social. (LUCK, 2008, p.89)

A partir do momento em que a autonomia é um processo, isto quer dizer que: não é de um momento para o outro que esta será implantada e as problemáticas escolares estarão resolvidas. Com base nisso, esclareço que a autonomia é a capacidade de agir independente do sistema, não só financeiramente, mas só ocorrerá de forma participativa através da gestão democrática da instituição.

Para que esta autonomia seja alcançada, mister que os participantes deste processo, saibam interagir, negociar e se integrar, para que possam transpor os obstáculos de maneira coesa e equilibrando as diferentes necessidades dos envolvidos como o governo, instituição filantrópica, mantenedores, professores, administradores, alunos, pais e sociedade local.

### **2.1 Projeto Político Pedagógico (PPP)**

Toda e qualquer instituição de ensino tem metas a serem alcançadas e cumpridas. Para tanto, dever-se-á definir seus desejos e aspirações e o modo como serão atingidos e conquistados, esta definição é a construção da identidade da instituição de ensino que indicará os caminhos para um ensino de qualidade.

Projeto Pedagógico [...] é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os cotidianos da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita re-significar a ação de todos os agentes da instituição. (VASCONCELOS, 1995, p. 143)

Conforme citado por Vasconcelos, o projeto tem de ser elaborado de forma participativa, sendo assim, a participação de todos os elementos, sejam eles docentes, discentes, pais, comunidade, administradores, mantenedores, governo ou município, devem formar uma unidade para alcançarem um único objetivo.

O projeto pedagógico não é um documento que após sua formulação deva ser esquecido, arquivado ou apenas considerado item burocrático. O PPP é um processo constante de discussão e reflexão dos problemas vivenciados pelas instituições de ensino.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso todo projeto da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido do compromisso com a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.” (VEIGA, 2004, p.13)

A partir da premissa, que o projeto político pedagógico tem de ser elaborado de forma participativa, evidencia que o mesmo é de cunho democrático, atendendo a necessidade e anseios da maioria em prol a qualidade de ensino e implantando as ações necessárias.

Sem dúvida, a importância é a necessidade de a escola construir seu projeto pedagógico tem sido enfatizado com bastante frequência pela literatura pedagógica recente preocupada, sobretudo, com a democracia dos espaços escolares e articulações da escola com a sociedade mais ampla. (SOUZA; CORRÊA, 2007 p. 50)

Desta feita, o Projeto Político Pedagógico expressa uma reivindicação e uma atitude pedagógica, tendo como objetivo nortear as práticas educativas nas instituições escolares.

## **2.2 – Gestão Democrática e Qualidade de Ensino – uma nova perspectiva**

Entendemos por gestão democrática sendo caminho para participação, trabalho em conjunto e um ideal de melhoria na qualidade de ensino. Se esta for efetiva será capaz de alterar um modelo estático de gestão existente.

A gestão democrática deve servir de instrumento na transformação da prática

escolar e de preparação da comunidade, devendo garantir um espaço de participação, integração de todas as esferas ligadas a instituição de ensino.

Diante do exposto, uma educação que se queira construir a partir de princípios verdadeiramente democráticos precisa ter em conta a necessidade de resgatar, salientar e exaltar a qualidade do ser humano como sujeito. Na prática, isso pode se efetivar nas instituições escolares por meio da participação, uma vez que ela pressupõe a construção do diálogo, do embate, do debate, da divergência e da formação paulatina de uma (com)vivência fundamentada no respeito ao outro. (PARO, 2006, p.99)

O desafio da gestão democrática se faz em trazer um novo fazer pedagógico, em conquistar e identificar todos os elementos envolvidos, como: professores, alunos, pais, comunidade, administradores, mantenedores, governo ou município a terem um objetivo comum, a qualidade de ensino.

Destarte, afirmo que a gestão democrática é o elo entre sociedade e educação, promovendo, políticas públicas com intuito de alcançar uma educação de qualidade.

Uma educação de qualidade para todos requer igualdade, a concepção e adoção de práticas de gestão capazes de materializar as políticas públicas e as disposições da legislação do ensino, no cotidiano das instituições escolares e sistemas educacionais. (SANDER, 2009, p.84)

A fim de atrair a comunidade como um todo, se faz necessário a criação de um ambiente de participação da população, não só dos alunos, mas também dos responsáveis aos princípios educativos, desta forma, viabilizando a autonomia do aluno e a democratização da instituição de ensino.

A gestão democrática na educação inclui, necessariamente, a participação da comunidade no processo educacional, sem o que seria muito mais um arranjo interno dos componentes da escola que atenderiam a interesses que certamente não estariam consentâneos com as expectativas comunitárias. (HORA, 1994, p.120)

Somente através da gestão democrática alçaremos uma instituição de ensino que tenha qualidade de educação, consolidando progressivamente a autonomia financeira, administrativa e pedagógica, compartilhando a gestão junto com a comunidade escolar e acima de tudo, tenha significado humano.



### **3. INSTITUIÇÕES DE ENSINO E UM NOVO OLHAR DE GESTÃO DEMOCRÁTICA**

As instituições de ensino como espaço de educação, possuem atribuições e dever de incentivar e despertar no corpo docente, discente, pais e todos que, direta e indiretamente, estiverem envolvidos no processo de educação o interesse e a participação na gestão democrática.

#### **3.1 – Práticas de Gestão Participativa**

Perante as mudanças sociais e culturais existentes na escola, é fundamental iniciativas da gestão que promovam a participação de professores, coordenadores e demais que possuam uma postura atualizada do processo ensino-aprendizagem e da educação como um todo. Portanto, são necessárias ações, que envolvam a reavaliação de atitudes, valores e comportamentos que, desta forma, farão com que se compreenda o outro e de forma solidária o torne cidadão consciente e participativo.

Imprescindível o despertar da comunidade para que juntos encontrem soluções para superar os desafios da educação.

Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo. (LUCK, 2009, p. 17)

Este trabalho em conjunto entre professores, funcionários, alunos, gestores, e todos os demais envolvidos é uma forma de construir uma escola com melhorias físicas e na qualidade de ensino. São degraus para alcançar uma gestão participativa.

A gestão democrática deve fazer parte do Projeto Político Pedagógico, desta forma, tendo um objetivo claro e contínuo na participação de todos os envolvidos. Com todos os atores do processo participando democraticamente da escola, haverá um ganho de conhecimento, vivência e cooperação para que os alunos desenvolvam percepções de cidadania, democracia entre outras práticas de uma escola participativa.



### **3.2 – Escola e sua Função Social**

Com a premissa e propósito definido de formar o cidadão e despertar seu senso crítico, a escola é a instituição chave na elaboração de uma sociedade mais justa.

Através de uma gestão compartilhada de forma democrática com todos os elementos participativos direta ou indiretamente, consolidando sua autonomia e com isso se relacionando com outras dimensões culturais, sociais e democráticas, difundindo valores para a formação do cidadão.

Sendo, a instituição de ensino, um grande espaço de socialização, a instituição deve ser um local lúdico, prazeroso, além disso fornecendo capacidade técnica, competência política e conhecimento para formar a cidadania.

Como exposto, a maneira mais adequada de trilhar este caminho é através da gestão democrática, dando voz a todos a comunidade, para que participem nas decisões que envolvam a educação de seus filhos, com metas pedagógicas e consciência crítica, preparando-os para uma formação adequada e de qualidade.

## **4. CONCLUSÃO**

Exposto neste trabalho, que a qualidade de educação fornecida por uma instituição de ensino, seja ela pública ou privada, será mais adequada a partir do momento em que esta atuar através de uma gestão democrática.

A instituição deve quebrar paradigmas, abrir as portas a comunidade, professores, funcionários, mantenedores, pais, alunos e demais envolvidos para participarem na construção da educação dos alunos. Deve ser capaz de elaborar seu Projeto Político Pedagógico, de forma participativa, levando em consideração as condições culturais, anseios e desejos da maioria e que este projeto sirva para nortear, refletir e atingir as metas estipuladas por todos.

A gestão pedagógica é a melhor maneira de se atingir a qualidade de ensino, depende do despertar, do empenho e ações de todos envolvidos. Assim a instituição de ensino formará alunos prontos a exercer sua cidadania, com capacidade técnica, conhecimento político, cultural e social.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, nº 248, 1996.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. De 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal: Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000.

COLARES, Anselmo Alencar. & COLARES, Maria L. I. Souza. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional**. Anpae, Campinas-SP, Autores Associados, 2003.

DOURADO, Luiz Fernandez. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: Ferreira, Naura Syria Carapeto (Org.) **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FERREIRA, Naura S. Carapeto, **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: FERREIRA, N. e AGUIAR, M. (Orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2ª Ed. São Paulo, Editora Cortez, 2001.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun., 2000.

GADOTTI, Moacir. *Novas perspectivas para a Educação* in: **Revista Pedagógica Pátio**. Ano XI, nº41, fev/abr, 2007, p. 8 -11.

HORA, Delair Leal da. **Gestão Democrática na escola**. Campinas, SP: Papirus, 1994. (Coleção Magistério: Formação e trabalho Pedagógico).

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOURENÇO FILHO, M. B. **A pedagogia de Rui Barbosa**. São Paulo, Edições Melhoramentos, 1954.

LUCK, Heloísa *et. al.*. **A escola participativa: o trabalho do Gestor**. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, série: cadernos de Gestão.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão de paradigma**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, série: cadernos de Gestão.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, série: cadernos de Gestão.

OLIVEIRA, Dalila A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, Dalila A. e ROSAR, Maria de F. F. (Orgs.) **Política e gestão da educação**, Belo Horizonte, Autêntica, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Ed. Atica, 2005, 3ª edição.
- RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. 2ª Edição revisada, anotada e ampliada por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo, Saraiva, 1986.
- SANDER, Benno. **Política, gestão e qualidade do ensino**. In: Bezerra, Moura Costa (Orgs)...[et. All]. Brasília: Líber livro, 2009, p. 83-95.
- SCHWARTZ, Cleonara Maria; ARAUJO, Gilda Cardoso de; RODRIGUES, Paulo da silva. **Democracia, formação e gestão escolar: reflexões e experiências do programa nacional escola de gestores da educação básica no Estado do Espírito santo**. Vitória: GM, 2009.
- SPÓSITO, Marília P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João B. (Org.) **Gestão democrática**, Rio de Janeiro, DP e A, SEPE, 1999.
- VASCONCELLOS, Celso dos S.. **Planejamento: projeto de ensinoaprendizagem e projeto político pedagógico**. 12. ed. São Paulo: Libertad, 2004.
- VASCONCELOS, C. **Projeto político-pedagógico: o planejamento como instrumento de transformação**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DOS EXPOENTES NA EDUCAÇÃO, 2. Livro do Congresso. Curitiba, 2002.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org) **Projeto político pedagógico da escola- Uma construção possível, campinas**, ed. Papirus, 7ª edição, 1995.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 15. ed. Campinas: Papirus, 2002.
- WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.