



## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA EFETIVAÇÃO NO ÂMBITO EDUCACIONAL

Sandra Jesus de Mélo Tavares Soares <sup>1</sup>

### RESUMO

O referido artigo contém uma pesquisa acerca da importância da gestão democrática e a sua efetivação no âmbito educacional. O tema visa a relevância da prática da gestão democrática em prol do desenvolvimento da escola e do avanço na melhoria do ensino-aprendizagem por meio da implementação de ações que envolvam todos os que compõem a escola de forma interna e externa. O estudo consiste em uma pesquisa bibliográfica, contém como referenciais-metodológicos Cury, Gadotti, Libâneo, Luck, entre outros referenciais. Que para tanto, se faz necessárias análises e discussões focando a importância da colaboração de todos para a efetivação de uma gestão e ensino-aprendizagem de qualidade partindo da postura de um gestor tanto administrativo como de cunho pedagógico, voltado a uma prática que envolva o diálogo, a participação, a interação e a abertura às mudanças pertinentes.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática, Gestão Escolar, Comunidade.

### INTRODUÇÃO

Grande é a importância do gestor escolar para o bom funcionamento do espaço escolar. O seu desempenho influencia tanto de forma negativa quanto positiva no tocante ao desenvolvimento dos trabalhos administrativos e pedagógicos na escola que direciona.

Falar sobre gestão não é algo tão simples como muitos profissionais da educação pensam, requer uma visão sobre as diversidades de atribuições inerentes ao gestor não só de forma administrativa como também de forma pedagógica.

A palavra gestão é originada do latim GESTIO, “ato de administrar, de gerenciar”, de GERERE, “levar, realizar”, o que nos leva a entender que o ato de administrar a escola realizando um bom desenvolvimento administrativo e pedagógico voltados ao avanço da aprendizagem é uma das principais atribuições do gestor tendo como objetivos alcançar a efetividade do processo de ensino e de aprendizagem, instalações e materiais, gestões participativa de processos, clima escolar, envolvimento dos pais e da comunidade e

---

<sup>1</sup> Mestra em Docência Universitária pela Universidad Tecnologica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Bacharel em Direito e Licenciada em Letras e Pedagogia; Professora. E-mail: sjstavares@yahoo.com.br.



desenvolvimento do patrimônio humano (DOP, 2020). Não é tão fácil exercer tal função, pois requer desempenho e comprometimento diante às dificuldades enfrentadas no ato de administrar, afinal tantas são as dificuldades que o gestor pode ficar a desejar em algum momento. Assim, nos deparamos com a questão da gestão democrática que Cury (2002) conclui a palavra gestão como aquela que “implica diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos.” O que nos leva a um novo olhar para o ato de administrar, uma vez que a participação coletiva, o diálogo e a comunicação são meios para a implantação de uma gestão democrática.

Diante de divisões de tarefas no âmbito escolar, o gestor muitas das vezes se responsabiliza unicamente pela gestão financeira e pelos aspectos burocráticos, o que o leva a ficar a parte das questões pedagógicas ocasionando uma distância da função primordial da escola o da avaliação do trabalho pedagógico com monitoramento para se melhorar o ensino-aprendizagem. Segundo Luck (2009):

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão do trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos de aprendizagem e formação dos alunos. (p. 23).

A gestão escolar não constitui unicamente em organizar as questões administrativas e financeiras, mas em acompanhar o processo de ensino para garantir a aprendizagem dos alunos tornando-os cidadãos participativos na sociedade, fato que exige habilidade e competência por parte do gestor.

Mediante o explanado, observa-se a relevância do referido tema, uma vez que a gestão escolar está presente no âmbito educacional sendo uma das principais funções para a funcionalidade escolar. O presente artigo tem como objetivo geral contribuir para uma efetiva prática de uma gestão democrática, tendo como objetivos específicos: instigar a todos os envolvidos sobre a importância de uma gestão democrática; estimular a gestão a participar das atividades pedagógicas afim de analisar o desenvolvimento da aprendizagem na escola; despertar o papel do gestor democrático, o qual além de estar voltado para a parte administrativa deverá estar envolvido na pedagógica e em todo o processo educacional. Para tanto, se fez necessária uma pesquisa bibliográfica com alguns referenciais teóricos: (CURY, 2002),



(GADOTTI, 1997), (LIBÂNEO, 2008), (LUCK, 2009) entre outros, que possibilitam em uma contribuição positiva para os possíveis resultados e reflexões inerentes ao tema, conduzindo-nos a trilhar pelo caminho voltado a uma gestão democrática e participativa.

## **1. ATRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR**

Segundo a LDBEN- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional no artigo 12, incisos I a VII, estão elencadas as principais atribuições que se referem à gestão escolar:

Art. 12 - Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica; II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Mediante os incisos vê-se que há uma nova visão do que seja uma gestão escolar e os seus atos administrativos para que possa possibilitar o surgimento de uma gestão democrática participativa interligando a comunidade escolar interna e externa, onde alunos, pais e equipe se envolvam para contribuir no desenvolvimento da aprendizagem e da escola como um todo.

Para que tal objetivo venha a ser atingido, se faz necessário atrelar às atribuições do gestor escolar (SMEC, 2003):

- a efetividade do processo de ensino e de aprendizagem, que é garantir aos alunos o acesso à escola, como também sua permanência e o seu desenvolvimento na aprendizagem fortalecendo sua identidade como sujeito ético participativo na sociedade;
- instalações e materiais, que se direciona a infraestrutura da escola promovendo ações que venham contribuir para a participação de todos que compõem a unidade escolar em conjunto com a comunidade em prol da manutenção e conservação da escola;
- gestões participativas de processos, que envolve o Conselho Escolar e demais representações para que se possa legitimar as decisões de forma colegiada para melhorar o desenvolvimento administrativo e pedagógico da escola;
- clima escolar, que seja promovido um clima harmônico e produtivo envolvendo todos os participantes da escola e da comunidade escolar de forma efetiva;



- envolvimento dos pais e da comunidade, que possibilita a mobilização para com os pais, alunos, professores, associações e comunidade escolar para o avanço do trabalho educativo;
- desenvolvimento do patrimônio humano, que cria um ambiente prazeroso e favorável para auto formação e formação profissional envolvendo a todos promovendo ações que venham mobilizar a prática de gestão e do ensino-aprendizagem.

De acordo com Luck (2002), a gestão escolar objetiva promover a aprendizagem efetiva e significativa ao educando possibilitando o desenvolvimento de suas habilidades no que demanda a sociedade, ressaltando:

[...] pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável [...]. (p.11)

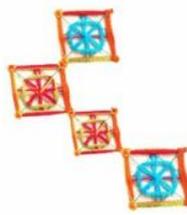
Conforme a citação observa-se que a gestão escolar deve partir da realidade do aluno promovendo o seu desenvolvimento de habilidades para que possa ampliar seus conhecimentos e aplicá-los no dia a dia.

Pode-se notar que os processos de administração escolar e gestão escolar se interligam e que ambos fazem parte da gestão. Sendo assim, é de grande importância se ter gestores preparados para cumprir com as novas demandas e atribuições de um gestor democrático. Conforme Santos (2002): “A nova escola requer gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho.” (p. 02). Ou seja, gestores preparados e em contínua formação. Assim, Santos (2002) informa:

O administrador deve saber olhar para o futuro e perceber as tendências de mudanças, aprender a “investigar”, “analisar” e “interpretar” os novos desafios, enfrentando o novo, o desconhecido, com alguma margem de segurança. A experiência é muito importante, se associada à capacidade de reflexão sobre a própria ação [...] (p. 03).

Estar em contínua formação contribui como um grande suporte para desenvolver tanto nos conhecimentos para o gestor quanto para a mobilização de práticas positivas e inovadoras na efetividade de uma gestão democrática em prol do avanço do ensino e da aprendizagem.

## **2.ALGUNS ASPECTOS LEGAIS PARA A EFETIVIDADE DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**



Atualmente, o princípio da gestão democrática da educação está regulamentado pela legislação respaldado em artigos na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei Nº 9394/96.

O Artigo 206, inciso VI da CF/88: “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI- gestão democrática do ensino público na forma da lei; [...]”

É importante frisar sobre os princípios que a Administração Pública deve ser regida, os quais se encontram no Art. 37 da CF/88 e são apontados por Cury (2002) a moralidade, a legalidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência; sendo estes também inerentes ao gestor, uma vez que, exerce uma função na Administração Pública.

A escola por ser um órgão da Administração Pública não só o gestor, mas todos os profissionais que de certa forma contribuem para a direção do seu funcionamento, encontram-se no dever de aplicar os referidos princípios.

A moralidade versa sobre o combate à corrupção e o respeito à ordem jurídica; a legalidade refere-se a respeitar e cumprir as regras e formalidades do ordenamento jurídico e democrático; a impessoalidade está ligado ao da isonomia, onde o servidor público deve se abster da pessoalidade para que todos sejam tratados igualmente; a publicidade determina a exposição ao público as ações da Administração Pública; e a eficiência ofertar a todos os interessados um serviço de qualidade através de servidores públicos qualificados e comprometidos.

A partir da Constituição Federal de 1988 inúmeras mudanças passaram a ocorrer na legislação da educação. Arelada a tais mudanças estão os anseios dos movimentos sociais em aprovar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação promulgada em dezembro de 1996.

Na LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional o termo gestão democrática encontra-se por três vezes no teor do seu texto. Artigo 3º, inciso VIII informando como um dos princípios do processo educacional: “a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Nos dois incisos do Art. 14: “I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico na escola; II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”; e no Art. 56, parágrafo único que destaca “a gestão democrática das instituições públicas de ensino superior”.



Para tanto, em todos os princípios constitucionais referentes a educação voltados ao planejamento, à cooperação, à democratização e a toda gestão educacional, temos os citados em todo teor do Art. 206 da CF/88:

Art. 206: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I-igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II-liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III-pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV-gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V-valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI-gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII-garantia de padrão de qualidade;

VIII-piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal;

Parágrafo único: A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, (Brasil, 1996).

Nos Artigos 14 e 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN também contempla os princípios norteadores da gestão democrática:

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 na 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.

Observa-se que para que seja assegurada a autonomia pedagógica, administrativa e financeira é importante a prática de implantação da participação dos profissionais da educação comprometidos na elaboração do projeto pedagógico da escola, como também a participação



da comunidade local nos conselhos escolares. Todos juntos em prol do avanço da escola no desenvolvimento do ensino-aprendizagem.

### **3.GESTÃO: UMA POSTURA DEMOCRÁTICA**

É imprescindível versar sobre o papel do gestor escolar, função esta que além de organizar e se responsabilizar das questões administrativas e financeiras, também se responsabiliza em garantir no processo de ensino uma aprendizagem de qualidade.

Para tanto, a prática de uma postura democrática é a base de todo o processo. Neste sentido, Saviani, Bicudo e Silva (1996) afirmam:

Nesse contexto, cabe colocar, entretanto, que por ser a escola uma instituição de natureza educativa, ao diretor cabe o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Assim, o diretor de escola, antes de um administrador é um educador. (p. 208)

O gestor democrático é aquele que se posiciona para garantir o avanço na aprendizagem em conjunto com sua equipe, comprometendo-se em facilitar o trabalho pedagógico auxiliando e coordenando a todos que compõem a escola a qual direciona.

Neste sentido, um gestor democrático também está voltado à prática da participação, a qual é de suma relevância, pois é com a participação de todos que o processo democrático se caracteriza. Assim, Luck (2002, p. 66), diz:

“A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão”.

A participação dos que integram a parte interna da escola em conjunto com os de caráter externo possibilita uma melhor avaliação dos serviços prestados pela escola e uma mobilização para mudanças positivas que venham a contribuir no melhoramento da aprendizagem e no bom andamento escolar. Conforme Gadotti (1997):

“Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalha, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”. (p. 16)



Segundo Libâneo (2008), a participação é extremamente fundamental para o garantimento da execução de uma gestão democrática, uma vez que articula o envolvimento de profissionais e das comunidades no processo de tomada de decisões, bem como no bom funcionamento da escola, promovendo assim, a articulação entre todos que compõem a escola e a sua comunidade. Para tanto:

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação (LIBÂNEO, 2008, p. 102).

A participação surge como um meio facilitador para que o processo de ensino-aprendizagem se concretize positivamente no âmbito escolar. Todos devem estar abertos à prática participativa e o gestor escolar como elo de ligação e fortalecimento para tal fim.

## **METODOLOGIA**

O desenvolvimento do artigo, dar-se-á por meio de pesquisa bibliográfica, que conforme Gil (2019):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. (GIL, 2019, p.48).

Far-se-á necessária fundamentar por meio de tal pesquisa a importância de uma prática de uma gestão democrática no âmbito educacional, sendo fundamentada através de algumas revisões bibliográficas segundo: (CURY, 2002), (GADOTTI, 1997), (LIBÂNEO, 2008), (LUCK, 2009), entre outros.

Por meio deste trabalho procura-se através de análises e discussões promover a prática de uma gestão em todos os sentidos visando um avanço de um gestor tanto administrativo como de cunho pedagógico, voltado a uma prática que envolva o diálogo, a participação, a interação e a abertura às mudanças.



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em uma inquietação para se desenvolver uma gestão democrática e sua efetivação no meio educacional é de suma importância o estudo em questão por meio de análises e discussões que viabilizem de forma contínua a prática de uma gestão democrática.

Entende-se que primar por tal postura implicará positivamente em bons resultados no âmbito educacional. Assim, analisar e discutir levando os envolvidos no processo a instigarem sobre a realidade, com certeza mudanças ocorrerão.

Espera-se que este estudo venha contribuir para uma efetiva modificação nas práticas diárias de uma gestão, despertando nos envolvidos a importância para tal, em prol de ações voltadas para uma gestão democrática levando-os a percorrer pelo caminho da participação, compreensão, diálogo e partilha em prol de uma melhoria na gestão como um todo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o que fora exposto, percebe-se que o referido artigo traz relevantes contribuições no tocante à postura do gestor escolar.

Por meio dos levantamentos bibliográficos, deixa-nos claro o verdadeiro papel do gestor diante à direção escolar. Papel este não só voltado às questões burocráticas, administrativas e financeiras, mas a sua atuação democrática e participativa com o objetivo de atingir a organização escolar e a efetivação de um ensino-aprendizagem com qualidade. Que para tanto, serão necessários o aprimoramento e o comprometimento do gestor, tendo um olhar aberto às mudanças que vêm sendo cada vez mais exigidas no âmbito educacional.

Sabendo-se que, sozinho nenhum gestor conseguirá atingir os objetivos almejados em prol da educação, todavia, faz-se necessária a prática de uma gestão democrática e participativa voltada a solução de possíveis problemas e ao envolvimento de todos pautada com o compromisso com a sociedade.

Uma gestão que valoriza os seus profissionais, o diálogo, os alunos e a comunidade, articulando de uma forma positiva para que todos participem em conjunto tendo como meta principal a qualidade do ensino.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 5ª edição. Brasília: Edições Câmara, 2010.

CURY, C. R. J. **Gestão Democrática da Educação: exigências e desafios**. 2ª ed. São Paulo: RBPAAE, 2002.

DOP. **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <<https://origemdapalavra.com.br/site/palavras/gestao/>> Acesso em: 02 jun. 2020.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da Escola: princípios e preposições**. São Paulo: Cortez, p.16, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6.ed. São Paulo, Atlas, p. 48, 2019.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão Escolar: teoria e prática**. 5ª ed. Goiânia: MF Livros, p. 102, 2008.

LUCK, Heloísa. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, p.11 e 66, 2002.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Positivo, p.13, 2009.

SANTOS, C. R. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 2 e 3, 2002.

SAVIANI, D.; BICUDO, M. A.V.; SILVA Junior, C. A. **Saberes Implicados na Formação do Educador. Formação do Educador: dever do Estado, tarefa da Universidade**. VI.1. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, p. 208, 1996.

SMEC. Secretaria Municipal de Educação e Cultura. **Atribuições dos Gestores Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino**. Secretaria Municipal de Educação e Cultura. Salvador: Maio, 2003.