



## **GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRACIA: UMA INTERFACE VISANDO À MELHORA NA QUALIDADE DO ENSINO**

Élvele de Sousa Costa<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Esse estudo abordou os desafios educacionais a serem superados para que efetivamente seja ofertado um ensino-aprendizado de qualidade. A escolha dessa desta temática se deu por considerar fundamental o uso de uma gestão que busque alcançar a melhora na qualidade do ensino por meio da gestão escolar democrática. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Essa pesquisa, quanto ao procedimento, é bibliográfica. E ainda, é considerada como revisão bibliográfica. Com base nos resultados obtidos constata-se que através do referido modelo de gestão é possível uma interação entre o gestor e a comunidade escolar. Assim, apurou-se que a relação da comunidade com a escola contribui para a gestão de fato tornar-se democrática e de qualidade.

**Palavras-chave:** Comunidade escolar, ensino-aprendizagem, gestão escolar democrática.

### **INTRODUÇÃO**

Atribui-se à gestão escolar constatar fatores educacionais, sociais, financeiros e outros aspectos de elevada relevância para elaborar estratégias que viabilizem a concretização dos objetivos institucionais da escola.

Wittmann e Gracindo (2001, p. 1) afirmam acerca da gestão que esta trata-se da “[...] instância ou a dimensão de organização e funcionamento de uma instituição ou de acompanhamento e controle da execução de um projeto ou plano. É uma categoria teórico-prática, objeto crescente de pesquisa”.

Com base nisso, os gestores escolares gerenciam conflitos com o intuito de proporcionarem um ambiente favorável ao ensino-aprendizagem. Sendo assim, indaga-se: *Como a escola pode, de fato, tornar-se democrática e de qualidade?*

Com base nisso, essa pesquisa objetiva analisar na literatura como o gestor escolar pode contribuir para a gestão, de fato, tornar-se democrática. Também assim, busca verificar quais as atitudes podem ser aplicadas para a implementação da gestão escolar democrática; além de detectar as atribuições do gestor escolar; e constatar métodos de aproximação da comunidade escolar da escola.

---

<sup>1</sup>Pós Graduada em Gestão Escolar. UNIASSELVI. E-mail: elvelecosta@outlook.com;



Visando contribuir na melhora da aprendizagem dos alunos por meio de uma gestão democrática este trabalho é relevante para a pesquisadora, pois permitiu agregar conhecimento acerca do tema, para os gestores educacionais, alunos e comunidade escolar em geral.

Este estudo, primeiramente abordou os desafios da gestão escolar democrática, contextualizou a gestão escolar e democracia. Em seguida, tratou das atribuições do gestor de escola pública democrática, como: Incentivar a ação da comunidade no âmbito escolar; utilizar o Projeto Político Pedagógico como ferramenta estratégica de aproximação da comunidade escolar e gerenciar recursos financeiros.

## **METODOLOGIA**

Essa pesquisa é do tipo exploratória. Referentemente aos procedimentos, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Nesse sentido, Chizzotti (2006) considera que:

“O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível”. (CHIZZOTTI, 2006, p. 1).

E ainda, é considerada como revisão bibliográfica. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados materiais já publicados, tais como: livros, artigos científicos e sites.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Ao analisar os desafios da gestão escolar democrática e as competências do gestor escolar visando à melhora na qualidade do ensino nas escolas, almeja-se abordar a gestão escolar e a democracia.

Ademais, busca analisar as atribuições do gestor de escola democrática, tais como: incentivar a ação da comunidade no âmbito escolar, utilizar o Projeto Político Pedagógico como ferramenta estratégica e gerenciar recursos financeiros.



## GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRACIA

A gestão quando compartilhada é democrática. Nesse sentido, Pinto (2011) sustenta que a Gestão Escolar trata de “um termo que se afirma no âmbito da administração da educação como seu sinônimo e se instala com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação”. (PINTO, 2011, p. 171).

Sendo assim, Dourado e Duarte (2011, p. 15) destacam que “a gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas”. Assim, destaca-se a relevância da participação da comunidade no âmbito escolar para efetivamente de fato ocorrer uma gestão focada na democracia.

A Constituição Federal brasileira de 1988 estabelece o princípio de gestão democrática do ensino público no artigo 206, VI, a saber:

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 idéias e de concepções pedagógicas, e 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; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

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

VII - garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988, n.p., grifo nosso)

Do mesmo modo, a Lei nº 9.394/96, que trata das diretrizes e bases da educação nacional, nos art. 2 e 3 aborda a gestão democrática conforme adiante exposto:

Art. 2º. A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho

Art. 3º. 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 a cultura, o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;

IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;

V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

VII - valorização do profissional da educação escolar;

**VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;**

IX - garantia de padrão de qualidade;

X - valorização da experiência extra-escolar;



XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. (BRASIL, 1996, n.p.)

A gestão escolar democrática tem o intuito de ofertar à comunidade uma escola que facilita a convivência dos atores envolvidos nesse modelo de gestão. Trata-se de uma escola que não possui barreiras diante do convívio da comunidade. Dessa maneira, busca facilitar o acesso ao conhecimento.

## **ATRIBUIÇÕES DO GESTOR DE ESCOLA DEMOCRÁTICA**

Para uma gestão salutar é imprescindível que o gestor escolar esteja bem preparado para exercer a sua função de gerir com eficiência e eficácia, visando sempre contribuir com a aprendizagem dos alunos e conseqüentemente aumentar a qualidade da escola. Para tanto, é relevante que o gestor escolar possua algumas competências, tais como:

Quadro 1 – Competências do gestor escolar

Incentivar a ação da comunidade no âmbito escolar
Utilizar o Projeto Político Pedagógico como ferramenta estratégica de aproximação da comunidade escolar
Gerenciar recursos financeiros

Fonte: Elaboração própria, 2020.

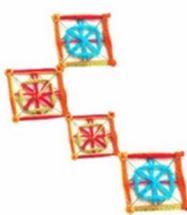
## **INCENTIVAR A AÇÃO DA COMUNIDADE NO ÂMBITO ESCOLAR**

A interação da comunidade com a escola pode ser gerida pelo gestor escolar. Pois, na percepção de Maia (2011) “no âmbito escolar há um cuidado com a relação entre os componentes da comunidade escolar, no entanto o diretor é o responsável por gerenciar essas relações”. (MAIA, 2011, p.75)

Desse modo, atribui-se ao gestor administrar os conflitos escolares. Primeiro identifica-se a causa do conflito e depois de uma análise busca-se soluções em uma relação da comunidade com a escola.

Assim, demonstra-se a relevância de propiciar a mobilização de pessoas. Para tanto, estratégias podem ser executadas, quais sejam:

- o Estar atento às solicitações da comunidade.
- o Ouvir com atenção o que os membros da comunidade tem a dizer.
- o Delegar responsabilidades ao máximo possível de pessoas.



- Mostrar a responsabilidade e a importância do papel de cada um para o bom andamento do processo.
- Garantir a palavra a todos.
- Respeitar as decisões tomadas em grupo.
- Criar ambientes físicos confortáveis para assembleias e reuniões.
- Estimular cada presente nas reuniões ou nas assembleias a se responsabilizar por trazer, pelo menos, mais uma pessoa para o próximo encontro.
- Tornar a escola um espaço de sociabilidade.
- Valorizar o trabalho participativo.
- Destacar a importância da integração entre as pessoas.
- Submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e dos conselhos ou órgãos colegiados.
- Valorizar a presença de cada um e de todos.
- Desenvolver projetos educativos voltados para a comunidade em geral, não só para os alunos.
- Ressaltar a importância da comunidade na identidade da unidade escolar.
- Tornar o espaço escolar disponível para comunidade. (DOURADO, 2011, p. 37-38)

Nesse sentido, o gestor busca unir a família e a escola em um mesmo propósito, a qualidade do ensino. Nesse mesmo pensar, Lück (2010) aborda estratégias para facilitar a participação da comunidade escolar.

#### Quadro 2 – Estratégias para facilitar a participação.

<b>ESTRATÉGIAS PARA FACILITAR A PARTICIPAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar as oportunidades apropriadas para ação e decisão compartilhadas.</li><li>• Estimular a participação dos membros da comunidade escolar.</li><li>• Estabelecer normas de trabalho em equipe e acompanhar e orientar a sua efetivação.</li><li>• Transformar boas ideias individuais em ideias coletivas.</li><li>• Garantir os recursos necessários para apoiar os processos participativos.</li><li>• Promover reconhecimento coletivo pela participação e pela conclusão das tarefas.</li></ul>

Fonte: Lück (2010, p 35).

Em consonância com o quadro 2, observa-se que, para propiciar a participação é imprescindível constatar as oportunidades, incentivar a participação da comunidade escolar, não só estabelecer normas de trabalho como também conduzir, valorizar as ideias individuais tornando-as coletivas, buscar recursos para apoiar a participação e reconhecer a participação da comunidade. Diante do exposto, evidenciou-se que cabe ao gestor escolar incentivar a participação da comunidade nas atividades da escola.

Nessa mesma linha de pensamento, no que se refere à gestão, Pereira (2012) sustenta que, “ (...) uma recente teoria da área aponta a participação direta dos cidadãos como uma alternativa para se desenvolver uma sociedade genuinamente democrática.” (PEREIRA, 2012, p. 70). Trazendo assim a ideia de integração da sociedade com a administração.



## UTILIZAR O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE APROXIMAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

O projeto político pedagógico pode ser utilizado como ferramenta estratégica de aproximação da comunidade escolar. Pois, por meio do PPP ocorre o estabelecimento de metas e estratégias para se alcançar o objetivo acordado coletivamente.

Dessa forma, destaca-se que o “Projeto Político Pedagógico da escola (PPP) caracteriza-se como um planejamento que apresenta todas as estratégias e metas que a escola precisa para atender, da melhor forma possível, a sua missão de educar e formar cidadãos.” (BRITO, 2013, p.116).

Na gestão escolar democrática o PPP é visto não somente como um documento, mas, também como uma ferramenta útil para o alcance dos objetivos. Visto que, o gestor possui encargos, tais como “(...) direcionar a aplicação dos princípios, valores, missão, metas, objetivos e ações dispostos nesse documento, que, por exigência desse modelo de gestão, é formulado e implantado com o auxílio de toda a comunidade escolar.” (BRITO, 2013, p. 116 - 117).

Neste mesmo pensar, Brito (2013) afirma que, “nada acontece se não começar pela atitude do gestor em liderar um movimento eficaz no sentido de aproximar esses dois polos e colocá-los em posição de diálogo.” (BRITO, 2013, p. 148 – 149). Desse modo, o gestor tem papel indispensável nessa tarefa.

Também assim, é relevante que o gestor adote “(...) com flexibilidade a ideia de dividir com os membros da comunidade, a responsabilidade e os méritos de conduzir a escola, fazendo com que a gestão compartilhada ou democrática atinja sua total aplicação.” (BRITO, 2013, p. 148 - 149)

Para tanto, é necessário utilizar o Projeto Político Pedagógico como ferramenta estratégica na gestão. Nesse sentido, Marçal (2011) apresenta uma tabela demonstrando os movimentos de construção do Projeto Político Pedagógico. Veja-se:

QUADRO 3 – Movimentos de construção do Projeto Político Pedagógico

Movimentos de construção do projeto pedagógico	Preocupações constantes dos vários segmentos da escola	Perguntas orientadoras do trabalho coletivo
1º diagnóstico da realidade da escola	Analisar a realidade da escola em suas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica.	“Como é nossa escola?”
2º Levantamento das concepções do coletivo da escola.	discutir as concepções do coletivo da escola em relação ao trabalho pedagógico como um todo	“Que identidade a nossa escola quer construir?”
3º definição de estratégias, pessoas e/ou grupos objetivando assegurar a realização das ações definidas pelo coletivo da escola.	definir as ações da escola, os responsáveis pela sua execução e os recursos visando à implementação do projeto pedagógico.	“Como executar as ações definidas pelo coletivo?”

Fonte: MARÇAL, 2011, p. 58.



De acordo com o quadro 3, destaca-se que, para a elaboração do Projeto Político Pedagógico é necessário constatar as necessidades da escola, identificar a realidade da escola levando em consideração a opinião dos membros da comunidade escolar, debater com os atores da comunidade escolar as concepções do coletivo de modo a identificar a identidade da escola. E ainda, definir estratégias a serem tomadas e os representantes incumbidos de executá-las.

Por conseguinte, notou-se que o Projeto Político Pedagógico é uma ferramenta que permite aproximar a comunidade escolar.

## **GERENCIAR RECURSOS FINANCEIROS**

Por meio da utilização das informações, apuradas pela gestão financeira, poderão ser aprimorados métodos e desenvolvidos planos estratégicos e com isso, tornar a escola de maior qualidade.

Segundo Nakagawa,

é de fundamental importância, pois, que para a eficiência e a eficácia de uma empresa o desenvolvimento de sua estrutura organizacional seja feito de maneira coordenada com os do processo de planejamento e controle, e sistema de informações. (NAKAGAWA, 2010, p.6)

Sendo assim, o gestor escolar que tem conhecimento acerca dos recursos financeiros pode utilizá-la como uma eficiente ferramenta de apoio à gestão dos recursos da escola.

Nesse sentido, através da gestão o gestor terá o diagnóstico da situação financeira da escola o que propiciará mais segurança ao tomar decisões que acarretarão em melhoras para a escola. Por conseguinte, através das constantes mudanças os gestores podem atualizar-se e buscar o desenvolvimento contínuo dos seus conhecimentos.

Portanto em consonância com a visão do teórico apresentado nessa subdivisão pode-se perceber que ter conhecimento acerca de métodos de planejamento e controle pode contribuir com a gestão eficiente e eficaz.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão escolar democrática trata-se de uma gestão compartilhada. Assim, utiliza ferramentas como a partilha das tomadas de decisões. Nesse caminho, tem o intuito de auxiliar na aprendizagem dos alunos mediante a interação entre a escola e a comunidade.



Por meio da revisão bibliográfica constatou-se que é importante a participação da comunidade no âmbito escolar. Sendo esta composta por: alunos, professores, funcionários, família, comunidade escolar em geral.

A participação pode ocorrer por meio da construção do Projeto Político Pedagógico. Dessa maneira o trabalho é articulado de forma coletiva, pois o Projeto Político Pedagógico é uma das principais ferramentas da Gestão Escolar. Este não é somente um documento, podendo ser utilizado para orientar o alcance das metas e objetivos da escola. Frisa-se que, no Projeto Político Pedagógico constam as metas, objetivos e a forma para alcançá-los, porém para ser efetivo este deve retratar a realidade da escola.

Dessa forma evidenciou-se que, o gestor pode utilizar estratégias para facilitar a participação da comunidade na escola, tais como: detectar ocasião oportuna para ação e decisão partilhadas; incentivar a participação dos atores da comunidade escolar; orientar trabalho em equipe; trabalhar em ideias individuais de modo a torná-las coletivas; proporcionar os recursos necessários para apoiar os processos participativos; reconhecer pela participação e pela conclusão das tarefas.

Com base nisso, averiguou-se que os gestores escolares podem utilizar o Projeto Político Pedagógico como ferramenta estratégica de modo a gerenciar as necessidades existentes na escola. Também assim, é necessário que o gestor saiba agir em busca da resolução de problemáticas, soluções que podem ser aplicadas para os desafios identificados. Desse modo, percebeu-se que é necessário que o gestor escolar saiba gerenciar conflitos.

Sendo assim, diagnosticou-se que a gestão democrática, é caracterizada pela descentralização de poder e baseada em uma gestão partilhada.

Diante do exposto, concluiu-se que, uma gestão baseada na realidade da escola contribui para uma educação de qualidade. Desse modo, a escola pode, de fato, tornar-se democrática e de qualidade por intermédio da interação entre a comunidade e a escola, cabendo ao gestor cumprir com as suas atribuições.

Portanto, verificou-se que a gestão quando democrática pode aproximar a comunidade da escola e alcançar melhores índices educacionais. Por fim, notou-se que a gestão democrática aprimora a qualidade da gestão escolar. Logo, a gestão democrática pode ser uma proposta adequada na busca pela qualidade de ensino.



## REFERÊNCIAS

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

BRASIL. **Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRITO, Renato de Oliveira. **Gestão e comunidade escolar: ferramentas para a construção de uma escola diferente do comum**. Brasília: Liber Livro, 2013.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva; SILVA, Ana Célia Bahia. **Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?** 1. ed. Brasília: Consed, 2011.

DOURADO, Luiz Fernandes; DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira. **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** 1. ed. Brasília: Consed, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GROCHOSKA, Márcia Andréia. **Organização escolar: perspectivas e enfoques**. 2 ed. Curitiba: InterSaberes, 2011.

MAIA, Benjamin Perez; COSTA, Margarete Terezinha de Andrade. **Os desafios e superações na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico**. Curitiba: Ibplex, 2011.

MARÇAL, Juliane Corrêa; SOUSA, José Vieira. **Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?** 1. ed. Brasília: Consed, 2011.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia Escolar Coordenação Pedagógica e Gestão educacional**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2011.