

O PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Luiza Alice Lima Rocha¹
Jéssica Girlaine Guimarães Leal²

RESUMO

A gestão escolar é o pilar da instituição de ensino, e a principal responsável pelo gerenciamento das atividades e funcionamento da escola. Esta por sua vez, deve estar sempre propondo ações que visem a participação da comunidade escolar (alunos, pais, professores, núcleo gestor e demais funcionários), a fim de obter como principal resultado uma educação de melhor qualidade e o estímulo da cidadania por parte de todos os envolvidos. A pesquisa aqui apresentada tem como objetivo analisar o papel do gestor escolar na busca e efetivação de uma Gestão Democrática. A democratização da gestão escolar, vista hoje como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais no mundo torna-se cada dia mais necessária para a qualidade da educação. Mas, o que é gestão democrática? Qual a relação entre escola democrática e qualidade de ensino? Essas indagações guiaram o estudo aqui apresentado e serão nossas questões orientadoras, pois são algumas das principais dúvidas relacionadas ao tema deste trabalho. Para tanto, utilizamos a metodologia qualitativa e exploratória e buscamos nos apoiar nos estudos de Chanlat (2008), Cury (2001), Libâneo (2017), Lück (1997,2011) entre outros pesquisadores e documentos norteadores da educação brasileira. A partir dos estudos bibliográficos realizados, constatamos que a gestão democrática necessita ser implementada verdadeiramente nas escolas, deixando de ser somente uma política educacional e que deve - se trazer para a vivência diária da entidade todos os membros do colegiado, promovendo a participação efetiva de toda a comunidade escolar nos processos que envolvem as instituições de ensino.

Palavras-chave: Comunidade escolar, Gestão escolar, Gestão democrática

INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um campo dinâmico e desafiador, no qual o papel do gestor torna-se um elemento central na condução eficaz das instituições de ensino. Mais do que um simples executor de normas e regulamentos, o gestor escolar desempenha um papel estratégico na consecução dos objetivos educacionais, na coordenação de esforços e na promoção de uma gestão democrática que envolve toda a comunidade escolar. Este artigo visa explorar a complexidade do papel do gestor escolar na promoção de uma gestão democrática, entendendo

¹ Mestranda do Curso de Ciências da Linguagem do Programa de Pós-Graduação da Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP. Bolsista CAPES. Professora da Prefeitura Municipal de Cauaia – CE, luizalicelr@hotmail.com;

² Doutoranda do Curso de Ciências da Linguagem do Programa de Pós-Graduação da Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP. Bolsista pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Professora na Universidade Federal Rural do Semi-Árido – RN. jessica.leal@ufersa.edu.br ORCID 0000-0002-0630-3892 – lattes: <http://lattes.cnpq.br/9022703001795092>

a importância de seu papel na formação plena dos alunos e no desenvolvimento de toda a comunidade escolar.

A relevância da gestão democrática no contexto educacional encontra respaldo na Constituição Federal de 1988, que estabelece as bases legais para o sistema educacional brasileiro. Em seu Artigo 206, a Constituição destaca os princípios que regem a educação, entre eles, a gestão democrática do ensino público, reforçando a importância da participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar. Ao garantir a gestão democrática, a Constituição não apenas assegura a voz dos diferentes atores no ambiente educacional, mas também promove a transparência, a equidade e a efetivação dos objetivos educacionais propostos.

Por sua vez, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) representa outro alicerce normativo crucial para a promoção da gestão democrática. A LDB, em seus dispositivos, reconhece a importância da participação da comunidade escolar na gestão educacional, reforçando a ideia de uma administração escolar compartilhada e participativa. Ao articular princípios que norteiam a educação no país, a LDB destaca a autonomia das instituições de ensino, promovendo, assim, a descentralização das decisões e o envolvimento de diferentes atores na condução das escolas. Dessa forma, a gestão democrática não apenas encontra respaldo legal na LDB, mas também se posiciona como uma via para a construção de uma educação mais alinhada às necessidades e diversidades da sociedade brasileira.

Influenciadas por esses documentos, as políticas educacionais e as instituições de ensino necessitam evoluir, pois, de acordo com Cury (2001, p. 43), "as exigências do mundo do trabalho, da vida sociopolítica e cultural se tornam mais e mais articuladas com os conhecimentos e as capacidades aprendidos nas escolas". Assim, considerando que a educação é fundamental para o futuro dos sujeitos, é imperativo que esteja alinhada com as novas demandas da sociedade. Nesse sentido, torna-se necessário compreender o que implica exatamente a gestão democrática e qual a sua relação com a qualidade do ensino.

A seguinte pesquisa tem como objetivo principal analisar o papel do gestor escolar na busca e efetivação da Gestão Democrática. No atual contexto educacional, a democratização da gestão escolar emerge como uma das tendências mais significativas das reformas educacionais mundiais, sendo percebida como necessária para a melhoria da qualidade da educação.

Nossas indagações, buscam responder às questões cruciais: O que caracteriza a gestão democrática? Como ela está relacionada com a qualidade do ensino? Estas interrogações orientam o presente estudo, que adota uma abordagem qualitativa e exploratória. Para fundamentar nossa análise, recorreremos a estudos de pesquisadores renomados, como Chanlat

(2008), Cury (2001), Libâneo (2017), Lück (1997, 2011), entre outros, assim como os documentos norteadores da educação brasileira.

A literatura existente destaca a necessidade de efetivação da gestão democrática nas escolas, transcendendo a condição da política educacional para se tornar uma prática inserida no cotidiano da instituição. Esse processo implica na participação efetiva de todos os membros do colegiado, promovendo uma vivência diária que engloba integralmente a comunidade escolar nos processos educacionais.

A relevância deste estudo consiste na constatação de que a gestão democrática precisa ser mais do que uma ideia teórica; ela deve ser inovadora na prática, trabalhando em toda a comunidade escolar nas decisões. Isso não é apenas uma transformação em uma política educacional concreta, mas também um posicionamento como um desvio para a melhoria contínua da qualidade educacional.

Diante desse cenário, este trabalho propõe-se analisar o papel específico do gestor escolar na promoção da gestão democrática, identificando desafios e delineando estratégias para sua implementação eficaz. Buscaremos compreender como a gestão democrática pode contribuir para a qualidade do ensino e para a formação da cidade dos alunos.

Usaremos, portanto, a metodologia qualitativa e exploratória que permitirá uma investigação aprofundada, baseada em estudos bibliográficos e na análise de documentos relevantes. O objetivo é oferecer uma visão ampla sobre a gestão democrática, suas implicações e ações para sua incorporação plena nas práticas escolares.

Ao longo deste artigo, discutiremos as características e desafios da gestão democrática, bem como os benefícios que sua implementação pode trazer para a qualidade do ensino. Buscaremos, ainda, identificar as práticas que podem facilitar a participação ativa de todos os envolvidos na comunidade escolar, promovendo um ambiente educacional verdadeiramente democrático.

Para concluir, este trabalho não busca apenas teorizar sobre a gestão democrática, mas também propor caminhos práticos para sua implementação eficaz. Ao destacar o papel crucial do gestor escolar nesse processo, contribuindo para a construção de escolas verdadeiramente democráticas, capazes de proporcionar uma educação de qualidade e estimular a participação ativa de todos os envolvidos.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

O papel do Gestor Escolar não é apenas de cumprir e se fazer cumprir as ordens, seguir as leis e demandas, os prazos previamente estipulados e tampouco passar esses comandos aos demais componentes da comunidade escolar afim de que o trabalho seja executado.

De acordo com as observações de Luck (2004, p. 32), o gestor escolar desempenha um papel crucial na efetiva implementação da política educacional do sistema, bem como no alcance pleno dos objetivos educacionais. Cabe ao diretor da escola a liderança na organização, dinamização e coordenação de todos os esforços voltados para esse propósito, ao mesmo tempo em que exerce controle sobre os recursos necessários para atingir tais metas.

Por estar no centro das atividades escolares, seu papel exerce fortes influências, positivas e/ou negativas, nos demais setores da escola. O gestor deve trabalhar de forma democrática ouvindo e abrindo espaço para que toda a comunidade escolar participe ativamente de todas as decisões da entidade.

A organização e gestão da escola estão diretamente ligadas às funções e responsabilidade do gestor escolar. O contexto da organização escolar compreende funções e propriedades que são compartilhadas com os sistemas organizacionais de diversas instituições. A partir desses elementos, delineiam-se as ações e operações essenciais para o adequado funcionamento da instituição. Esse sistema é composto pelas seguintes funções constitutivas: a) planejamento; b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando condições e maneiras para realizar o que foi planejado; c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola; d) avaliação e comprovação do funcionamento.

Portanto, gerir uma escola é um ato político, pois implica em tomadas de posições dos educandos, pais, educadores, funcionários e toda a comunidade envolvida no ambiente escolar. Já que o objetivo principal da escola é melhorar cada vez mais os resultados educacionais ali propostos, a entidade educativa visa consolidar gradativamente os laços que a unem com a comunidade, propiciando dessa maneira uma gestão democrática de qualidade.

DESAFIOS DO GESTOR

É nítida a importância e as várias atribuições que o Gestor desenvolve frente a direção de uma instituição escolar. Cabe a ele ainda articular todos os setores e ter habilidade suficiente para influenciar o ambiente de forma positiva, de modo que todos sintam – se envolvidos e estimulados a desempenhar suas funções de forma harmônica e amistosa.

Um líder gestor tem a habilidade de potencializar o desempenho de toda a equipe, criando um ambiente no qual cada membro se perceba capaz de contribuir significativamente para a realização bem-sucedida dos projetos da instituição de ensino.

O gestor eficaz mantém um propósito claro a ser alcançado, juntamente com uma estratégia de ação definida para concretizar seus objetivos. Esse constitui o ponto de partida para o êxito das ações da equipe escolar. Quando uma estratégia se revela ineficaz, o gestor escolar estimula sua equipe a identificar as medidas necessárias para avançar. É crucial que o gestor tenha a consciência de que sua equipe não se restringe apenas a alunos, professores e demais funcionários internos da instituição.

A equipe escolar abrange não apenas os profissionais educacionais, mas também os pais dos alunos e a comunidade em geral, os quais devem ser mobilizados para colaborar conjuntamente na promoção do principal objetivo da equipe escolar: a aprendizagem dos alunos.

...] por isso mesmo, a autonomia precisa ser gerida, implicando uma corresponsabilidade consciente, partilhada, solidária, de todos os membros da equipe escolar, de modo a alcançar, eficazmente, os resultados de sua atividade – a formação cultural e científica dos alunos e o desenvolvimento das potencialidades cognitivas e operativa. (LIBÂNEO, 2017, p.119)

O paradigma do gestor autoritário, que monopoliza opiniões, decisões e soluções, não encontra mais espaço. Conforme destacado por Lück (1998, p. 49), a motivação representa o cerne de um ambiente de trabalho de qualidade, fundamental para o efetivo ensino dos professores, a aprendizagem dos alunos e o pleno êxito das escolas.

De acordo com Chanlat (2008, p. 41), os gestores devem atuar como “geradores de exemplos a serem seguidos e de atitudes a serem internalizadas, funcionando como catalisadores que promovem a formação de grupos, a cooperação e a colaboração”. Os gestores educacionais exercem influência não somente sobre professores, mas alunos, funcionários, sobre as famílias dos alunos e órgãos representativos da comunidade.

Para que isso ocorra é necessário que ele seja considerado "um líder" que está sempre aberto para o diálogo e para o trabalho cooperativo a fim de superar possíveis situações problemáticas. Portanto o Gestor é peça principal na condução do processo educativo na escola, garantindo o exercício de uma liderança efetiva com expansão dos ideais de democratização. Gerir um estabelecimento educacional;

[...] vai além daquele sentido de mobilização de pessoas para a realização eficaz de atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola, em uma sociedade concreta. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana e, por essa razão, não é possível estruturá-la sem levar em consideração objetivos políticos e pedagógicos. (LIBÂNEO, 2017, p.117)

O gestor enfrenta diversas dificuldades, mas com uma perspectiva de mudanças e a habilidade de antever o futuro, não existem barreiras que possam prejudicar seu progresso e alcançar resultados positivos. Utilizar uma nova filosofia de gestão resulta na dissociação de práticas tradicionalistas e nos leva a gestão democrática que supostamente vem sendo adotada em algumas escolas públicas do Brasil.

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2001, p. 18-19)

Não basta “permitir” formalmente que os pais de alunos participem das tomadas de decisões da escola. Em uma real democracia, todos possuem direitos iguais e não há espaço para um superior que dê a palavra final. É impossível que a democracia realmente exista em um ambiente onde não há pessoas democráticas para exercê-la em sua plenitude. Segundo Luck (p. 36) eis alguns dos principais papéis do gestor:

- Promotor da educação aberta;
- Demonstrador de orientação pró ativa;
- Formador de equipes participativas;
- Facilitador e estimulador da participação de pais, alunos, comunidade e demais funcionários nas tomadas de decisões relacionadas à escola;
- Gerador de dinamismo, energia e entusiasmo;
- Motivador da capacitação de funcionários e de todos da escola.

Mas não é raro encontrarmos gestores que abusam da condição que lhe é atribuída, fazendo uso do autoritarismo, descompromisso, descaso, individualismo e negligência. Portanto faz-se necessário a exigência de uma formação específica para o exercício de tal função a fim de obter um resultado satisfatório no que se relaciona à gestão escolar.

“Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos”. (LÜCK, 2011, p. 22).

As ações específicas relacionadas à liderança do gestor escolar estão diretamente vinculadas às escolas eficazes, aquelas que impactam positivamente o aprendizado de seus alunos. Nesse sentido, é imperativo que haja uma comunicação eficaz entre os líderes e seus liderados, estabelecendo um ambiente propício de confiança e interação, que sirva como fonte luminosa de motivação e busca por realizações para todos os envolvidos, tendo o aluno como orientação central de todo o trabalho desenvolvido.

Nem toda a situação exige a liderança participativa, algumas vezes a determinação e o pulso forte têm que ser empreendido no desenvolvimento da gestão escolar. Os diretores de escolas eficazes adaptam seu estilo de liderança conforme a situação, mas sempre reconhecem a importância do diálogo, onde, por vezes, ouvir torna-se mais significativo do que simplesmente dar ordens.

A gestão democrática e participativa almejada na unidade escolar transcende a mera obrigação; trata-se de uma construção social e histórica que estabelece raízes profundas na formação integral do aluno. Este processo visa prepará-lo como ser humano, cidadão autônomo e ético, capacitado para viver de maneira plena na sociedade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão escolar, como pilar central da instituição de ensino, desempenha um papel crucial na promoção da participação da comunidade escolar, visando à melhoria da qualidade educacional e ao estímulo à cidadania. A pesquisa buscou analisar o papel do gestor escolar na efetivação da gestão democrática, tendo em vista as tendências globais de democratização da gestão escolar. Autores como Chanlat, Cury, Libâneo e Lück foram fundamentais para embasar nossa abordagem.

Constatamos, a partir dos estudos bibliográficos, que a gestão democrática vai além de uma política educacional; ela precisa ser vivenciada diariamente, com a participação efetiva de

todos os membros da comunidade escolar. Essa implementação envolve desafios, mas também oportunidades para promover uma educação de qualidade e estimular a participação ativa de alunos, pais, professores e demais funcionários.

O gestor escolar, conforme discutido por Luck (2004), desempenha um papel estratégico na organização, dinamização e coordenação dos esforços para a efetivação da política educacional. Sua liderança é vital para influenciar positivamente todos os setores da escola. Destacamos que o gestor deve adotar uma abordagem democrática, promovendo o diálogo e incentivando a participação ativa de toda a comunidade escolar nas decisões da instituição.

A organização e gestão da escola, como ressaltado por diversos autores, estão intrinsecamente relacionadas às funções e responsabilidades do gestor escolar. O sistema organizacional da escola, delineado por essas funções, abrange planejamento, organização, direção/coordenação e avaliação. Essa abordagem evidencia que gerir uma escola é um ato político, exigindo tomadas de posição de todos os envolvidos na comunidade escolar.

Os desafios enfrentados pelo gestor são múltiplos, demandando habilidades de liderança para influenciar positivamente o ambiente escolar. A capacidade de potencializar o desempenho da equipe, motivar a participação e adaptar o estilo de liderança conforme a situação são atributos essenciais. A gestão democrática, conforme enfatizado por autores como Paro (2001), não pode ser concedida, mas sim realizada. A participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar é fundamental para sua efetivação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do gestor escolar na promoção da gestão democrática revela-se crucial para a construção de escolas verdadeiramente democráticas, capazes de proporcionar uma educação de qualidade e estimular a participação ativa de todos os envolvidos. A implementação eficaz da gestão democrática, segundo os estudos analisados, requer a superação de práticas autoritárias, a promoção do diálogo e a participação ativa de toda a comunidade escolar.

O gestor, ao assumir o papel de líder, deve ser capaz de adaptar seu estilo de liderança conforme as demandas, priorizando a escuta ativa e o estímulo à participação. A gestão democrática, longe de ser uma concessão, é uma realização cotidiana que permeia todas as atividades da instituição de ensino.

Diante dos desafios enfrentados pelo gestor escolar, como resistência a mudanças e necessidade de liderança participativa, é essencial investir em sua formação específica. A conscientização da equipe escolar, a inclusão de todos os membros da comunidade no processo

decisório e a criação de um ambiente estimulante são elementos fundamentais para o sucesso da gestão democrática.

Assim, concluímos que a gestão democrática vai além de uma ideia teórica; ela deve ser uma prática inovadora, trabalhando diariamente com todos os membros da comunidade escolar. Ao destacar o papel crucial do gestor escolar nesse processo, contribuímos para a construção de um sistema educacional mais democrático e de qualidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf Acesso em: 14 nov. 2023.

_____. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf. Acesso em: 15 nov. 2023.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização**. Tradução Arakcy Martins Rodrigues et al. Dimensões Esquecidas, organização da edição brasileira, revisão técnica Ofélia de Lanna Torres. v. 2. São Paulo: Atlas, 2008.

CURY, Carlos. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 43-60

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola – teoria e prática**. 6ªed. São Paulo: Heccus Editora, 2017.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

_____. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Gestão em Rede (Brasília), Curitiba, v. 57, n. out, Vozes. Rio de Janeiro p. 1- 6, 2004

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.



_____. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional.** RJ: Editora Ltda., 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.