

## GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA

Luiz Gonsaga Vieira<sup>1</sup>.  
Maria Lucimar Vieira Bezerra<sup>2</sup>.

**RESUMO:** O presente estudo teve por tema, gestão escolar democrática. Onde tem por característica, a tomada de decisões compartilhada. A mesma baseia-se em um modo de disposição dos indivíduos de tal forma que os mesmos trabalhem em conjunto e tomem decisões para o todo, de forma não hierarquizada. Neste sentido o presente estudo tem por objetivo confirmar ou não a possibilidade de uma gestão escolar ser efetivada nas escolas, bem como buscar o conhecimento sobre seus desafios. A pesquisa é caráter bibliográfica, onde se fez arguição de trabalhos sobre a temática da gestão democrática. A gestão mais participativa entre os integrantes da escola garante melhores resultados no ensino-aprendizagem. Apesar de que a mesma ainda seja pouco efetivada no território brasileiro por questões políticas ou econômicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão escolar. Democrática. Participativa

**ABSTRACT:** The theme of this study was democratic school management. Where it is characterized by shared decision-making. It is based on a way of disposing of individuals in such a way that they work together and make decisions for the whole, in a non-hierarchical way. In this sense, this study aims to confirm or not the possibility of school management being implemented in schools, as well as seeking knowledge about its challenges. The research is bibliographical in nature, where works were discussed on the theme of democratic management. A more participative management among the members of the school guarantees better results in teaching-learning. Despite the fact that it is still not very effective in the Brazilian territory for political or economic reasons.

**KEYWORDS:** school management. Democratic. Participative.

### INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um campo de estudo rico no sentido de entrarmos nas raízes do ambiente de ensino, ou seja, como administrá-lo e ao mesmo tempo garantir a qualidade no ensino e aprendizagem.

Segundo Wittmann e Klippel (2012) “A escola é um lugar privilegiado de convivência de sujeitos em construção. Esse espaço só pode ser gerido de forma

---

<sup>1</sup> Mestrando em Educação pela EBWU, professor da rede estadual de ensino do Ceará – SEDUC/CE Email: professorgozaga2011@gmail.com

<sup>2</sup> Mestranda em Ciências da Educação da Universidade Politécnica e Artística Del Paraguai – UPAP, professora da rede estadual de ensino do Ceará – SEDUC/CE Email: lucimar456@hotmail.com

compartilhada, contando com o engajamento de todos os envolvidos em atitude de aprendizagem.” (WITTMANN, KLIPPEL, 2012, p. 133). E é sobre este processo da gestão de forma descentralizada que foca o presente estudo.

O presente trabalho teve por justificativa de sua realização, a importância do mesmo para a comunidade científica, bem como para sociedade. Tendo grande relevância social no meio educacional. Podendo contribuir e muito como fonte de pesquisas para futuros acadêmicos. É o grande momento de juntar a teoria com prática, compilar estes achados, após anos de conhecimento na Academia. O tema gestão educacional democrática, vem sendo muito propalado em escolas públicas, fato este que procuramos aprofundar nossos estudos suprimindo assim essa carência no referido assunto. Para isto, foi feita uma pesquisa de revisão bibliográfica que contou com três livros, um trabalho acadêmico de Pós-Graduação e quatro artigos no intuito de contemplar a temática em voga e analisar a possibilidade da gestão democrática na escola. Nesse sentido, buscou-se a resolução dos seguintes questionamentos: Analisar as características de uma gestão democrática; quais os desafios da gestão democrática e verificar se existe gestão democrática na escola pública.

A Gestão educacional democrática vem sendo estudada e debatida a décadas em diferentes âmbitos, diversos trabalhos são publicados por diferentes autores. Diante do exposto, será possível uma Gestão educacional democrática?

## **2. CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO EDUCACIONAL**

Segundo Bartnik (2012) ao fazer uma breve e esclarecedora revisão histórica sobre os precursores da teoria administrativa como Taylor (1914), Fayol (1916) e Drucker (1975) pelos quais têm o foco no desenvolvimento das empresas, por meio do olhar atento a produção e aqueles que contribuem para que esta se efetive. Além disso a pesquisadora diferencia as origens dos termos de administração e gestão pelo qual conclui que a palavra gestão é a aplicação direta do dizer administrar. Todo seu trabalho corrobora a uma reflexão de como organizar o ambiente escolar de forma que envolva a comunidade e o colegiado no intuito de otimizar a aprendizagem dos alunos. Neste contexto:

[...] as concepções de gestão não se estabelecem no interior da práxis escolar isoladamente. Geralmente os gestores escolares utilizam elementos de uma e de outra, construindo de forma específica a organização do trabalho pedagógico e o processo de ensino-aprendizagem. (BARTNIK, 2012, p. 76).

Nestas inter-relações entre sociedade, política e educação a autora defende sobre a perspectiva histórico-crítica, aonde o homem é agente transformador do meio em que está inserido e que, por sua vez, argumenta o papel do:

[...] diretor comprometido com a função social da escola busca, por meio da construção de uma gestão democrática, garantir que os alunos não só se apropriem dos conteúdos fundamentais [...], mas também incorporem os saberes tecnológicos, econômicos, jurídicos e éticos [...]. (BARTNIK, 2012, p. 105).

No entanto a educação, segundo Dourado e Oliveira (2009), está firmada nos pilares: econômicos, sociais, culturais e históricos de uma nação. Afirmam que os diferentes modos de entendimento e recomendações das instituições entre as esferas: federal, estadual e municipal, existem divergências locais entre os ambientes de ensino (DOURADO, OLIVEIRA, 2009). Dentre os múltiplos fatores que orientam rumo a obtenção de um modelo para a educação, incluem-se aquelas que reafirmaram sobre as competências estabelecidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a educação. Neste viés, Bartnik (2012) argumenta:

Em relação a esses conceitos analisados, também precisamos considerar que estão envolvidos em todo o processo os órgãos responsáveis pela política educacional do país por meio de suas atribuições, como o MEC, as secretarias de Educação e outros órgãos que respondem pelo processo de ensino-aprendizagem e pelas políticas educacionais, inclusive as diretrizes curriculares nacionais. (BARTNIK, 2012, p. 81).

Sobre isto a autora busca discutir sobre o ideal a ser atingido para a gerência de uma escola, quando afirma:

[...]. Ao se falar de desigualdade, remetemos o raciocínio imediatamente as situações que revelam oportunidades desiguais geradas por uma sociedade excludente, desigualdades encontradas em todas as instituições, inclusive nas escolas, que continuam seletivas, uma vez que mantém as mesmas estruturas curriculares preocupadas apenas com habilidades e saberes. [...]. (BARTNIK, 2012, p. 130).

A pesquisadora em sua análise, aborda sobre o contexto escolar, e o considera composto pela comunidade acadêmica e a do entorno da escola como pais, servidores entre outros. Ela reconhece que, para a gestão ser efetiva, faz-se preciso superar dificuldades como a falta de investimentos nos professores e no próprio espaço físico do ambiente escolar. Seguindo com seus apontamentos, relata a importância de sair do núcleo administrativo já instituído pela formalidade dos gestores e inclina seu olhar para uma gestão compartilhada por meio de: “[...] conselhos escolares [...], uma vez que possibilitam a participação de pessoas diferenciadas entre si, mas que trabalham juntas, [...] para pensar, discutir, avaliar e deliberar sobre problemas da escola [...]” (BARTNIK, 2012, p. 138). Neste contexto, os membros do colegiado tratariam das necessidades referentes ao espaço físico e as demandas de aprimoramento do ensino-aprendizagem dos alunos.

Além do conhecimento teórico durante a formação do professor é importante, conhecimento prático que se torna concreto ao adentrar o contexto escolar proporcionada na experiência de estágio. Em que se adentra no conhecimento do funcionamento escolar, seus ambientes e respectivos componentes além do Projeto Político Pedagógico da escola, que fornece os princípios norteadores dos trabalhos a serem desenvolvidos pelos profissionais de ensino em conjunto com a equipe pedagógica, bem como a constante busca de melhoria da qualidade de ensino.

Para isto, as autoras apontam para a necessidade de tirar o monopólio da gestão escolar dos cargos já instituídos como: coordenador e diretor e desmembrar esta gestão entre os membros dos colegiados e conselhos à fim de que: “[...] a gestão dê conta dessa sua função sociopolítica, ela demanda a institucionalização da articulação da escola com a comunidade. [...], onde ocorre a gestão contextualizadora.” (WITTMANN, KLIPPEL, 2012, p. 131).

Por meio de sua revisão bibliográfica, Klippel e Wittmann (2012) fazem seus apontamentos mostrando a importância de os membros da comunidade estarem unidos aos integrantes da gestão escolar na construção dos projetos a serem desenvolvidos durante o processo de ensino. A pesquisa aborda sobre a função da gestão na escola

democrática. Para isso, Wittmann e Klippel (2012) apresentam uma síntese de trabalhos encontrados em diferentes escolas. Com isso, os pesquisadores defendem que, no intuito de se tornar concreta a gestão escolar democrática, todos devem participar, mantendo o respeito em todos os âmbitos e entre todos os seus envolvidos com o objetivo de se obter a formação dos indivíduos, sujeitos de suas histórias.

Os pesquisadores fazem uma breve revisão histórica com o objetivo de explicar como as teorias de administração foram utilizadas no contexto escolar. Wittmann e Klippel (2012), como suas teorias, serviram de suporte para a gestão do ambiente de ensino. Explicam ainda que, conforme as teorias de gestão escolar foram sendo discutidas, chega-se a uma teoria que alie os objetivos propostos pelos teóricos de administração de recursos e pessoas, ancorado nos conceitos deles, impulsionando-se, assim, as necessidades da escola para a formação dos indivíduos.

Neste sentido, Wittmann e Klippel (2012) destacam o papel da gestão escolar em cumprir o que a própria legislação brasileira, mais especificamente a Lei de Diretrizes e Bases-LDB, determina sobre a autonomia de gestão administrativa e pedagógica. Para o alcance de um ambiente comprometido com o que determina o Estado e a formação de sujeitos da nossa sociedade comentam sobre a importância da elaboração de um Projeto Político Pedagógico em que, este, alie a parte teórica com o fazer prático, necessário para a administração escolar. Defende, ainda que para um resultado eficaz, faz-se preciso considerar o tempo político, ou seja, se o projeto está alinhado com as pautas consideradas relevantes pela sociedade, em cada momento histórico.

Além deste, o tempo de maturação das ideias onde, nele, a assimilação, discussão dentre outros aspectos são feitos em conjunto com a comunidade escolar. Por último o tempo escolar em que Wittmann e Klippel (2012) observam que o calendário da instituição pode vir a influir nos resultados esperados no PPP. Caracterizam em que aspectos se baseará a labuta da gestão escolar, se se firmarão em formação de sujeitos da sua história, ou, na produção de indivíduos para servir ao mercado de trabalho.

Já para Silva (2011) em seus estudos aborda o contexto educacional, voltado para a gestão escolar. Inicia seus comentários como se dava o modelo de gestão, em que ele era estabelecido de forma hierarquizada, ou seja, a direção e coordenação administram a

escola, o professor ensina e o aluno aprende. Todavia, o estudioso esclarece que este modelo foi repensado, principalmente na década de 80, quando a educação passou por mudanças. O autor afirma que a consolidação do modelo de gestão democrática, cabe destacar o papel da Constituição de 1988 (especialmente de seu artigo 206, inciso VI) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9.394, de 1996 (especialmente de seu artigo 14). Tais instrumentos normativos, concebem, em síntese, a educação como um direito público, acessível a todos indistintamente, e dever do Estado e da família, a ser promovida e incentivada [...]. (SILVA, 2011, p. 9).

O autor defende ainda a importância do trabalho do gestor escolar com as pessoas que fazem a comunidade e a escola a fim de que se alcance uma gestão participativa. O diálogo com funcionários, pais e alunos é que garante que os interesses de todos sejam ouvidos e que o ensino seja voltado para uma formação de qualidade aos alunos. Isto pode ser visto na fala de Silva (2011): quando ele fala que ser gestor de uma escola pública, hoje, é ter em mente que suas ações não serão tomadas sozinhas, mas em conjunto com todos os que fazem parte da comunidade escolar na qual a instituição está inserida.

Neste contexto o autor esclarece que para a ocupação de tal cargo é cada vez mais efetiva a voz da comunidade por meio de eleições diretas ou por concurso público e não mais por atendimento de políticos no exercício do poder. Destaca ainda a importância de um plano norteador feito pelo ambiente de ensino, quando explicita:

[...]. Sendo assim, e para que isto aconteça de modo organizado, como a própria lei afirma, é necessário que os profissionais da educação elaborem o projeto político pedagógico da instituição. Este documento é um guia para o desenvolvimento do trabalho escolar, uma sequência de ações que orientarão a prática. (SILVA, 2011, p. 12).

Destaca que a participação de outros membros além de professores e gestores é importante para a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico. Admite, ainda, que se faz necessário uma mudança de postura por parte da sociedade no sentido de conhecer e reconhecer que o administrar, do espaço de ensino, se faz com o trabalho de todos os componentes nele envolvidos.

O autor aponta para a formação dos Conselhos Escolares que tem por papel intermediar os agentes que trabalham na escola e a sociedade. Ressalta o autor o caráter democrático que fundamenta este tipo de ação, uma vez que a tomada de decisões é feita

por pessoas que atuam em âmbitos diferentes. Isto pode ser ainda mais claro quando Silva (2011) comenta: “nesse processo em busca da democratização da escola e de sua gestão, o gestor; caso visto, tem papel fundamental, pois deixa de ser aquele que resolve tudo sozinho, para mediar de forma dinâmica as decisões tomadas pelo grupo. Torna-se um articulador, [...]” (SILVA, 2011, p. 14).

Silva (2011) apresenta o caso dos gestores de escolas do Distrito Federal que recebe o aporte financeiro de dois programas, um a nível federal – Programa Dinheiro Direto na Escola e, outro a nível estadual – Programa de Descentralização Administrativa e Financeira da Secretaria de Estado de Educação. Ressalta que, não é tarefa fácil a de gerir uma escola diante a falta de instrumentos para o trabalho.

O autor aborda sobre os objetivos dos programas de fornecer subsídios ao desenvolvimento da educação básica. O mecanismo de repasse da verba, segundo Silva (2011), é feito baseando-se o número de alunos inscritos no ano anterior ao envio à escola, baseado no censo escolar.

Acrescenta ainda que, apesar deste incentivo e aporte as atividades, a serem desenvolvidas no ambiente de ensino, o mau rendimento por vezes apresentadas as escolas se deve aos repasses de dinheiro que se dão de forma insuficiente, dificultando o trabalho do gestor escolar pelo qual já é encarregado de vários papéis dentro da escola como diz: “[...] o grande problema das escolas públicas, não só no Distrito Federal, mas em todo o país, seja muito mais a escassez de recursos do que a sua má gestão.” (SILVA, 2011, p. 19).

Em síntese, Silva (2011), de acordo com a sua revisão de literatura, sobre a gestão escolar, o papel do gestor e os desafios de se administrar um ambiente de ensino, aponta o caso das unidades estudantis do estado do Distrito Federal. Onde o autor pontuou sobre os desafios que a escola tem nos aspectos: acadêmico e social. Além disso, a carência de recursos financeiros que amparem a instituição em todas as suas atividades escolares.

Ainda sobre gestão escolar democrática, outro autor discute que no ambiente escolar, pode se verificar a falta de participação dos alunos, comunidade do entorno e os demais contribuintes da escola. Segundo Souza (2009), isto pode advir decorrente a

postura autoritária por parte da equipe gestora que não permite um diálogo a fim que se chegue a um denominador comum.

E por fim conclui sua tese que a gestão democrática só será de fato, feita por todos e para todos, não esquecendo, também, com todos, quando a: “[...] análise sobre a democratização da organização e da gestão escolar não pode, de qualquer jeito, estar desarticulada da compreensão sobre os diferentes formas e razões e instâncias da participação e não-participação das pessoas de todos os segmentos. [...]” (SOUZA, 2009, p. 135).

Para o pesquisador Borges (2009) em seu estudo do gerenciamento das escolas em países diferentes, com formas opostas de formação do estudante. Relata que na Grã-Bretanha, sobre a filosofia de pensamento de direita, o atendimento voltou-se para a formação de um indivíduo que esteja apto para atuar no mercado. Tal país objetivou seus cuidados no currículo e em meios de avaliação dos investimentos empregados para essa formação na escola. Já em Chicago, o autor argumenta que o movimento foi o oposto, no sentido que se ouviu representantes de grupos de diferentes orientações religiosas, diversidade étnica e de defesa dos direitos civis. Com isto o autor avalia este segundo caso como positivo pois, resultou em um modelo de gestão para outros países.

O pesquisador demonstra o caso brasileiro ao pegar duas amostras: uma de São Paulo, com uma perspectiva de caráter emancipatório que segundo o autor, teve por norte a figura de Paulo Freire. Soma-se a sua amostragem o caso de Minas Gerais em que os conselhos escolares gerenciavam os recursos financeiros e administravam as demais atividades desenvolvidas na escola. Segundo ele, ambos os casos se veem a participação mínima dos grupos que se deseja empoderar, ou seja, pais e alunos e, ainda, pode-se aferir que o sistema de gerenciamento escolar no Brasil se encontra centrado na figura dos diretores.

Krawczyk (1999), por sua vez, deteve seu foco em analisar as formas de gestão escolar de 11 municípios brasileiros de diferentes estados. O pesquisador realiza uma breve revisão histórica acerca do cenário da escola na década de 80 onde demonstra a importância do processo de democratização desta época e a conseqüente mudança na forma de se pensar a sociedade. Conclui-se que a escola é um espaço complexo e que



tanto o espaço e as pessoas que a envolvem, são componentes dos processos de gestão e suas formas de se pensar uma organização que agregue a todos e preze pela qualidade de ensino. Destaca ainda a atuação do estado em conjunto com a escola e a implantação de políticas educacionais, somada com outros fatores foram importantes para influenciarem a gestão democrática.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nossa pesquisa teve como problematização a Gestão Educacional democrática, onde, esta, vem sendo estudada e debatida a décadas em diferentes âmbitos. Diversos trabalhos são publicados por diferentes autores e, buscou-se saber se é possível uma Gestão Educacional democrática na escola pública.

Partindo desse questionamento, buscou-se responder os seguintes objetivos: analisar as características de uma gestão democrática; quais os desafios da gestão democrática e verificar se existe gestão democrática na escola pública. De acordo com Bartnik, dentre outros autores citados, foi respondido positivamente esses pontos abordados que a gestão compartilhada saia do modelo tradicional conhecido apenas pela tomada de decisões dos diretores e coordenadores, passando para decisões coletivas dentro da comunidade escolar por meio de debates entre os grupos do colegiado escolar. Uma das características de uma Gestão Democrática é que a mesma não toma decisões monocráticas, mas, sim, compartilhadas, sendo debatidas amplamente antes pelos membros dos colegiados que formam toda a comunidade escolar.

Ao longo do estudo encontramos relatos sobre a Gestão Democrática na escola pública com suas realidades locais e diferentes perspectivas de administração. Viu-se que algumas permanecem com o modelo de gerenciamento sobre o poder dos diretores e coordenadores em que a preocupação destes é na forma de aplicação da verba recebida. Já outros estudos demonstraram que algumas escolas voltam seu foco para uma educação emancipadora onde, nela, todos que estão na escola participam das escolhas, projetos e sobre o que vai ser ensinado aos alunos contribuindo, assim, para a construção de sujeitos críticos e reflexivos sobre o meio em que se encontram.

Nossa metodologia teve caráter qualitativo onde, o aporte teórico foi possível por meio de uma revisão bibliográfica e, para isso, as palavras norteadoras do nosso trabalho

foram escola pública, gestão democrática e gestão participativa onde, nossa pesquisa teve como fontes: sites, textos acadêmicos como tese de mestrado e livros. Tendo por justificativa de sua efetivação, a importância do mesmo para a comunidade científica, bem como para a sociedade. Ficamos satisfeitos com o que encontramos, pois, os nossos objetos foram alcançados com êxito no que tange ao material disponível na literatura sobre a gestão escolar participativa. Com isso, espera-se que este trabalho possa contribuir e muito como fonte de pesquisas para futuros estudos acadêmicos. Que outras pessoas possam continuar com essa linha de pesquisa e que venha a enriquecer esta temática com outras discussões.

### REFERÊNCIAS

BARTNIK, H. L. S. De. **Gestão educacional**. Curitiba: InterSaber. 2012. 202 p.

BORGES, A. **Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, E.U.A. e Grã-Bretanha**. São Paulo em perspectiva, v. 18, Nº 03, p. 78-89. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010288392004000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010288392004000300009&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10/05/2019.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **A qualidade da Educação: Perspectivas e desafios**. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v29n78/v29n78a04>. Acesso em: 15/01/2018.

KRAWCZYK, N. **A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros**. Educação & Sociedade, (cidade), V. XX, Nº 67, p. 112- 149, ago. 1999.

SILVA, R. A. P. Da.; **Gestão educacional e seus desafios na escola pública**. 07/12/2011. 20 p. Artigo para aprovação da Pós-graduação. Universidade Católica de Brasília, Brasília- DF, 2011.

SOUZA, A. R. De. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 25, Nº 03, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em: <http://www.educacao.mpr.mp.br/arquivos/File/gestaodemocratica/kit5/explorandoconstruindoconceitogestaoescolardemocratica.pdf>. Acesso em: 10/05/2019.

WITTMANN, L. C.; KLIPPEL, S. R. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: InterSaber, 2012. 203 p.