

# GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA DISCUSSÃO NECESSÁRIA

**Maria Eliane M. de Miranda**  
Universidade Federal do Amazonas  
me.monteirodemiranda@gmail.com

**Resumo:** Este trabalho objetiva refletir a prática da gestão democrática na Escola Pública. O estudo foi desenvolvido através do Estudo de Caso que possibilitou detectar que a escola pública apresenta uma gestão centralizadora. Na prática, a gestão democrática precisa ser trabalhada com todos os envolvidos no processo educacional e que assegure o processo de autonomia escolar. Assim, conclui-se que a atuação da gestora e da equipe escolar na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança é fundamental para a construção da gestão democrática que proporcione a aprendizagem dos alunos e a formação de cidadãos.

**Palavras chaves:** gestão democrática; autonomia; escola pública.

## INTRODUÇÃO

Administrar uma escola pública não é meramente aplicar métodos e técnicas educacionais, e sim, uma busca constante de mecanismos que permitam que a escola produza uma educação de qualidade onde todos participem.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu a Gestão Democrática do ensino público como um dos sete princípios necessários para administrar o ensino em nosso país e, por extensão para gerir as escolas públicas. Por democracia entende-se convivência e diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e que querem coisas distintas. O aprendizado democrático implica a capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, assim como a superação de obstáculos e divergências, por meio do diálogo para a construção de propósitos comuns.

A gestão democrática da escola pública muito discutida atualmente, pressupõe a criação de mecanismos concretos de participação e de autonomia da escola. E, ainda o respeito aos diferentes atores que a compõe. A liderança do gestor é fundamental na implementação de ações compartilhadas, as ações de gestão democrática que trazem consigo uma concepção educativa que valoriza a autonomia da escola e de seus sujeitos.

O caminho em busca da gestão democrática não é um caminho pronto, é árduo no sentido de enfrentar conflitos e obstáculos, porque não é fácil romper paradigmas e transformar o modelo de gestão tradicional que sobrevive há séculos. A gestão democrática precisa ser entendida como uma nova maneira de administrar a escola, de mudar a mentalidade, a ação, vislumbrando um novo modelo e acreditando na possibilidade de uma nova escola com a participação efetiva de todos os segmentos responsáveis pelo funcionamento geral da instituição.

Neste sentido, a práxis da gestão democrática rompe paradigmas e realiza transformações nas rotinas administrativas das escolas, baseando-se no processo decisório participativo. Mas

para que isso aconteça, é preciso que haja cooperação de toda a equipe escolar e comunidade, não só em eventos escolares mas em situações que requerem tomadas de decisão no que se refere as questões políticas educacionais da escola, avaliação administrativa e aplicação dos recursos financeiros recebidos pela escola e demais situações que eventualmente possam surgir.

Dentro desse contexto, o presente trabalho aborda essa questão extremamente importante na área educacional que é a Gestão Democrática, que para muitos é uma utopia mas para nós, educadores, é algo que pode ser conquistado, pois acredita-se que através da prática de gestão democrática no interior das escolas públicas, poderá se eliminar o individualismo, a acomodação e desconfiança em que se reduz a maioria da gestões escolares.

#### ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA.

Sabe-se que no Brasil, a administração escolar está extremamente vinculada aos princípios administrativos empresariais próprios uma sociedade capitalista, na qual os interesses pelo capital é visivelmente presente. Isso leva os gestores a terem funções básicas de administração e organização nessa mesma perspectiva, atribuindo dessa forma os problemas administrativos escolares como produtos de fatores como: incompetência de funcionários e grupos envolvidos, em decisões incompatíveis com possíveis soluções, dentre outras.

Tal perspectiva administrativa faz com que gestores tornem-se burocratas, centralizem as decisões, a fim de trazer respostas rápidas aos dirigentes dos órgãos centrais, esquecendo de sua principal função que é ser um “mediador”, um elo, pois por intermédio de sua administração pode garantir o atendimento das inúmeras necessidades educacionais que aflige sua clientela e ser um mediador na elevação do nível cultural das massas.

Em relação a isso, Luck (2006) afirma que “o diretor de escola depara com situações em que se reduza a mero repassador de ordens burocratas atado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para educação, capataz de limpeza e organização do prédio escolar [...]”

Cabe frisar que muitos gestores esforçam-se para assumir seu papel educativo de forma comprometida, contudo não conseguem exercer na prática, visto que podem ser penalizados com sanções que vão desde pequenas advertências à substituição de seus cargos. Fatos como esses faz com que os administradores escolares fiquem emergidos no sistema autoritário e centralizado, que os fiscalizam e controlam suas ações, que por sua vez passam a controlar as ações dos professores que passam a agir de forma fragmentada, desenvolvendo atividades pedagógicas desvinculadas de sua realidade educacional.

A atual administração escolar, entretanto vem sendo encarada com uma visão de mudanças significativas nas mais diversas áreas de ação política pedagógica em todo país, no qual os processos na sociedade globalizada se tornam mais democráticos.

Sabemos que a cristalização de uma gestão democrática na escola não é um processo fácil e de curto prazo, mas é um trabalho árduo que requer esforço coletivo e determinado de grupos que visem o interesse comum e não individual, não claro se isolando de tudo, mas ao contrário, unindo forças para que a manifestação da democracia escolar se consolide em cada

indivíduo e cidadão brasileiro, pois nesse sentido concordamos com Arroyo (2005) quando afirma que “[...] democratização da administração da educação não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter as decisões de Estados ao debate e ao controle pela opinião pública [...]”

É nesse sentido que retomamos a questão do esforço coletivo, pois é através da participação de todos, que pode-se buscar mecanismos que gerem um novo caminho no desenvolvimento do processo de democratização, reavaliado, reconstruindo uma nova organização das estruturas educacionais, que venham dar uma nova roupagem a educação, recuperando o verdadeiro sentido na administração escolar, evidenciando seu principal papel que é de melhorar a educação para todos.

Saviani (1994) afirma que:

A relação entre a democracia e educação se caracteriza pela dependência e influência recíproca. A democracia depende da educação para o seu fortalecimento e consolidação e a educação depende da democracia para o seu pleno desenvolvimento, pois a educação não é outra coisa senão uma relação entre pessoas livres em graus diferentes de maturação humana.

Podemos então dizer que educação e democracia guardam entre si uma estreita articulação, sendo que ambas pressupõe a possibilidade de uma vida melhor para todos independentes da cultura, sexo, raça e credo.

## AUTONOMIA ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

A autonomia da gestão escolar deriva a princípio de um processo aberto de participação do coletivo de toda a escola para que se construa uma escola competente, na qual seus profissionais assumam as suas responsabilidades e que tenham sucesso em sua prática pedagógica.

Contudo, para que essa autonomia aconteça é preciso que toda equipe funcional de uma escola entenda os vários desdobramentos de significados e conceitos relacionados a prática da gestão autônoma, visto que a prática está relacionada a atitudes, princípios, estratégia, monitoramento e avaliação da gestão.

Para que a gestão democrática se construa faz necessário que se estabeleça parceria com os pais e comunidades, pois a partir deles é possível aumentar o capital cultural e intelectual da escola. Neste modelo de gestão, a escola dará uma ênfase a uma gestão inovadora que é a gestão democrática, dando subsídio para que a escola possa promover mudanças de atitude, sem qual nenhum estabelecimento de ensino pode efetivar o seu papel social.

Nesse sentido, concordamos com Paro (2006) quando afirma que para que a escola se faça realmente pública é imprescindível a criação de mecanismos que a torne democrática, somente dessa forma poderá se tornar de fato o que deve ser: instrumento para construção e defesa da cidadania.

Cabe ressaltar que o gerenciamento de uma escola está sujeito a falhas, até mesmo fracasso, que se atribui a diversas variáveis que intervêm nas ações dos gestores e é independente de suas competências, daí a importância da participação do poder público, dos profissionais de

educação, e das comunidades escolares. Pois só assim se construirá uma gestão verdadeiramente democrática capaz de proporcionar o sucesso da aprendizagem do aluno.

Daí a importância de se entender a complexidade do que é autonomia, visto que a autonomia escolar demanda de fatores interativos, afim de que seja caracterizado como um movimento organizado pra a tomada de decisão que eleve a responsabilidade da escola e da comunidade de zelar pela qualidade de ensino, vencendo as limitações e alcançando cada vez mais os níveis mais amplos do desenvolvimento dos alunos.

O alcance da autonomia e sua construção não se resume em transferências de responsabilidades e eleições de diretores, e sim, no desenvolvimento do processo que requer inúmeros mecanismos. Não representa uma independência completa mas, ao contrário depende da interdependência de quatro importantes dimensões de gestão escolar: a pedagógica, a financeira, a política e a administrativa. Qualquer desequilíbrio entre as dimensões impede que se construa uma autonomia de gestão escolar, haja vista que uma reforça a outra, estando uma a serviço da outra.

Vale a pena destacar que a autonomia escolar caracteriza-se por um processo social de realização de dia-a-dia que expressa mediante as iniciativas coletivas sobre como resolver os problemas que afetam a escola, através de criatividade e ação.

Conforme afirma Karling (1997):

[...] ela tem por princípio o atendimento da necessidade e orientação humana de liberdade e de independência, que lhe garantem espaços e oportunidades para iniciativa e a criatividade que são impulsionadoras do desenvolvimento educacional.

Como um processo social a autonomia está sujeita a controvérsias e conflitos que emergem de diferentes situações que envolvem a escola, sendo necessário que a gestão não perca o foco da construção que são os resultados positivos do desenvolvimento do processo educacional. Portanto, a prática democrática e participativa na construção da autonomia é uma caminhada de constante aprendizado que se concretiza paulatinamente na medida em que se discerne as situações problemas e seus desdobramentos de forma positiva.

Partindo do princípio que a escola como organização social, também pretende ser um espaço democrático no qual todos (professores, pais, comunidade) tenham o direito de estarem bem informados e principalmente de terem participação nas tomadas de decisões e na execução das políticas que envolvem os programas escolares, desenvolvemos a pesquisa em uma Escola Pública, onde atuamos como professora de Estágio Supervisionado no Curso de Pedagogia com o objetivo de compreender como se desenvolve as políticas pedagógicas, voltadas a prática democrática da gestão escolar.

A natureza da pesquisa foi qualitativa sobre o enfoque fenomenológico pelo fato da fenomenologia ressaltar “a idéia de que o mundo é criado pela consciência, o que implica o reconhecimento da importância do sujeito no processo da construção do conhecimento” (Chizzotti, 2003) A pesquisa nos permitiu a interação com os sujeitos, possibilitando uma

compreensão plausível do estudo. As principais questões que nortearam a pesquisa foi a seguinte: Como as concepções de gestão democrática está sendo desenvolvida na escola pública? O procedimento metodológico utilizado foi o Estudo de Caso, (idem p.102) “é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de um caso, objetivando organizar um relatório ordenado e crítico de experiência ou avaliá-la analiticamente a fim de tornar decisões a seu respeito ou uma ação transformadora.”

Os dados foram obtidos através de aplicação de questionários para professores, alunos, gestora e pais; também se utilizou da observação direta cujos resultados serão expostos a seguir.

A princípio, procuramos saber junto aos professores e demais funcionários como ele avalia o seu relacionamento com a gestora. Dos entrevistados 67% afirmaram ser bom e 33% regular. O que nos fez perceber o relacionamento profissional e instigou-nos a averiguar como ocorre o processo de comunicação entre esta e a equipe escolar. Obtivemos a informação que a falta de comunicação é um dos pontos fracos da escola, as informações chegam muitas vezes distorcidas prejudicando as atividades educativas.

Sem dúvida, sem comunicação e interatividade não dá para se fazer um bom trabalho em qualquer que seja a classe trabalhista, na escola principalmente, pois a participação é um processo educativo tanto para a equipe escolar quanto para a gestora e demais membros da comunidade em que está inserida.

Desse modo, direcionamos o estudo em analisar como os funcionários avaliam a gestão da escola. Se centralizadora ou democrática. Na opinião dos entrevistados 67% responderam ser centralizada e 33% democrática. Em decorrência disso afirma os professores que a construção da autonomia da escola torna-se mais difícil, fugindo das tendências mundiais globalizadas de descentralização de poder e democratização do ensino, auto-gestão e parceria.

Cabe frisar que a maioria dos gestores, para manter-se no cargo mergulha na ação centralizadora e autoritária que permite o controle e fiscalização da escola. Em relação a isso procurou-se averiguar junto a gestora quais as principais dificuldades que encontra em desenvolver com autoridade que seu cargo lhe confere, um modelo de gestão democrática sem ter que lançar mão do autoritarismo.

A gestora expressou-se da seguinte maneira: “A falta de compromisso e responsabilidade de alguns funcionários pensam que a escola é responsabilidade da gestora, pois preferem não dar opinião para não ter o compromisso de fazer acontecer.”

Quando falamos da construção da autonomia em nossas escolas, vem sempre o pensamento de dependência e liberdade, que podemos fazer o quiser quando pensamos ser o melhor para escola e isso não é bem assim, a autonomia é construída coletivamente tendo como foco as diretrizes estabelecidas pelo sistema de ensino.

Diante disso, perguntamos a gestora se o envolvimento da comunidade local é importante para a construção de uma escola democrática? Segundo ela: “A efetivação de gestão democrática ocorre com envolvimento de pais, alunos e diferentes grupos sociais que integram

a comunidade local, sem a participação de todos, não se constrói uma escola democrática. ”Diante do exposto, percebe-se que os elementos constitutivos da instituição escolar devem estar organicamente articulados, de forma que a ação do outro, passe a influenciar mutuamente na transformação do contexto escolar. Ou seja, a instituição escolar não se esgota entre os muros da escola, mas ao contrário, origina-se de um contexto mais amplo de onde provêm idéias que dão sentido significativo ao trabalho realizado na escola, logo a participação da comunidade tem um significado importante nas ações educativas democráticas.

Sabe-se que a construção da democracia escolar é processo contínuo e permanente, por isso, se fez o questionamento junto aos funcionários se a escola possui mecanismos democráticos de participação. Dos entrevistados 53% responderam que NÃO e 47% disse que SIM, o que nos levou a indagar como a equipe define gestão democrática. A maioria das respostas voltaram-se apenas para as questões sócio-culturais tais como: promoção de campeonatos esportivos e festas escolares.

Dessa forma, percebe-se que alguns conflitos existentes na escola são originados pela falta de conhecimento do que é gestão democrática, que norteia o desenvolvimento na prática da democracia.

Em relação a isso que “a maior dificuldade na construção da gestão democrática é fazer as pessoas perceberem como é importante sua participação nas decisões e lidar com falta de participação delas”.

Se todos são importantes, questionamos uma mãe sobre o que ela entende por gestão democrática. E para surpresa ele expressou-se da seguinte maneira: É uma gestão onde todos participam, seja na elaboração de projeto, na avaliação de alunos e professores e principalmente na aplicação do dinheiro que a escola recebe.

Pela análise do depoimento podemos afirmar que todos tem consciência da importância de sua participação para a prática da gestão democrática, porém evidencia que os entrevistados tem percepções diferentes de gestão democrática. A escola ainda tem uma gestão dirigente, pronta para tomar e determinar soluções para as questões administrativas e pedagógicas, embora saiba da importância efetiva da participação coletiva na construção da autonomia escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ideal de Gestão Democrática nas escolas públicas precisa sair do papel para se tornar algo concreto, capaz de transformar a realidade do ambiente escolar. Acreditamos que é possível se construir um ambiente em que cada componente da comunidade escolar sinta-se parte importante, tendo um gestor atuando como incentivador, como líder que sabe ouvir todos os membros e dá oportunidade de opinarem e procurem juntos as soluções apropriadas para a resolução dos problemas.

A gestão democrática não é um caminho pronto a seguir, mas é algo que se conquista e se constrói pouco a pouco no cotidiano da vida escolar. Não se constrói individualmente, mas coletivamente num processo dinâmico de interação entre gestão escolar, professores, pais, alunos e comunidade.

Na escola pesquisada percebeu-se que os mecanismos de democratização precisam ser mais trabalhados para que cada vez mais a escola melhore a qualidade do ensino.

A falta de comprometimento dos profissionais da educação e falta de comunicação são entraves no desenvolvimento da autonomia da escola, muitos ainda não conseguem perceber que a escola é um espaço social de formação onde todos aprendem, vivenciando seu valores construída por erros e acertos para alcance de grandes conquistas.

A importância da participação de toda a comunidade escolar é um ponto em comum no discurso da equipe, entretanto esbarra-se em dificuldades tais como: as pessoas se acostumaram a não ser ouvidas, por isso perderam o interesse em expor suas opiniões o que nos leva a reportar essa situação a uma questão cultural de que as pessoas não gostam de participar de decisões, preferem que outros decidam.

É irrefutável a necessidade de se trabalhar com todos os segmentos, o mais breve possível, o esclarecimento da legislação portadora da gestão democrática e que ao mesmo tempo urge a necessidade da implantação do dispositivo legal no interior do referido estabelecimento.

Sendo assim, detectamos que o envolvimento é um dos fatores que precisa ser trabalhado nas escolas para que ocorra a concretude de um modelo de gestão que supere a descentralização de poder e o individualismo, para que se alcance um educação democrática que é o anseio de todos os profissionais envolvidos no processo educacional.

Por fim, concluímos que a escola precisa repensar o seu papel social na formação de verdadeiros cidadãos, buscando com seriedade, com compromisso da coletividade e uma constante revisão crítica de seu papel a conquista de uma nova escola, que seja verdadeiramente democrática, de outra forma corremos o risco de ficarmos apenas na reflexão.

## REFERÊNCIAS

- CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Alínea, 2007.
- KARLING, Argemiro Aluisio. **Autonomia**: condição para uma gestão democrática. 1.d. Maringá: Eduem, 1997. 158 p.
- LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- PARO, Victor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, SP: Ática, 2006.
- SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. Campinas: Autores Associados, 1994.

