

# GESTÃO E DEMOCRACIA EM UMA ESCOLA PARTICIPATIVA

## Management and democracy in a participative school

Lúcia Denise de Souza Costa<sup>1</sup>  
Angela Mari Mattos P. Schwahn<sup>1</sup>

**Resumo:** Nos dias atuais a escola é vista como responsável pelo desenvolvimento integral do aluno nos aspectos físicos, emocional, cognitivo e social da criança. Sobre o papel da gestão democrática e participativa na geração da qualidade no âmbito escolar, atualmente uma das temáticas mais discutidas na educação é a forma de como as escolas têm se organizado para construir espaços de relevância nos aspectos administrativos, pedagógicos, de gestão de pessoas. Mediante as grandes mudanças nas tecnologias e nos níveis de preferências dos alunos, discute-se como perseguir a qualidade tão necessária à escola de hoje. Nesse contexto, a partir de pesquisa desenvolvida, pode-se verificar que uma das maiores dificuldades da gestão é justamente estabelecer situações significativas que possam edificar a participação de todos no sentido de gerar a qualidade no processo de ensino-aprendizagem. Assim, acredita-se que uma gestão escolar só poderá contribuir de maneira democrática a partir do momento em que todos, gestores, professores, pais e alunos envolvam-se de forma participativa nos projetos pedagógicos e culturais da unidade escolar.

Palavras-chave: Gestão. Democracia. Educação.

**Abstract:** Nowadays the school is seen as responsible for the full development of students in the physical, emotional, cognitive and social aspects of the child. On the of democratic and participatory management in generation quality in schools, currently one of the most discussed topics in education is the way of how schools have been organized to build spaces of relevance in pedgogical, administrative, personnel management and through major changes in technologies and levels of learner preferences, to pursue quality as needed to school today. In this context, starting from research developed, it can be seen that one of the major difficulties of management is exctly establish meanengful situations that could build the participation of all parties in order to generate quality in the teaching-learning process. Therefore, it is believed that a school management an only contribute in a democratic manner from the time when eeveryine managers, teachers, parents and sutdents engage in a participave way in the educational and cuturel projects of the school unit.

Keywords: Management. Democracy. Education..

## Introdução

Este artigo tem como proposta principal perceber a importância da gestão democrática no cotidiano escolar, suas possibilidades, desafios e conquistas. Trata-se de um estudo sobre o funcionamento da gestão nas escolas e das funções e competências dos profissionais atuantes nesse trabalho.

Segundo Penin (2001), [...] a missão de cada escola, de cada gestor, de cada professor, é promover o pleno desenvolvimento do educando, preparando-o para o trabalho. Assim, ressalta-se importância de se fazer uma gestão educacional com democracia, com princípios éticos e que vise à qualidade do ensino nas unidades escolares.

O gestor escolar precisa estar atento às necessidades de seus alunos, tanto quanto de seus funcionários, mediando conflitos sempre que necessário, gerenciando a escola, coordenando, facilitando e mediando cada situação que acontece na escola.

Chiavenato (1979, p. 179) afirma que:

---

<sup>1</sup>Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR-470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: [www.uniasselvi.com.br](http://www.uniasselvi.com.br)

---

A atividade administrativa é uma atividade grupal. As situações simples, nas quais um homem executa e planeja o seu próprio trabalho, lhes são familiares; porém, à medida que essa tarefa se expande até o ponto em que se faz necessário, o esforço de numerosas pessoas para levá-la a cabo, a simplicidade desaparece, tornando necessário desenvolver processos especiais para a aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo.

Quando a gestão educacional é democrática, a comunidade escolar se torna mais autônoma, já que as decisões são tomadas coletivamente, enriquecendo as relações interpessoais, bem como, atingindo a qualidade necessária para enfrentar os desafios cotidianos da comunidade escolar.

Uma escola aberta inovadora é capaz de transformar cada indivíduo em um cidadão, inserindo-o harmoniosamente na sociedade, a fim de que ele faça parte de um universo social amplo e justo para todos.

[...] o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LÜCK, 2006, p. 1)

Com o objetivo de fixar novas ideias na instituição escolar, surge a gestão democrática, convocando a comunidade e os usuários da escola a agirem como agentes ativos e participativos, responsáveis diretos pela qualidade do processo de ensino-aprendizagem na unidade escolar.

Na gestão democrática, pais, professores, funcionários e alunos fazem parte do Projeto Político Pedagógico da escola, que é organizado e construído com a participação de todos, para uma escola inovadora, cheia de valores éticos de inclusão social e de saberes.

O projeto pedagógico, ao se construir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, rompendo com a rotina do mundo pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola. (VEIGA, 1998, p. 13)

Método e atitude são palavras-chave quando se refere à gestão democrática. Para se ter uma gestão democrática, é necessário saber lidar com o teórico, com o científico e com o racional. O gestor, estando à frente na instituição, precisa ter ética e transparência em suas decisões, ser mediador da convivência humana, agente transformador da realidade.

Para Bordenave (1994, p. 8), “Democracia é um estado de participação”. Dessa forma, o gestor escolar não apenas administra, mas coordena e articula a participação dos envolvidos no processo pedagógico, a gestão democrática é um trabalho de esforço coletivo.

A atividade administrativa é uma atividade grupal. As situações simples, nas quais um homem executa e planeja o seu próprio trabalho, lhes são familiares; porém, à medida que essa tarefa se expande até o ponto em que se faz necessário o esforço de numerosas pessoas para levá-la a cabo, a simplicidade desaparece, tornando necessário desenvolver processos especiais para a aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa em grupo. (CHIAVENATO, 1979, p. 179)

O diálogo é fundamental para que ocorra uma gestão democrática, alicerçada na ética

---

e na cidadania. Segundo Freire (1987, p. 47), “se o diálogo é o encontro dos homens para ser mais, não pode fazer-se na desesperança. Se os sujeitos no diálogo nada esperam do seu que fazer, já não pode haver diálogo. O seu encontro é vazio e estéril. É burocrático e fastidioso”.

É necessário que a gestão da educação realize plenamente suas ações de caráter mediador, já que o profissional da educação que ocupa essa função administrativa na escola desempenha um papel muito importante no desenvolvimento da liderança de toda a comunidade escolar.

### **Gestão educacional**

Gestão Educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LÜCK, 2011, p. 35-36).

Segundo a autora, faz-se necessário para que a gestão educacional democrática ocorra, que esta seja baseada nos princípios da democracia, com a participação de todos na tomada de decisões nas diversas dimensões, assegurando que a inclusão aconteça no sistema de ensino como um todo.

Atualmente, predominam diferentes linguagens e interpretações. Falar em gestão escolar remete-nos a uma questão um tanto complexa: perceber-se no outro, colocar-se no lugar do outro, desenvolver a empatia. Sim, essa é uma característica da educação e, por outro lado, em uma sociedade estruturada no capitalismo, essa função torna-se ainda mais difícil.

Administrar pessoas, gerir questões burocráticas, em meio às questões pedagógicas. Eis o gestor educacional, um mediador que concilia racionalidades tão presentes na vida cotidiana da unidade escolar.

Segundo Campos (2010, p. 74),

As escolas enfrentam problemas devido à falta de renovação dos seus modelos de gestão, que se esgotam e se tornam deficientes, não respondendo, assim, às novas situações exigidas pela sociedade. A escola que se faz hoje é diferente da do passado, e possivelmente no futuro, as escolas existirão de forma a se adequar às necessidades da vindoura sociedade. Não existe escola melhor ou pior. Mas é interessante nos perguntarmos: porque existem escolas que fazem mais sucesso que outras? Você, na sua escola, já perguntou aos seus pais o que eles querem que você aprenda para lhe servir no futuro? Perguntamos às crianças o que elas gostariam de aprender? E porque a escola não lhes ensina? E os professores o que dizem sobre essas respostas? Boas reflexões podem gerar excelentes respostas para as mudanças a serem promovidas nas escolas.

Levando em consideração que a escola é uma organização social, na qual todos estão aprendendo e ensinando ao mesmo tempo, tendo professor e alunos numa relação dialógica, destaca-se um processo de construção coletivo de conhecimento. Então, falar em perspectiva da gestão é falar em:

Um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de

---

aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas” (DOURADO, 2000, apud FERREIRA, 2006, p. 79).

Atualmente, no Brasil, em uma sociedade que se diz democrática nas decisões e nas ações, a averiguação da realidade suscita alguns questionamentos e reflexões na busca de respostas sobre a democratização nas relações administrativas cotidianas, formalmente garantidas por lei.

Nos últimos anos, tem-se discutido muito o novo papel da gestão escolar como instrumento para inserção de movimentos de transformação na atuação dos professores, alunos, pais e comunidade. Dessa forma, tem-se buscado subsídios nos aspirais da democracia e da participação dentro da instituição Escola.

Uma boa gestão se consolida pelo compromisso e participação dos sujeitos envolvidos no processo, ou seja, a gestão democrática não deve ser algo que se alcance por decreto, mas que, ocupando a função de administrador pedagógico burocrático da unidade de ensino, esse profissional trabalhe numa perspectiva de respeito e de formação de cidadania.

Conforme Ferreira e Aguiar, 2008, p. 127:

A gestão educacional, entendida como conjunto de ações articuladas de política educativa, em suas distintas esferas que caracterizam um país como o Brasil, onde União, estados e municípios, têm responsabilidades solidárias no cumprimento do dever constitucional de oferecer educação pública de qualidade para todos, vive dilemas decorrentes de um modelo que está longe de ser eficiente

Diante da globalização econômica, da transformação dos meios de produção e do avanço acelerado da ciência e da tecnologia, a educação escolar precisa oferecer propostas concretas à sociedade, preocupando-se em oferecer um ensino de qualidade que possa elevar a capacidade das crianças, adolescentes e jovens para compreenderem o universo competitivo e os valores sociais, econômicos e culturais intrínsecos na formação pessoal e profissional ao qual estarão submetidos.

Nesse sentido, o gestor escolar, juntamente com a comunidade escolar deve mediar ações para transformar conflitos em aprendizagens significativas, que façam com que os alunos possam tornar-se cidadãos criativos e reflexivos.

Segundo os estudos realizados por Antunes (2000, p. 72), percebe-se que a educação de qualidade é aquela em que a escola, gestão, professores, pais promovem o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania também como poder de participação, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Dessa forma, a educação deve ser vista como formadora de cidadania, superando as desigualdades sociais e a exclusão social. Assim, com a gestão democrática e participativa junto aos professores, o mundo dentro da escola e fora dela tornam-se a possibilidade de realização da cidadania.

Na gestão democrática, existem alguns mecanismos de participação que são fundamentais para a sua efetivação. É fundamental que a escola possa, pela sua função social, ser um espaço de socialização do conhecimento e também de inserção dos sujeitos nas relações sociais.

Gadotti (2004, p. 92), enfatiza que:

Não podemos pensar que a gestão democrática resolverá todos os problemas de ensino ou da educação: mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria

---

sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade.

Importante ressaltar, a partir da fala de Gadotti, que a gestão democrática vem para responder aos anseios da sociedade, na busca de mais participação nas ações da escola junto aos alunos, assim, contribuindo para que o processo de ensino-aprendizagem seja uma conquista de todos os envolvidos.

Ainda segundo Gadotti (2004, p. 93)

Outro aspecto que merece destaque neste trabalho é o fato de que a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade com relação a questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo, e, especificamente à sua comunidade escolar.

Dessa forma, percebe-se na função do gestor, uma atenção maior na resolução das questões burocráticas da unidade escolar. Segundo Campos (2010, p. 90), o gestor tem que dominar o planejamento e ser hábil negociador para a formulação de estratégias de êxito na consecução dos objetivos que se almejam no percurso exigido para se atingir as metas previstas.

### **Instrumentos da gestão escolar democrática**

Com relação aos instrumentos da gestão escolar democrática, destaca-se no âmbito da grande maioria das escolas públicas: a constituição do Conselho Escolar; elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). Entende-se que estes instrumentos, entre outros, são imprescindíveis ao desenvolvimento de ações democráticas no âmbito da escola.

Vale salientar, no entanto, que a melhora da qualidade da educação não depende unicamente das ações de uma gestão democrática, mas, sobretudo, essas ações devem ser planejadas com a participação de todos os envolvidos nesse processo, levando em consideração as particularidades de cada escola.

O Conselho Escolar se constitui em um órgão deliberativo cujos participantes compreendem os representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. É um espaço de caráter consultivo e/ou deliberativo, responsável pela tomada de decisões no âmbito escolar, constituindo-se, sobretudo, em um espaço de democratização, onde professores, pais, funcionários, alunos e outros possam debater de maneira crítica sobre o cotidiano escolar.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) se caracteriza “como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica” (Dourado, 2003, p. 56).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) regulamenta os avanços da Constituição de 1988 e reafirma o princípio da Gestão democrática da educação, conforme propõe o título IV, que trata da organização da Educação Nacional - a participação dos profissionais da educação na elaboração de projetos pedagógicos e da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, garantindo ainda em seu Art. 15 que:

[...] 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 observada às normas gerais de direito financeiro público (Brasil, 2010, p. 17).

---

A elaboração do PPP é algo imprescindível no âmbito de uma gestão escolar democrática, pois é a partir da elaboração desse Projeto que as propostas e ações nele inseridas são executadas e avaliadas com a finalidade de alcançar os objetivos a que se propõe, estabelecendo, sobretudo, os parâmetros para o futuro da gestão escolar democrática, descentralizada e com autonomia nos processos de tomada de decisões da escola. Vale salientar que:

(...) faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se levantaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do Projeto Político Pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento (Dourado, 2003, p. 48-52).

A participação de toda comunidade escolar na elaboração de projetos pedagógicos que a escola pretenda executar começa a partir do momento em que acontecem reuniões, encontros na própria escola. Convocar a comunidade escolar para o debate sobre as técnicas e práticas a serem desenvolvidas na escola representa o ápice do processo de gestão participativa. O comprometimento e participação da comunidade no cotidiano escolar nos conduzem à construção da democracia.

## Referências

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho pedagógico**. São Paulo: Biotempo, 2000.

BORDENAVE, J. O **que é participação**. 8. Ed São Paulo: Braziliense, 1994.

BRASIL. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. LDB: **Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional**: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. - 5 Ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e docência** – São Paulo: Paulinas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979. v.2.

DOURADO, L. **Gestão escolar Democrática**- a perspectiva dos dirigentes escolares  
Goiania: Alternativa, 2003.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação**: Atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da Educação**: Impasses, perspectivas e compromissos. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987

---

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papyrus, 2005.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar**. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional uma questão paradigmática**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2011. (série Cadernos de Gestão).

OLIVEIRA, Dalila andrade. **Gestão Democrática da Educação** desafios contemporâneos. 9 ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2009.

PENIN, Sônia Terezinha de Souza. **Progestão: como articular a função social da escola com as especialidades e as demandas da comunidade?**. Módulo I. Brasília: CONSED- Conselho Nacional de Secretários de educação, 2001.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo; globalização e meio técnico científico informacional**. São Paulo: Hucitec, 1997.

VEIGA, I. P. A. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papyrus, 1998.

---

Artigo recebido em 15/06/15. Aceito em 17/08/15.

---