

## GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO ESCOLAR

## GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN EL ÁMBITO ESCOLAR

## DEMOCRATIC MANAGEMENT IN SCHOOL

Leonice Vieira de Jesus Paixão<sup>1</sup>

Nebson Escolástico da Paixão<sup>2</sup>

Jeisabelly Adrienne Lima Teixeira<sup>3</sup>

Cleiciane Faria Soares<sup>4</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir e refletir sobre a gestão democrática nas escolas da rede pública de ensino do município de Montes Claros – MG/Brasil. Para tanto, foi utilizado metodologia de natureza qualitativa, com pesquisa de campo, tendo como instrumento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada aplicada aos 12 gestores das escolas pesquisada, seguida da análise dos dados à luz do referencial teórico. Para fundamentação teórica, utilizaram-se como base as ideias de estudiosos: Paro (2002), Veiga (2002), Marconi e Lakatos (2007) Libâneo (2004), Luck (2006), Braga (2009), Ferreira (2009), a Constituição Federal Brasileira de 1988 e a LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96. Através dos resultados obtidos, foi possível perceber que os gestores das escolas utilizam de meios democráticos para estabelecer o bom convívio entre os funcionários da escola e de toda a comunidade escolar, contudo, verificou que, as escolas pesquisadas não possuem grêmios estudantis, associação de pais e mestres, sendo estes meios riquíssimos para o desenvolvimento da gestão democrática, significando um prejuízo para toda a comunidade escolar. Conclui-se que, a democratização da escola ainda é vista como um desafio a ser enfrentado, uma vez que, ainda existem muitas dificuldades para que os membros da escola assumam como contribuidores para a efetividade da gestão democrática.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática, Participação, Comunidade escolar, participação.

### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo discutir y reflexionar sobre la gestión democrática en las escuelas de la red pública de enseñanza del municipio de Montes Claros - MG / Brasil. Para ello, se utilizó metodología de naturaleza cualitativa, con investigación de campo, teniendo como instrumento de recolección de datos una entrevista semiestruturada aplicada a los 12 gestores de las escuelas investigada, seguida del análisis de los datos a la luz del referencial teórico. En el caso de las mujeres, la mayoría de las veces, la mayoría de las veces, la mayoría de las veces, la Constitución Federal Brasileña de 1988 y la LDB - Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional 9394/96. A través de los resultados obtenidos, fue posible percibir que los gestores de las escuelas utilizan de medios democráticos para establecer la buena convivencia entre los funcionarios de la escuela y de toda la comunidad escolar, sin

---

1

2

Pedagoga, Mestre em Educação, Professora Efetiva da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES, Docente na Faculdade Verde Norte – FAVENORTE.

<sup>2</sup> Psicólogo e Neuropsicólogo, Mestre em Educação, Professor Aposentado da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES, Docente na Faculdade Verde Norte – FAVENORTE.

<sup>3</sup> Mestranda em Ciências da Educação – UTIC. Docente na Faculdade Verde Norte – FAVENORTE.

<sup>4</sup> Engenheira Ambiental - Docente na Faculdade Verde Norte – FAVENORTE.

embargo, verificó que, las escuelas encuestadas no poseen gremio estudiantil, asociación de padres y maestros, siendo estos medios riquísimos para el desarrollo de la gestión democrática, significando un perjuicio para toda la comunidad escolar. Se concluye que la democratización de la escuela todavía se ve como un desafío a ser enfrentado, ya que todavía existen muchas dificultades para que los miembros de la escuela asuman como contribuyentes a la efectividad de la gestión democrática.

**Palabras-clave:** Gestión democrática, participación, comunidad escolar, participación.

## SUMMARY

This article aims to discuss and reflect on the democratic management in the schools of the public school of the municipality of Montes Claros - MG / Brazil. For that, a qualitative methodology was used, with field research, having as a data collection instrument a semi-structured interview applied to the 12 managers of the schools surveyed, followed by the analysis of the data in the light of the theoretical reference. For theoretical foundation, the ideas of scholars were used as basis: Paro (2002), Veiga (2002), Marconi and Lakatos (2007) Librane (2004), Luck (2006), Braga (2009), Ferreira the Brazilian Federal Constitution of 1988 and the LDB - Law of Directives and Bases of National Education 9394/96. Through the results obtained, it was possible to perceive that the school administrators use democratic means to establish good relations between school officials and the entire school community. However, it was verified that the schools studied do not have a student association, and teachers, these being very rich for the development of democratic management, meaning a loss for the whole school community. It is concluded that the democratization of the school is still a challenge to be faced, since there are still many difficulties for the members of the school to assume as contributors to the effectiveness of democratic management.

**Keywords:** Democratic management, participation, school community, participation.

## INTRODUÇÃO

A gestão democrática veio como princípio estabelecido na Constituição Federal de 1988, no artigo 206, no inciso VI, onde coloca que a gestão oferecida na escola deverá ser de cunho democrático. A trajetória pela conquista da gestão democrática começa bem antes da promulgação da Constituição Federal durante a redemocratização do Brasil, os movimentos sociais que lutavam para por um fim da ditadura militar, reivindicaram a forma de gestão que proporcionasse uma educação mais democrática e igualitária, almejando uma educação de qualidade, capaz de formar o indivíduo autônomo onde a educação seria igual para todos, com direito ao acesso e permanência garantidos pelo estado.

A gestão democrática veio como possibilidade de excluir o autoritarismo enraizado no interior das escolas. Quando se fala em democratização da escola, deve se ter consciência da amplitude e abrangência desse sentido, uma vez que, entendemos

democracia com fundamento legal da educação que está presente na LDB 9393/96, estabelecido nos artigos 14, inciso I e II e no artigo 15.

De acordo com Paro (2002) para que a escola seja realmente pública ela tem que ser democrática e para ser democrática deve atuar alicerçada em mecanismos que desenvolvam uma base forte entre educadores, comunidade escolar e direção, esta base deve constar integração, liberdade de expressão, união são pontos essenciais para um bom entendimento no setor interno da escola diante disso fica notória as dificuldades encontradas na implantação de uma gestão democrática, mesmo estando regulamentada e especificada, visto que ainda há uma grande resistência dos profissionais de ensino inovações, interferências política, formação continuada inexistente dentre outros. Muitas vezes até a própria comunidade escolar não tem compromisso com o ensino-aprendizagem, só é possível desenvolver uma educação de qualidade se trabalhar em conjunto.

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseadas em dinâmicas que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementados pelos diferentes autores que constroem o cotidiano escolar (BRASIL, 2004. p.14)

Portanto gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilita a participação e transparência e democracia. Esse modelo de gestão segundo Vieira (2005) representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola. A batalha pela democratização na escola, não é trabalho fácil, pois depara com as divergências de interesse dos envolvidos na ação educativa. Segundo Paro (2005) quando se fala em educação remete-nos a pensar no homem como um ser histórico, que transcende o que é natural, pois ele busca a liberdade em suas ações ainda segundo o educador o homem só se faz sujeito quando participa produzindo uma ação e respondendo por ela, e essa ação só é produzida coletivamente, sendo que o homem não se faz só.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÁNEO, 2004).

A gestão democrática participativa se dá a partir da participação ativa de todos, perante questões norteadoras do processo educacional, portanto ela abre espaços para que a comunidade participe.

Paro (1986) enfatiza que a gestão participativa é um processo com resultados em longo prazo, pois é necessária a ruptura de velhos hábitos de uma gestão centralizada no diretor para uma gestão que valorize a participação de todos que fazem parte da escola a comunidade na qual a escola está inserida. A gestão escolar centralizada/autoritária expressava um padrão de gestão autoritária onde o diretor mandava e todos obedeciam sem importar as diversidades de opinião, recusava a participação da comunidade escolar nas deliberações e nas ações da gestão, não havia diálogo devido à valorização da hierarquização, por isso acabava por tornar o espaço da gestão escolar um espaço de pouco diálogo. Para Braga (2009, p.11) a gestão centralizada que imperava nas escolas baseava-se

numa cultura de poder e paternalismo, de desconfiança mútua, com pouca ação participativa por parte dos atores escolares e, baseadas em relações de dependências. Diante deste quadro, a escola acabava por seguir um modelo autoritário de administrar reforçando o individualismo e o poder dominante.

## **MATERIAL E MÉTODO**

A pesquisa de cunho qualitativo foi realizada em 12 escolas da rede pública de Montes Claros nos meses de novembro e dezembro de 2018, sendo 07 escolas estaduais e 05 municipais, visando investigar o trabalho realizado pelos gestores verificando se realmente é vivenciado uma gestão de cunho democrático no ambiente escolar.

Para materialização do estudo foi realizada uma pesquisa de campo exploratória descritiva com uma abordagem qualitativa de cunho bibliográfico e interpretativo. A pesquisa de campo exploratória e descritiva “[...] tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno [...]”, conforme registram Marconi e Lakatos (2007, p.190). Esta se caracteriza pela ida do pesquisador ao campo para coletar dados, com o intuito de compreender os fenômenos ocorridos, analisá-los e interpretá-los.

Para melhor entendimento do tema, foi realizada no primeiro momento uma pesquisa bibliográfica. E de acordo com Marconi e Lakatos (2007), esta envolve tudo o que já foi publicado sobre o tema em estudo, como: publicações avulsas, livros, monografias, teses etc., além de meios de comunicação orais e audiovisuais. Sua principal finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito,

dito ou filmado sobre o assunto em pesquisa. Para coleta de dados foi utilizado como instrumento uma entrevista aplicada a 12 diretores das referidas escolas.

A entrevista é instrumento que permite ao pesquisador coletar informações diretas do sujeito “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto” (Marconi e Lakatos, 2007, p. 94).

A pesquisa de campo exploratória permitiu que obtivéssemos uma familiaridade entre nós pesquisadores e os gestores que foram objeto de pesquisa. Observemos na tabela as questões explicitadas na pesquisa de campo exploratória:

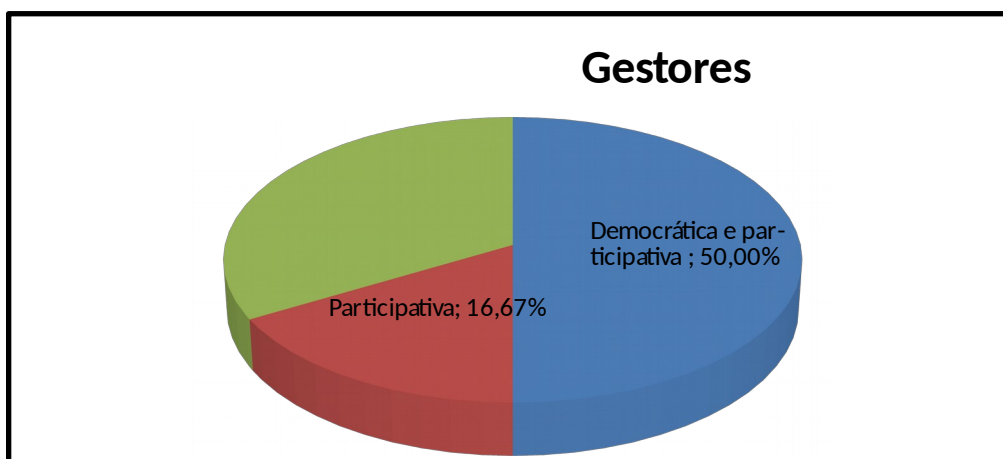
## **RESULTADOS**

Tendo em vista analisar e refletir as respostas oferecidas pelos gestores através da pesquisa de campo exploratória, iremos apresentar algumas questões expostas pelos gestores acerca de seu trabalho e a organização escolar. Sabemos que o papel do gestor escolar é de grande importância para o bom funcionamento da escola segundo Luck:

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (Lück, 2006, p. 25)

Desta maneira podemos através das respostas oferecidas verificarmos se os gestores realmente têm cumprido este papel de sustentar e dinamizar o modo de ser e fazer dos sistemas de ensino como aborda a autora Luck (2006), as respostas aqui explicitadas serviram para o enriquecimento da pesquisa e para uma verificação se realmente é oferecida uma gestão democrática no campo educacional onde está pesquisa foi realizada.

Ao perguntarmos aos gestores qual era o tipo de gestão existente na escola (democrática, autoritária, centralizada, participativa)? Obtivemos as seguintes respostas:



Fonte: Entrevistas realizadas no período de novembro e dezembro de 2018

Ao analisarmos as respostas oferecidas podemos perceber que 50% dos gestores responderem que o tipo de gestão presente na escola é democrática e participativa e 17% colocam que a gestão é somente participativa e 33% é somente democrática. A gestão participativa consiste segundo Maranhão (1989) em um conjunto de harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentais gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos visando através da participação o cumprimento com os resultados de eficiência, eficácia e qualidade. De acordo com a LDB (Lei n. 9.394/96), as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática que tem como intuito basear os seus princípios em atitudes e ações que visam à participação da comunidade escolar sendo estes participantes sujeitos ativos nas decisões e ações no campo educacional, através destas abordagens podemos perceber que a gestão participativa é o princípio para se assegurar uma gestão democrática segundo Libâneo:

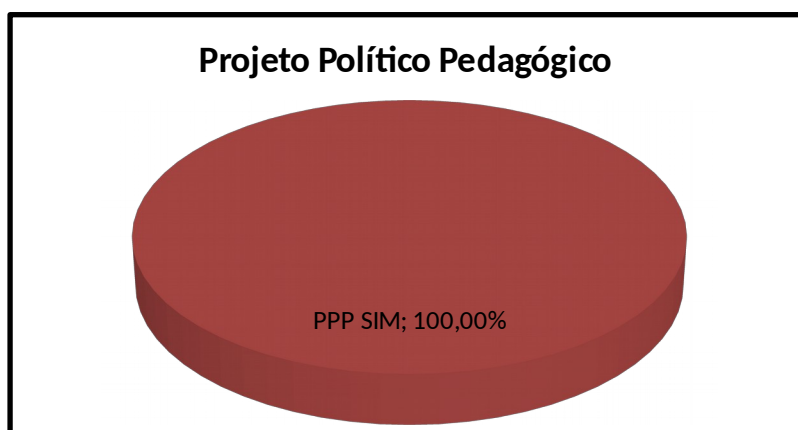
A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÂNEO, 2004, p. 102)

Outra questão apresentada aos gestores foi questionando se há democratizações das informações? Há uma prática de ampla difusão de informações para a equipe da escola? Obtivemos as seguintes respostas:



Fonte: Entrevistas realizadas no período de novembro e dezembro de 2018

Percebemos que 100% dos gestores responderam que há sim uma difusão de informações na equipe da escola e que ela ocorre por diversos meios como, por exemplo, pelo mural da escola, atas de reunião, email, whats app, telefone, bilhete, é algo positivo verificarmos que as escolas pesquisadas de uma forma geral se preocupa com a difusão da informação utilizando de vários meios para que ela aconteça à informação hoje se torna necessária para que aconteça um diálogo significativo entre os membros da comunidade escolar promovendo a participação de todos e como consequência a construção de uma gestão democrática. Outra questão abordada na pesquisa é se a escola possuía o Projeto Político Pedagógico (PPP) os gestores responderam:



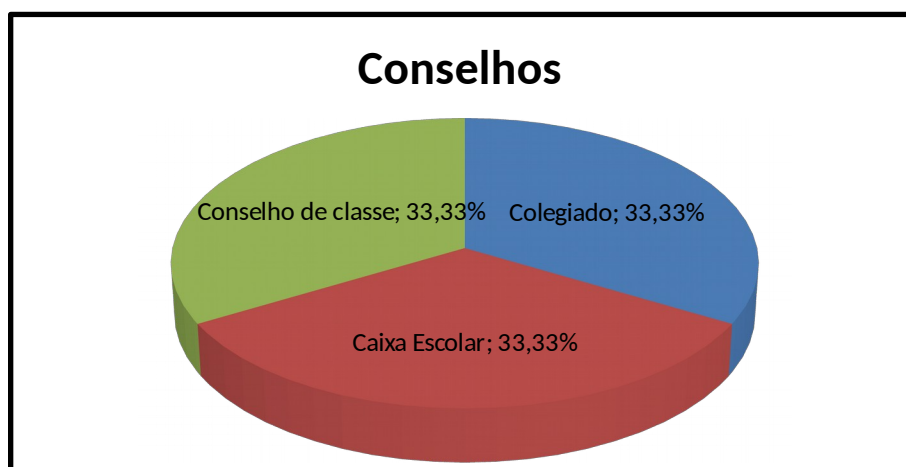
Fonte: Entrevistas realizadas no período de novembro e dezembro de 2018

Sabemos que o Projeto Político Pedagógico (PPP) é um instrumento importantíssimo para o bom funcionamento da escola é através do PPP que a escola se direciona sendo este um documento norteador da prática pedagógica. O PPP é um projeto que reúne propostas e ações concretas para serem executadas e vivenciadas é considerada uma política por ver a escola como um espaço de formação de cidadãos,

conscientes e responsáveis que iram atuar na sociedade e é pedagógico porque define e organiza as atividades e projetos educativos para o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. O PPP deve ser elaborado em conjunto com toda a comunidade escolar para que aconteça o resultado positivo em sua execução ao verificarmos as respostas oferecidas pelos gestores percebemos que 100% das escolas entrevistadas possuem o Projeto Político Pedagógico como norteador da prática pedagógica, é importante salientar que a construção do PPP deve acontecer com a participação ativa de todos os membros Libâneo ressalta que:

Com a disseminação das práticas pedagógicas de gestão participativa, foi-se consolidando o entendimento de que o projeto político pedagógico deveria ser pensado, discutido e formulado coletivamente, também como forma de construção da autonomia da escola, por meio da qual toda a equipe é envolvida nos processos de tomada de decisões sobre os aspectos da organização escolar e pedagógica curricular. (Libâneo 2012, p .483).

Ao perguntamos para os gestores quais eram os conselhos presentes na escola e como eles foram constituídos e qual é a quantidade de membros e com que frequência eram realizadas as reuniões obtivemos as seguintes respostas:



Fonte: Entrevistas realizadas no período de novembro e dezembro de 2018

Ao analisamos as respostas dos gestores verificamos que as escolas possuíam o colegiado o gestor G8 destaca que na sua escola o colegiado está em construção. O número de membros varia, algumas escolas possuem vinte quatro, quinze, doze, sete, seis, quatro membros em seu colegiado tendo as reuniões realizadas mensalmente, por semestre ou quando necessário. Observou-se que as escolas pesquisadas possuem conselho de classe sendo composto por professores supervisores e a direção da escola alguns possuem trinta e seis, trinta e três membros, as reuniões acontecem bimestralmente trimestralmente ou quando necessário. A caixa escolar é presente em



nas escolas pesquisadas o número de membros variam de seis, quatro, três, dois, as reuniões são realizadas mensalmente ou quando necessário. Ao analisarmos a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil foi verificado que nenhum das escolas possui estes conselhos significando um prejuízo para a interação escola-comunidade e para a interação do aluno no ambiente escolar. Paro (2008) ressalta a importância das medidas políticas e administrativas para assegurar a participação na unidade escolar gerando assim uma gestão verdadeiramente democrática:

Estou falando de providências que dizem respeito à instalação de uma estrutura político-administrativa adequada à participação nas tomadas de decisão de todos os setores que viabilizem e incentivem: processos eletivos para a escolha de dirigentes escolares; conselhos de escola formados pelos vários segmentos da unidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários. PARO (2008, p.79)

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao decorrer deste estudo sobre gestão democrática com ênfase na gestão escolar podemos fazer algumas considerações. A gestão democrática no âmbito escolar se efetiva por meio da participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão da escola, na elaboração e construção de seus projetos, nos processos de decisões, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania; a fim de promover o desenvolvimento físico, político, social, cultural, filosófico, profissional e afetivo dos homens, formando sujeitos históricos em sua totalidade, críticos e principalmente emancipados culturalmente. Ao analisarmos e as respostas oferecidas foi possível perceber que os gestores das escolas pesquisadas têm como opção trabalhar com a gestão democrática que eles utilizam de meios democráticos para estabelecer o bom convívio entre os funcionários da escola e de toda a comunidade escolar é claro que também podemos perceber que a falhas acerca do envolvimento de toda a comunidade com a escola, verificamos que as escolas pesquisadas não possuem associação de pais e mestres e o grêmio estudantil estes conselhos são meios riquíssimos para o desenvolvimento da gestão democrática significando um prejuízo para toda a comunidade escolar. Sabemos que a gestão democrática é um alicerce para o bom funcionamento da escola e que é através desta gestão construiremos uma educação de qualidade não somente no âmbito do ensino e da aprendizagem, mas na administração escolar FERREIRA ( 2009) ressalta a necessidade de estabelecer nas escolas uma gestão democrática.

Entendemos que a gestão democrática será possível quando toda a comunidade escolar se envolver não somente a parte administrativa da escola, mas sim toda a comunidade, pois será através da participação de todos que conseguiremos estabelecer na escola uma gestão democrática verdadeira.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, E.P. **A Democracia na Gestão da Escola Pública**: Um estudo do caso da Escola Estadual “Odilon Behrens”. (Dissertação de Mestrado). Disponível em: [http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2009/dissertacao\\_edgardo\\_pires\\_braga\\_2009.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2009/dissertacao_edgardo_pires_braga_2009.pdf).

Brasil, Ministério de Educação e do Deporto Caderno -05 (**Conselho Escolar Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor**) 2004.

BRASIL, **Constituição Federal de 1988**.

BRASIL, LDB. **Lei nº 9394/96 . Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**.

CEARA. **SEDUC novos Paradigmas de gestão da escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p7-20.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão e Organização Escolar**. São Paulo: Fundação Biblioteca Nacional, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. São Paulo: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J C OLIVEIRA. J.F TOSCHI .M S. **Educação Escolar; políticas, estrutura e organização**. São Paulo Cortez 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica. 5ª Ed. 2007.**

LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

PARO, V. H.. **Administração Escolar – Introdução Crítica**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3.ed., Ática, São Paulo, 2008.

VEIGA, Ilma Passos e RESENDE, Lúcia M. G. de (orgs.). **Escola**: espaço do projeto político- pedagógico. Campinas: Papirus, 1998

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e Gestão**: extraindo significados da base legal In. Ceara. SEDUC Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005.