

# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A QUALIDADE DO ENSINO

\*Erivan dos Santos Ferreira

## RESUMO

Este trabalho aborda as questões políticas e pedagógicas que permeiam as relações do corpo discente e comunidade escolar com os gestores, para entender de que forma essas relações interferem na implantação da gestão democrática, é fundamental, para o desenvolvimento dos educandos da sociedade contemporânea, pretende, ainda, refletir sobre a gestão democrática nas escolas da rede pública e o papel do gestor no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico, financeiro e administrativo, trazendo os diversos instrumentos que favorecem esta participação. Os resultados enfatizam a importância da gestão democrática para a qualidade do ensino e mostram que, embora já tenham acontecido importantes avanços, ainda existe uma necessidade de se aprofundar a compreensão em torno da temática, ampliar os espaços de discussão e unir esforços na luta por uma efetiva gestão democrática, condição fundamental para a melhoria da qualidade na educação.

**Palavras - chaves:** gestão democrática, comunidade escolar, qualidade de ensino.

## ABSTRACT

This paper discusses the pedagogical and political issues that permeate the relationship of the student body and school communities with managers to understand how these relationships influence the effective implementation of democratic management, essential for the proper development of students of contemporary society. It also intends to reflect on the democratic management in the public schools and the role of the manager in ensuring community participation in school decisions within educational, financial and administrative, bringing the various instruments that foster this participation. The results emphasize the importance of

---

\*Licenciado em Pedagogia pela Faculdade Integrada do Brasil – FAIBRA. Professor de Ensino Fundamental de 1 ao 5 ano na Rede Municipal de Ensino de Teresina-PI.

democratic management for the quality of teaching and show that although significant progress has already happened, there is still a need to deepen understanding about the matter, broaden the opportunities for discussion and join forces in the struggle for a effective democratic management, a fundamental condition for the improvement of quality in education.

**Key - words:** democratic management, school community, teaching quality.

## 1. INTRODUÇÃO

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no direcionamento das questões deste campo de estudo. Em linhas gerais, caracteriza-se pelo reconhecimento da relevância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. Conforme afirma Arroyo(1979, p. 15) o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão.

A essa exigência estaria vinculada a necessidade de interpenetração da dimensão pedagógica e política, na questão administrativa. Em conseqüência, os antigos fundamentos de administração educacional tornam-se insuficientes - embora importantes - para orientar o trabalho do dirigente educacional com essa nova dimensão.

Administrar o dia-a-dia das escolas públicas tornou-se um grande desafio para os gestores. Dificuldades de todo tipo interferem na realização de propostas e/ou tarefas pedagógicas, o que tem levado muitos gestores a desenvolverem um sentimento de perda de tempo, de incompetência, insuficiência e desânimo, uma vez que ainda estamos marcados pela imagem de uma escola ideal, onde educandos dóceis e gratos aos seus professores vão para aprender a ser felizes.

A gestão é fundamental para qualquer organização e a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação. A capacidade de administrar a instituição escolar é relevante para o desenvolvimento do sujeito aprendiz. O educando não aprende apenas na

sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade. Ou seja, uma educação de qualidade resulta do conjunto das relações dos fatores externos e internos existentes no espaço escolar, e da forma como essas relações estão organizadas.

A busca por institucionalizar a democracia e, simultaneamente, aprimorar a eficiência e a qualidade da educação pública tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de administração escolar no Brasil. A participação da comunidade escolar (que inclui professores, pais, educandos e diretor) é parte do esforço em se afastar das tradições corporativas e clientelistas.

Em uma instituição escolar, o gestor desempenha um papel importante para o bom andamento do processo ensino-aprendizagem, mas o trabalho será mais eficiente se for planejado e desenvolvido de forma integrada. O professor também é um gestor e deve ter consciência de que cada ação sua irá influenciar diretamente em todo andamento da escola, principalmente na aprendizagem do educando. A busca por uma gestão democrática, com a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem do educando é uma luta contínua das escolas públicas e um princípio presente na atual Constituição Federal.

Pretende-se com este trabalho demonstrar como o gestor e a comunidade escolar podem ser aliados para alcançar a finalidade da educação, o desenvolvimento cognitivo e a formação cidadã que permite a real inserção na sociedade consciente dos seus direitos e deveres enquanto cidadão.

## **2 PARTICIPAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA: MECANISMOS DE EFETIVAÇÃO**

As escolas e os sistemas de ensino precisam criar mecanismos para garantir a participação da comunidade escolar no processo de organização e gestão dessas instâncias educativas.

A participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente.

Assim, entendemos que a democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos, com condições de participar criticamente do mundo do trabalho e de lutar pela democratização da educação em nosso país.

É necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem uma compreensão mais ampla da função política e social da escola, locus privilegiado da educação sistematizada, e da sua importância no processo de transformação da sociedade, à medida que ela se compromete com a função de "preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos" (ARROYO, 1979, p. 43).

A escola, no desempenho dessa função, precisa ter clareza de que o processo de formação para uma vida cidadã e, portanto, de gestão democrática passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, como: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis, Conselhos de Classes, etc.

A escola, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção do projeto educativo por todos os segmentos da comunidade escolar, como consolidá-los como espaços que favoreçam a participação.

Para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de dirigente escolar; a criação e a consolidação de órgãos colegiados na escola (conselhos escolares e conselho de classe); o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e da consolidação de grêmios estudantis; a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola; a redefinição das tarefas e funções da associação de pais e mestres, na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a decisão nas instituições. São nessas direções que se efetivam graus progressivos de autonomia da escola.

Toda essa dinâmica deve ocorrer como um processo de aprendizado político, fundamental para a construção da gestão democrática e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola.

Nesse sentido, a democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e a vivência da gestão colegiada, na qual as decisões

nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola num processo pedagógico. A partir dele, vai ser efetiva a autonomia da unidade escolar.

A gestão democrática, no sentido *latu*, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania. Nesse sentido, reafirmamos a necessidade de instituir processos de efetiva participação política: a gratuidade do ensino; a universalização da educação básica e superior; o planejamento e a coordenação descentralizados dos processos de decisão e de execução; o fortalecimento das unidades escolares por meio da efetivação da sua autonomia; a articulação entre os diferentes níveis de ensino; a definição coletiva de diretrizes gerais para a educação nacional; a exigência de planos de carreira para o magistério público; a vinculação de verbas para a educação; a democratização das formas de acesso, permanência e gestão.

Todos esses itens vinculam-se ao princípio de gestão democrática, à medida que conferem à educação nacional o papel de um dos instrumentos de promoção do exercício de cidadania, a ser assegurada por meio de mecanismos de participação ativa dos segmentos da sociedade civil nas instâncias consultivas, deliberativas e de controle social da educação.

Construir uma nova lógica de gestão que conte com a participação da sociedade e dos atores diretamente envolvidos com a prática pedagógica, implica rever o modelo adotado pelos sistemas públicos, cuja estruturação e funcionamento são até hoje característicos de um modelo centralizador.

A autonomia pedagógica e financeira e a execução de um Projeto Político-Pedagógico próprio da unidade escolar encontram vários limites no paradigma de gestão escolar vigente, destacando-se entre eles: a) centralização das decisões; b) entraves ao estabelecimento de princípios de organização colegiada da gestão e do trabalho pedagógico; c) Projeto Político - Pedagógico restrito ao atendimento das determinações das secretarias de educação, não acarretando mudanças significativas na lógica autoritária da cultura escolar; d) formas de provimento nos cargos dirigentes dissociadas da comunidade local e escolar.

A gestão democrática implica, portanto, a efetivação de novos processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação pode ser realizada de diferentes maneiras, em níveis distintos e em dinâmicas próprias no cotidiano escolar.

A participação, portanto, não se apresenta de maneira padronizada. É uma prática polissêmica, que apresenta diferenças significativas quanto à natureza, ao caráter, às finalidades e ao alcance nos processos de aprendizagem cidadã. Isso quer dizer que os processos de participação se constituem, eles próprios, em atitudes e disposição de

aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídas cotidianamente. A participação é um processo complexo, que envolve várias Políticas e Gestão na Educação, cenários e múltiplas possibilidades organizativas. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação.

### **3 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE: TAREFA DE TODOS**

Na gestão democrática, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade, mas para que ocorra essa sintonia é necessária à participação de todos os segmentos que compõem o processo educacional, de um trabalho coletivo que busque ações concretas. Para que se efetive essa gestão democrática, faz-se necessário vivenciar, no dia-a-dia, incorporar ao cotidiano da escola e tornar essencial para a vida organizacional da escola, assim como é fundamental a presença do professor e do aluno.

A presença da sociedade, na escola, é de grande relevância principalmente para acompanhar, o que acontece na escola, assim como participar nas decisões dentro da instituição. Também, a equipe de pedagogos, professores, funcionários deve ser valorizada nesse ambiente, assim, sentir-se-ão motivados a contribuir para atingir as metas traçadas pela mesma. Outro fator relevante é a estrutura física dela, quanto mais agradável o ambiente escolar se tornar, mais eficaz será a aprendizagem dos alunos, eles sentiram em um espaço acolhedor, motivando-os a continuar na busca do conhecimento e, com isso, notavelmente será diminuída a evasão escolar, um dos objetivos a serem trabalhados pela organização escolar.

A gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade para os alunos liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade, na resolução de problemas do cotidiano. Na gestão democrática, a participação de todos fundamental, independentemente do nível hierárquico.

A gestão democrática não é um processo fácil, de curto prazo, mas também, não é algo impossível. A implementação do projeto político pedagógico na escola, de conselhos escolares, efetivamente influencia a gestão escolar como um todo, à medida que, garantem a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, ações que não eximi o Estado de suas obrigações com o ensino público. (ASSMANN, 1998, p.23).

A complexidade do processo de democratização constitui-se uma ação ou uma prática que deve ser iniciada pela escola. Entretanto, o processo democrático, na sua essência,

exige ações coletivas imediatas e concretas que esbarram em diversas limitações tais como: da autonomia, culturais e, até mesmo, nas políticas empreendidas pelos próprios gestores.

Entendem que, amplo destaque deve ser observado no processo de participação popular, que são os Conselhos Escolares, constituídos por representantes de pais, alunos, funcionários, professores e representantes da comunidade. O Conselho Escolar tem poder deliberativo, consultivo e normativo da escola, o que permite atuar sobre questões administrativas, financeiras e pedagógicas. É considerado um órgão de referencia, definidor de políticas a serem adotadas pela direção.

A escola se compromete a desenvolver uma postura democrática, coloca em prática a participação de cada representante dos membros que compõem o Conselho Escolar.

Assim, “As relações entre o gestor escolar e a comunidade escolar devem estar abertas ao conflito de ideias, pois o consenso não é ponto de partida para a interação dos gestores, pois, apenas obscurece a diversidade, sendo que ele deve ser buscado na trajetória que comporte a discussão e o conflito, enfim, o consenso e as decisões devem ser construídos coletivamente”. (BASTOS, 1999, p. 23)

Uma gestão escolar democrática, a própria palavra, nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, idéia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisar situações e promover confronto de idéias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente.

A descentralização dos processos de gestão escolar e a democratização, na escola, trazem como objetivo desenvolver o espírito em equipe, as decisões compartilhadas independentemente do nível hierárquico que ocupa dentro da organização, mobiliza as pessoas, para demonstrar seus talentos, até então ocultos, para a realização de trabalhos, incentiva a colocar ideias em prática e assim auxiliar a escola na solução de problemas ou mesmo então de inovar com novos projetos que irão atrair uma atenção tanto por parte dos alunos como da comunidade escolar, e em benefício da instituição como um todo. Luck ressalta:

A literatura sobre a gestão participativa reconhece que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa, assim como seus problemas. No final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo mundo começaram a prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na eficácia das escolas como organizações.

Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a

experiência dos seus companheiros de trabalho. Os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto. (LÜCK, 1998, p.19)

Para que se alcance a participação tão desejada nas escolas, é preciso que se faça um resgate na trajetória histórica da busca democrática e da formação do gestor considerando o momento social, político, cultural e econômico vivido pela educação. Desta forma, a questão sobre a gestão escolar nos faz primeiramente analisar o que vem a ser administração no sentido amplo e escolar, pois, a visão que o gestor tem sobre sua função é fundamental para que seu desempenho tenha êxito, pois, a Administração Geral e a Escolar possuem seus respaldos teóricos baseados nos mesmos conhecimentos sobre administração, no entanto sua aplicabilidade está atrelada ao ambiente, clientela e objetivo que pretende alcançar.

Diante do objetivo estabelecido pela educação em busca da democracia, é fundamental que o gestor seja politizado, no sentido de ser claro em seu papel de “modelo” de educador, pautado em conhecimentos acumulados ao longo de sua formação e experiência em diversas funções desenvolvidas antes mesmo de ser diretor.

É pertinente que, a eleição para diretor já vem demonstrando um avanço na realidade escolar, uma conquista que se apresenta como os primeiros passos para chegar à Gestão Democrática. Entretanto, para que a escola mantenha-se no rumo certo se faz necessário que esse gestor esteja em capacitação contínua, visto que, sua atuação frente à escola, estará abrindo novos caminhos para os próximos gestores ou simplesmente, construindo obstáculos para os futuros gestores e para a educação como exemplo de suas práticas pedagógicas.

O gestor capacitado dialoga com a comunidade escolar, atitude que pode desenvolver uma grande parceria com todos em sua gestão, proporcionando um melhor processo de aprendizagem, enfrentando desafios cotidianos com esperança e perseverança, transformando a escola num lugar prazeroso e amigável, capaz de desenvolver em cada pessoa o gosto pelo saber/aprender/conhecer.

Assim, o espaço escolar torna-se um lugar aberto a muitas parcerias. Nesse sentido, há um grande desafio para os gestores, pela própria complexidade da função que exigem atenção, conhecimento e habilidades. A escola tem o objetivo de preparar os alunos para serem cidadãos conscientes e ensiná-los a compreender e analisar de forma crítica os problemas da realidade escolar, de si próprio e da sociedade que o permeia, tornando-os cidadãos participativos.

Vale ressaltar que, existem escolas/gestores, que priorizam a gestão autoritária, sua autonomia como ponte para que haja a ruptura necessária nos paradigmas ultrapassados e intoleráveis como imposição participativa. Todavia, existem escolas que buscam apenas a democratização, sem pensar na autonomia e descentralização; outras apenas na autonomia sem levar em conta a descentralização e democratização, como se esses fatos fossem isolados possíveis para grandes mudanças.

Dessa forma, para que se instale a Gestão Democrática, sinalizam algumas dificuldades ao longo do caminho, pois, existem gestores que em busca dessa democratização acabam tomando atitudes autoritárias, e outros que mostram descontinuidade na política e administração do sistema educacional.

Portanto, para construir esse novo modelo de gestão é preciso enfrentar desafios, pois, percebe-se que o processo para implantar a democratização no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos tornem-se conscientes para exercer esta prática.

#### **4 DESAFIOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

O governo surge com novas propostas que visam além da descentralização e autonomia dos recursos destinados a escola, a participação da comunidade na escola, a eliminação da burocracia, dando uma maior autonomia também de forma pedagógica em busca de uma maior qualidade, para que as escolas trabalhem da melhor forma, desenvolver seus projetos-pedagógicos, porém, observa-se apenas uma redistribuição de tarefas administrativas e não da autonomia, porém, para que esta descentralização seja alcançada, torna-se necessária uma reformulação do sistema existente.

O quadro atual da política brasileira, principalmente, na educação, apresenta intensas transformações, portanto busca-se uma gestão mais democrática, para que ocorra um interesse e envolvimento da comunidade escolar, frente aos acontecimentos relacionados ao trabalho pedagógico como a tomada de decisões para fatos que influenciam diretamente o andamento da escola.

Os caminhos almejados na democratização do ensino público vêm sendo apontados com bastante ênfase, nas últimas décadas, principalmente por educadores e ou sujeitos envolvidos direta ou indiretamente com o trabalho pedagógico desenvolvido na escola. A democratização da gestão do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê, entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e

demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar. (SCHNECKENBERG, 2005, p.15)

Através dessa observação, nota-se um fator de grande relevância, para desenvolver uma atividade reflexiva, voltada para a possibilidade de uma gestão escolar, criasse perspectivas mais democráticas e prioriza a realização do ser humano, e como ele poderá colaborar na construção de uma escola democrática e participativa.

Concebida a educação como um processo contínuo e permanente, ao mesmo tempo, que se educam os alunos, os docentes são educados continuamente, há um compromisso da escola, assim como do profissional que assume a responsabilidade, ou seja, um desafio constante. Portanto, os profissionais da educação possuem características e exigências próprias para efetivá-la, utiliza de procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento a participação e a atuação das pessoas envolvidas. Desse modo, a gestão democrática e participativa tem como objetivo principal envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva com projetos a serem desenvolvidos pela escola.

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes. (LUCK, 1998, p. 58)

A escola passa a tomar suas decisões coletivamente, com toda a comunidade escolar envolvida neste processo de reestruturação, compromete-se a fazer um trabalho coletivo como uma equipe totalmente inteirada com os assuntos propostos pela escola, com o objetivo de resultados consistentes e, conseqüentemente, eficazes.

Entre os assuntos propostos pela escola, está o mundo que se encontra na era da globalização, da economia e da comunicação e, dentro desse contexto, está inserida a escola, atuante, onde encontra cada vez mais desafios a serem superados, onde há necessidade de uma reconstrução do conhecimento, assim como uma postura renovada do gestor escolar, deixa-se a idéia de um poder centralizado somente na pessoa do gestor, e passa a ser uma administração que envolva todas as pessoas que compõem essa estrutura, tanto direta como indiretamente ligada ao processo.

O gestor escolar precisa estar pondo em pratica os planos traçados frente a essa nova realidade, consciente de que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola. A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de se definirem fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente.

“Nessa relação, entretanto, é necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura sócio-econômico da sociedade capitalista que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social.” (PARO, 1997, p.149)

Para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como a realidade global; ser capaz de ajustar-se às novas exigências de acordo com sua necessidade. Assim, DALMAS (1994, p. 47) “... aborda a questão do clima escolar mostrando que não pode haver na escola um clima de hostilidade, de individualismo, de irresponsabilidade e de não envolvimento, pois esses comprometem o andamento do planejamento participativo e que ao invés da construção desse clima deva existir sim, um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesses um pelo outro”.

A gestão escolar deve ser vista como instrumento fundamental do seu dinamismo e, isto, na medida em que possibilite a conciliação entre os dados da realidade e a rigidez estrutural da organização, resultante da aplicação dos princípios de autoridade legal, fundados na burocracia. Conseqüentemente, aquela concepção burocrática restrita não pode ser aplicada à organização escolar, nem deve orientar de modo total ou exclusivo a atividade administrativa na escola.

Diante deste contexto, a escola passa por período de redefinição em suas estruturas, na busca de atender às necessidades do mundo moderno, pois a educação por si só não produz mudanças na escola, mas é fundamental dizer que nenhuma mudança é possível sem educação.

Na área da educação, a escola é responsável pela transmissão do conhecimento, porém, no mundo globalizado, exige-se que a escola tenha uma nova concepção e uma forma diferenciada de se trabalhar, ou seja, uma constante renovação na sua postura, para transmitir um conhecimento de nível elevado para preparar o aluno a serem criativo e pensante, com objetivo de formar cidadãos críticos e que se comprometam a uma participação mais efetiva, para obter resultados com eficácia, favoráveis ao desenvolvimento do estabelecimento.

Partindo deste princípio, surge a figura do gestor escolar, como sendo o indivíduo que irá propagar idéias para que ocorra a transformação, aquele que irá articular essas idéias junto à comunidade escolar. Trata-se de:

“repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar.”

(FERREIRA, 1998, p. 11).

Diante dessa constatação, o gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática, repensar sua forma de administrar. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar, é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com idéias coerentes, de acordo com as prioridades do estabelecimento. Tal prática exige do gestor conhecimento da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar e dirigir ações conjuntamente com todos os indivíduos, prepará-los o ambiente para um processo de mudança em que terão que se adaptar, de forma gradual.

A escola é vista como um espaço de livre articulação de idéias. Segundo HORA: “A Escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais”. (1994, p.34)

Para que ocorra essa socialização, necessita-se uma gestão democrática e participativa, onde aconteça uma efetiva participação, tanto nas soluções de problemas como na tomada de decisões que vão influenciar diretamente a escola.

“cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.” (PARO, 1997, p.17)

Considera-se que o processo de gestão democrática e participativa não é uma função exclusiva do gestor escolar, mas da realização de um trabalho participativo, que envolve todos os segmentos sociais que compõem a escola, o ato de pesquisar busca desvelar os processos que entram à implantação e a real vivência da gestão democrática e participativa nas escolas públicas. Isso viria a oportunizar o rompimento com o autoritarismo, que permanece ainda nos dias atuais na escola, viabilizaria para o aumento da exclusão das classes menos favorecidas, diante das oportunidades de acesso ao ensino.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudar a Gestão Democrática é acreditar em uma educação com relevância social e, logo, em uma escola construída a partir da ação coletiva. Assim, se o propósito é formar cidadãos honestos e responsáveis, a gestão democrática é a política mais necessária para qualquer administrador escolar. A partir dessa administração será possível desenvolver e vivenciar a democracia no dia-a-dia da escola e levá-la a consolidar a participação entre toda a comunidade colaborando, assim, no processo de inclusão social globalizada.

Dessa forma, buscar a Gestão Democrática requer conquistar a própria autonomia escolar, haja vista que, sua trajetória traz a descentralização, o crescimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e conseqüentemente do Gestor e da equipe que está envolvida no processo, que precisa fundamentalmente, de parcerias sólidas e comprometidas com uma educação melhor e inovadora, no sentido de proporcionar maiores opções de elevar o conhecimento de seus alunos, com objetivos pautados em valores humanos que engrandecem ações e ideais atuais. Portanto, só assim o gestor não cairá no risco de ações pragmáticas e tecnicistas, mas promoverá as inter-relações, compreenderá as diferenças e priorizará sempre o bem-comum.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação.** Revista Educação e Sociedade, São Paulo: Cortez, 1979, vol. 2, p. 36-46.

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a Educação – Rumo à Sociedade Aprendiz.** São Paulo: Vozes, 1998.

BOBBIO, Norberto. **O Futuro da democracia.** São Paulo: Paz e Terra, 1992.

BRASIL, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, nº 248, 1996. **Constituição da República Federativa do Brasil.** 1988. São Paulo. PDE Escola: Perguntas e respostas. Ministério da Educação.

BASTOS, João Baptista. **Gestão Democrática.** Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 1999.

DALMAS, Angelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração e avaliação.** Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social participativa.** São Paulo: Cortez, 1998.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (organizadora). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Ed. Cortez, 2000.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: artes e ofícios da participação coletiva.** Campinas: Papiros, 1996.

LÜCK et al, Heloisa. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ed. Ática, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2000.

SCHNECKENBERG, M. **O princípio democrático na atuação do diretor de escola; um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos da Rede Pública Municipal de Ensino de Ponta Grossa – PR**. Campinas Unicamp, Tese de Doutorado, 2005.

**FACULDADE LABORO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E DOCENCIA DO ENSINO**  
**SUPERIOR**

ERIVAN DOS SANTOS FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A QUALIDADE DO**  
**ENSINO**

São Luis  
2018

ERIVAN DOS SANTOS FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A QUALIDADE DO  
ENSINO**

Trabalho de conclusão de curso apresentação ao curso de especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Gestão e Docência do Ensino Superior.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sueli Rosina Tonial.

São Luis  
2018

Ferreira, Erivan dos Santos

A importância da gestão democrática para a qualidade do ensino/ Erivan dos Santos Ferreira- São Luis, 2018.

Impresso por computador (fotocopia)

19 f

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior) Faculdade LABORO. -2018

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sueli Rosina Tonial.

1. Gestão democrática, 2. Comunidade escolar, 3. Qualidade de ensino. I Título.

CDU: 00000

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A QUALIDADE DO  
ENSINO**

Trabalho de conclusão de curso apresentação ao curso de especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Gestão e Docência do Ensino Superior.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sueli Rosina Tonial.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sueli Rosina Tonial.

São Luis  
2018