



**REFLEXÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: AS INSTÂNCIAS COLEGIADAS E O PAPEL DO GESTOR COMO DESAFIOS**

ROCHA, Juliana Barrachi<sup>1</sup>  
SILVEIRA, Rosimeire Aparecida Monteiro<sup>2</sup>  
OLIVEIRA, Caroline Mari de<sup>3</sup>

**Resumo** - O objetivo deste artigo é compreender os mecanismos necessários para que a gestão democrática seja efetivamente materializada na escola pública. Contextualizamos historicamente o processo de desenvolvimento da gestão democrática, demonstrando suas características e finalidades, evidenciando o papel do gestor democrático e as instâncias colegiadas que contribuem para a sua legitimação. Consideramos que, embora a gestão democrática tenha embasamento legal para ser concretizada na escola, esta não se consolida na prática, devido a diversos fatores materiais e imateriais que limitam a vivência da plenitude democrática dentro dos espaços escolares, um exemplo disso é a falta de participação da comunidade na gestão escolar. Para tal finalidade foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de retomar o conhecimento produzido sobre a urgência e abrangência da legitimação da gestão democrática nos espaços escolares públicos. Por fim, concluímos que promover a legitimação da gestão democrática não é uma função tão fácil quanto se parece, ao contrário, é uma tarefa bastante complexa que exige o desempenho de diversos sujeitos e instâncias, bem como o ativo envolvimento de toda comunidade interna e externa da escola para que ela se torne uma expressão efetiva da democracia.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Escola Pública. Instâncias Colegiadas. Gestor Escolar.

## **1 INTRODUÇÃO**

A sociedade, a cada época, passa por modificações distintas, sempre em busca de desenvolvimento. Cada nova mudança social reflete em novos posicionamentos na educação, agregando sempre novos objetivos que correspondam e satisfaçam essa necessidade de desenvolvimento, visto que a crença é de que a educação se constitui um dos principais passos

---

<sup>1</sup> Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Maringá (2009), Pós-Graduada em Gestão Educacional (2012), e em EAD e as Tecnologias Educacionais (2014). Atualmente atua como Professora Mediadora no EAD da instituição de ensino Superior UNICESUMAR.

<sup>2</sup> Mestre em Promoção da Saúde (Linha: Educação e Tecnologia), pelo Centro Universitário de Maringá - UNICESUMAR, Especialista em EAD e as Tecnologias Educacionais pelo Centro Universitário de Maringá - UNICESUMAR, Especialista em Neuropedagogia pelas Faculdades Integradas de Urubupungá, Graduada em Pedagogia pelas Faculdades Integradas de Urubupungá e Graduada em Letras pelo Centro Universitário de Jales - UNIJALES. Atualmente é professora/mediadora no curso de Pedagogia da EAD UNICESUMAR.

<sup>3</sup> Doutoranda em Ciências Ambientais pela Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, com pesquisa voltada às políticas de educação ambiental. Mestre em Educação pela Universidade Estadual de Maringá - UEM, com pesquisas voltadas à área de políticas e gestão da educação do/no campo. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Maringá – UEM. Atua como Professora no curso de Pedagogia da Universidade do Estado de Mato Grosso, campus de Sinop/MT.



para conseguir o desenvolvimento do país. Contudo, se analisarmos esta sociedade, veremos que tem passado por constantes crises desde o final do século XX, as quais modificam as formas de organização da vida, do trabalho, do pensamento e também da educação.

Nesse sentido, Frigotto (1996) destaca a existência de uma sociedade em crise por meio de algumas marcas presentes desde a economia até a educação, sendo elas: no ajustamento da economia brasileira, e entre outros países, ao processo de globalização, dois terços da humanidade teve seus direitos básicos excluídos, como por exemplo: a sobrevivência, o emprego, a saúde, a moradia e a educação. No aspecto cultural, político e ético observamos que a ideologia neoliberal é incentivada e perpetuada por meio de algumas ideias, a saber: o individualismo, a meritocracia, o consumismo e a naturalização da exclusão social. Por fim, no aspecto educacional vemos que a educação deixou de ser um direito básico, inclusive, sendo cada vez mais sucateada e privatizada como vimos, por exemplo, nos últimos dois anos nos estados do Paraná e São Paulo, transformando-se em um serviço.

Neste contexto, ainda, há a necessidade de revisitar e refletir conceitos que fundamentam a gestão escolar democrática, que segundo Paro (2006), passa por limites e contradições para organizar uma escola pública verdadeiramente democrática. Portanto, uma escola democrática para os sujeitos que dela necessitam constitui-se desafios diários aos envolvidos com a área educacional.

Assim, é de fundamental importância que a escola, produto da ação humana, respeite o ser humano-histórico, ou seja, preocupe-se com a formação do ser humano de forma integral e não apenas com a preparação para o ingresso no mercado de trabalho e, conseqüentemente, a inserção em um sistema econômico e social perverso. É nesse contexto que pensamos, a partir de todo conhecimento produzido nesta área, a gestão democrática como caminho para transformar a escola que temos em uma escola que almejamos, pois esta escola não é a-histórica, eterna e abstrata e assim como qualquer outra instância da vida e da sociedade se transforma, em especial, se a articularmos com um “[...] projeto político e pedagógico que vise a instituição escolar como um instrumento de construção de uma sociedade justa, fraterna e solidária” como nos apontou Lombardi (2006, p. 18).

A gestão democrática tem por finalidade desenvolver um trabalho coletivo dentro do ambiente escolar, a partir do envolvimento de todos os membros da escola, alunos, pais, responsáveis e toda a comunidade interessada em ajudar. A partir dessa perspectiva, a motivação para a realização dessa pesquisa foi o interesse em compreender o que de fato é



necessário para que a gestão democrática seja efetivada. Seria apenas o envolvimento da comunidade externa, a participação dos alunos e dos pais e/ou responsáveis, o suficiente para que ela se legitime? Ou faz-se necessário seguir alguns parâmetros e estabelecer algumas regras para que isso aconteça?

Diante disso, pretendemos, neste artigo, compreender quais os mecanismos necessários para legitimar a gestão democrática, ou seja, quais são os fatores, os grupos e as instâncias colegiadas responsáveis por fazer com que a gestão democrática seja uma realidade dentro da escola, quais são as leis que amparam esse tipo de gestão, e como deve ser conduzido esse processo dentro da escola.

A partir dessa problemática, primeiramente, fez-se uma breve contextualização histórica de como se desenvolveu a gestão democrática no país e demonstrar suas principais características e objetivos.

Em um segundo momento, destaca-se as instâncias colegiadas responsáveis por contribuir com a consolidação da gestão democrática, tais como o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, a Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) e o Grêmio Estudantil.

E, por último, o destaque incide sobre o papel do gestor diante do processo de construção da gestão democrática, sua função e sua importância defronte ao trabalho administrativo e pedagógico para fazer valer a gestão democrática, na perspectiva de transformação da escola.

## **2 A IMPLEMENTAÇÃO E A CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DENTRO DO CONTEXTO ESCOLAR**

O termo Gestão, bastante recente no âmbito educacional, passou a ser utilizado a partir da década de 1990 após os movimentos que buscavam a democratização da sociedade. Tais movimentos tiveram maior ênfase durante as décadas de 1970 e 1980, momento em que a população brasileira, insatisfeita com a situação em que viviam devido à instauração do regime militar, passou a lutar por melhores condições políticas, econômicas e sociais.

Durante o período da ditadura civil-militar a educação possuía cunho tecnicista, modelo em que tanto alunos quanto professores assumiam um papel secundário e não tinham voz ativa. Nesse período, havia também grande insatisfação dos professores com os salários



que recebiam, por isso lutavam por uma política que privilegiasse a prática pedagógica, a melhoria nos salários dos educadores e a plena formação do educando.

Antes da utilização do termo gestão escolar, utilizava-se o termo administração escolar, que tinha como base os preceitos da administração empresarial. Dessa forma, a organização educacional era realizada de forma técnica, e o foco principal estava na formação de cidadãos preparados apenas para o mercado de trabalho, não para o desenvolvimento das dimensões pessoal e intelectual.

Esse tipo de administração, embora defendesse o trabalho em grupo, visava, acima de tudo, os interesses capitalistas, cuja pretensão era atingir seus objetivos de crescimento por meio do trabalho alheio. O mesmo autor revela, ainda, que a chamada “teoria geral da administração” nada mais é do que uma “teoria capitalista da administração”, a qual pregava um trabalho neutro, mas na verdade direcionava o trabalho escolar de forma centralizada e burocrática (FORTUNA, 1999, p. 108).

Diante da insatisfação da sociedade com a falta de autonomia e com o contexto social pelo qual passavam:

Em fins dos anos 70 e início dos anos 80, as lutas pela democratização da sociedade se fortaleceram, criando um contexto favorável à ampliação e a reorganização dos movimentos sociais. Nos primeiros anos da década de 80, presenciou-se uma ampla mobilização da sociedade em favor das eleições diretas para os cargos executivos, sobretudo para a presidência da República, um aumento do controle público sobre o Estado, ressaltando-se aqui a gestão democrática da educação, tanto na definição da política educacional quanto na gestão das unidades de ensino nos diversos níveis (ANTUNES e CARVALHO, 2008, p. 13).

Com essas manifestações, voltadas para a abertura política do país no âmbito educacional, com vistas a buscar a efetividade da democratização do ensino, surgiram as lutas pelas eleições diretas dos diretores das instituições de ensino e também pela criação dos colegiados escolares.

Ainda a respeito do processo de democratização da educação, Fortuna (1999, p. 109) ressalta:

[...] a partir de 1978, as pressões dos professores organizados e da sociedade civil em geral, assim como a resistência e contestação dos alunos, exigiram novos rumos às práticas administrativas da educação, interferindo e requerendo do administrador uma revisão de suas posturas, procurando a reavaliação delas e o abandono do autoritarismo burocrático em benefício da representação democrática.



A partir dessas lutas e manifestações, os cargos de diretores das instituições de ensino de alguns estados e municípios passaram a ser ocupados por meio de eleições, e “do ponto de vista do discurso, geralmente os diretores eleitos pretendiam qualificar os fins de sua administração no sentido de uma gestão democrática” (FORTUNA, 1999, p. 109), ou seja, uma administração baseada na ampliação dos espaços participativos.

A partir dos anos de 1990 é crescente a discussão em torno da democratização da gestão escolar que, por sua vez, se fortalece como uma tendência mundial para o desenvolvimento da gestão educacional. Nesse contexto, o Brasil passa por grandes transformações no que diz respeito às políticas públicas, por meio de uma proposta neoliberal de governo nacional. O país assiste à intervenção dos órgãos internacionais, em especial nas políticas na área da Educação. Nessa perspectiva, como afirma Fonseca, Oliveira e Toschi (2004, p.53):

[...] as instituições públicas são exortadas a trilhar novos caminhos organizacionais, na linha da ‘autogestão’ e que as aproxima das suas congêneres do setor privado, multiplicam-se as propostas de avaliação do desempenho escolar, medido pelo rendimento dos alunos em testes padronizados; professores são estimulados a participar de atividades que não se limitem a sala de aula, mas que se destinem à própria organização da escola como um todo.

Surgem na sociedade conceitos que amplamente são difundidos como aspectos essenciais que podem contribuir para a transformação social. Dentre eles, autonomia, descentralização, diversidade, participação, cidadania, entre outros. São essas novas “palavras mágicas” que vão fundamentar a nova concepção de gestão escolar, denominada democrática.

De acordo com Fonseca, Oliveira e Toschi (2004, p.54), essas reformas da gestão escolar brasileira ganham respaldo na legislação do país:

A Constituição Federal de 1988, em seu capítulo dedicado à educação, estabelece como princípios orientadores a gestão democrática dos sistemas de ensino público, a igualdade de condições de acesso à escola e a garantia de padrão de qualidade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB 9.394/96) regulamenta a gestão democrática da escola, estabelecendo orientação para a organização do espaço físico, trabalho pedagógico, participação dos atores escolares e para a integração entre escola e comunidade.

Percebemos, assim, que as lutas pela democratização do ensino e da sociedade foram tão intensas que passaram a ser amparadas legalmente pela Constituição Federal e pela LDB – Lei nº 9.394/96.



Conforme anteriormente citado, em 1988, a Constituição Federal passou a garantir por meio do inciso VI do Art. 206 a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, (BRASIL, 1988) e a LDB promulgada em 1996, com a finalidade de definir o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição. Estabeleceu em seu Art. 3º, o inciso VIII que também se refere à “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

A partir da promulgação dessas leis, a gestão democrática passou a ser obrigatória em todas as escolas públicas do país, e os seus dirigentes tiveram que se adaptar à nova forma de organização escolar. Com a implementação da gestão democrática, a forma de se conduzir o ambiente escolar, principalmente no que se refere ao papel do gestor, sofreram transformações. O gestor deixou de ter o poder de tomar as decisões centralizadas em suas mãos, ao passo que a escola passou a contar com a participação de toda a comunidade.

De acordo com Antunes e Carvalho (2008, p. 21), a principal característica da gestão democrática está associada a ruptura de modelos administrativos autoritários, burocratizados e centralizadores, possibilitando a participação de todos envolvidos com a escola, desde que tenham interesses coletivos e se articulem a um compromisso sociopolítico.

Compreende-se, assim, que a gestão democrática se caracteriza por estabelecer como objetivo o envolvimento de toda a comunidade escolar, incluindo, merendeiras, zeladoras, jardineiros, professores, coordenadores, diretor, pais, alunos e a comunidade em geral, na tentativa de promover, por meio do trabalho coletivo, melhores condições para as escolas. Além desses elementos, existem também os Conselhos Escolares, o Conselho de Classe, a APMF e o Grêmio Estudantil, os quais consistem em órgãos que tem por finalidade contribuir com a organização da escola, para que esta seja capaz de cumprir seu compromisso com a sociedade, de garantir o ensino de qualidade para todos. Atribuições que serão explicitadas e caracterizadas no decorrer deste artigo.

De acordo com Bastos (1999, p. 29):

A perspectiva da gestão democrática abre para a comunidade da escola o compromisso de reeducar o seu dirigente, e colocar diante dele a necessidade de administrar a escola com as representações de todos os seguimentos dela. Os profissionais da educação, os alunos, pais e comunidade conscientes da necessidade de um projeto democrático de educação podem constituir ‘núcleos de pressão’ e exigir do diretor eleito o compromisso com participação de todos na construção de uma escola democrática.



Isso indica que a gestão democrática não envolve apenas a participação da comunidade interna e externa, abarca também uma nova postura por parte dos gestores, os quais precisam estar abertos às ideias da comunidade, devem orientar seus professores, acompanhá-los em seu trabalho de sala de aula, estar a par da situação de seus alunos, entre outros aspectos.

### **2.1 As instâncias colegiadas e suas contribuições para a legitimação da gestão democrática**

A gestão democrática deve propiciar espaços participativos para todos que desejam e possam contribuir com o ambiente escolar. Diante desse contexto, torna-se importante destacar, aqui, alguns órgãos responsáveis pela sua real efetivação. Estes são: o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, a Associação de Pais, Mestres e Funcionários - APMF e o Grêmio Estudantil, instâncias que são constituídas por pais, alunos, professores, funcionários e comunidade.

O Conselho Escolar é o órgão máximo da direção escolar e seus integrantes devem possuir objetivos comuns, a fim de buscarem, junto a outras instâncias escolares, a melhoria da qualidade do ensino.

De acordo com Carbello e Galina (2008, p. 29):

O Conselho Escolar é uma instituição que coordena a gestão escolar: é responsável pelo estudo, planejamento e acompanhamento das principais ações da escola no dia-a-dia. [...] Os conselhos são colegiados de natureza consultiva, deliberativa, avaliativa e fiscalizadora, ou seja, tem o poder de tomar decisões e emitir pareceres relativos às diretrizes e ações pedagógicas, administrativas e financeiras, especialmente quanto ao direcionamento das políticas públicas desenvolvidas no âmbito escolar; acompanhar as ações educativas desenvolvidas na unidade escolar com o objetivo de identificar os problemas e propor alternativas para melhorar o seu desempenho; e, ainda, acompanhar as ações da escola, garantindo sua legitimidade.

Sendo assim, o Conselho Escolar caracteriza-se pela participação de toda a comunidade escolar e comunidade externa interessada, também pela tomada de decisões coletivas em prol da melhoria do processo de ensino-aprendizagem e dos aspectos administrativos, ou seja, suas atribuições referem-se à contribuição nas tomadas de decisões nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros na tentativa de propor alternativas para a resolução aos problemas que surgem na escola.



O Grêmio Estudantil é uma instância representada pelo corpo discente da escola, que tem por objetivo representar as expectativas e desejos dos estudantes, promovendo a democracia e a consciência crítica nos mesmos.

O Grêmio Estudantil, como uma organização autônoma, um espaço de aprendizado da convivência e exercício da democracia e da cidadania, deve discutir todos os assuntos pertinentes à escola. Deve fazê-lo com responsabilidade e consciência crítica, procurando se relacionar com a direção e demais segmentos, sem perder sua autonomia. Um Grêmio bem estruturado não se preocupa apenas com festas e eventos, e sim com a melhoria da qualidade da escola em todos os seus aspectos (CARBELLO; GALINA, 2008, p. 34).

Essa instância deve levar os alunos a se interessar pelos problemas da escola, e perceber que eles também são sujeitos ativos dentro da instituição de ensino e podem contribuir para a melhoria neste ambiente tão importante para eles. Assim, a preocupação e os interesses dos participantes do Grêmio Estudantil não devem estar relacionados apenas às atividades de entretenimento, mas também a todos os aspectos que dizem respeito à escola, pois suas ações devem contribuir para a tentativa de solucionar problemas e dificuldades encontradas por eles no decorrer do ano letivo.

A APMF, como o próprio nome diz, é constituída por pais, professores e funcionários que desejam contribuir com os segmentos escolares, com o aprimoramento do processo educacional e a aproximação da família e da comunidade com a escola.

Segundo Carbello e Galina (2008, p.37):

De acordo com o Artigo 3º de seu Estatuto, a APMF tem como objetivos, entre outros: discutir, colaborar e decidir sobre as ações para a assistência do educando, o aprimoramento do ensino e a integração família-escola-comunidade; contribuir para a melhoria e conservação do aparelhamento escolar, sempre respeitando critérios de prioridade, e contribuir para trabalhos voluntários da comunidade, como, por exemplo, de mutirão para reforma do prédio e equipamentos.

A APMF é um órgão que busca, por meio do próprio esforço, trazer melhorias aos estudantes, e sua contribuição refere-se, principalmente, à preocupação com a estrutura física da escola, com o bem-estar dos alunos e a qualidade do ensino, promovendo também a articulação entre a família, a escola e a comunidade.

Diante dessa contextualização, é relevante destacar a importância da participação dos pais na vida escolar de seus filhos. A participação da família dentro da escola é muito significativa para a formação dos alunos enquanto cidadãos, todos os pais devem, independente do grau de instrução, se interessar pelos estudos de seus filhos. Paro (1999, p.



70) afirma que é possível que estes verifiquem “[...] os cadernos, reforçando a autoestima, enfim, levando-os a perceber a importância do aprender e a sentir-se bem estudando.

Ao observar seus pais realizarem trabalhos dentro da escola e se envolverem com o ambiente escolar em busca de melhorias, há uma possibilidade maior de motivar os alunos a estudar e a se desenvolver enquanto pessoa, pois terão seus pais como exemplo a seguir. Por isso a APMF, se colocada em ação, pode contribuir muito com a formação do aluno e, com o envolvimento de todos dentro da escola, o aluno perceberá a importância que o ensino tem em sua vida e também na comunidade escolar.

Em relação ao Conselho de Classe, este é um espaço destinado aos professores, à direção, à equipe pedagógica e aos representantes de turma, que devem se reunir para discutir, avaliar e propor ações ao processo pedagógico, e também repensar a prática pedagógica.

Carbello e Galina (2008, p.38) afirmam que:

Os objetivos do Conselho de Classe, segundo o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) são: efetuar uma avaliação contínua do aluno e da turma em seus aspectos qualitativos e quantitativos; aperfeiçoar o trabalho do professor com o aluno por meio de subsídios fornecidos pela equipe pedagógica; despertar ao professor a consciência de que é necessário realizar a auto-avaliação contínua de seu próprio trabalho com vistas ao planejamento de suas atividades e métodos e a um aprendizado mais eficiente por parte do aluno.

O Conselho de Classe é um espaço que deve ter como objetivo a tomada de decisões coletivas, com a participação dos professores, coordenadores, diretor, também incluindo a participação dos representantes de sala. Essas decisões não devem referir-se apenas ao destino do aluno, ou seja, se ele irá passar ou não de ano, como costuma ser nas escolas. Devem ser discutidas também questões pedagógicas, as ações da equipe diretiva e o trabalho desenvolvido pelos professores, a fim de saber se realmente este caminho está sendo o melhor para a formação do educando.

Deve-se verificar se o “problema” está no aluno ou na forma como o ensino está sendo ministrado. Por isso, torna-se importante a participação de um representante de classe, pois este poderá expor os problemas que os discentes enfrentam. É de fundamental importância que os gestores das escolas tenham conhecimento das necessidades dos alunos, pois esse será o primeiro passo para melhorar o processo de ensino.

Após tomar conhecimento sobre as instâncias colegiadas, pode-se concluir que, embora cada uma exerça uma função diferenciada, todas trabalham em prol dos mesmos interesses, de promover a melhoria nos aspectos administrativos e pedagógicos da escola, ou



seja, assegurar maior conforto e qualidade de ensino aos alunos. Para que a qualidade de ensino seja completa, é preciso ter bons professores, uma equipe pedagógica responsável e comprometida com seus deveres e, além disso, uma escola com estrutura adequada. E são esses elementos que as referidas instâncias procuram assegurar.

Na próxima seção, temos como objetivo enfatizar e caracterizar o papel do gestor frente à gestão democrática, ou seja, demonstrar qual deve ser sua postura, suas ações pedagógicas e administrativas para fazer com que as instâncias colegiadas e a tomada de decisões coletivas realmente existam nas escolas, e se realmente isso se consolida no dia-a-dia das escolas.

### **2.3 O gestor democrático e suas atribuições**

Deve-se levar em consideração o papel primordial da escola, de desenvolver as capacidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos por meio do ensino dos conteúdos científicos, e também da transmissão de valores. Para atingir esse objetivo, é necessário planejar uma gestão escolar sistematizada, na qual o compromisso do gestor deve ser o de criar um ambiente de trabalho harmônico, com objetivos e metas traçados coletivamente, objetivando o desenvolvimento da cultura de participação, formando, assim, cidadãos independentes e autônomos.

Diante desse contexto, torna-se necessário que o gestor, juntamente com sua equipe, e com a ajuda da comunidade, tome algumas medidas para colocar em prática uma gestão dentro dos parâmetros democráticos.

De acordo com Ferreira (2006, p.112), uma das medidas a ser tomada é a elaboração de um projeto pedagógico, com a ajuda coletiva de todos os profissionais da escola.

[...] por meio do projeto pedagógico em ação, se formarão as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola que, conscientes dos objetivos a serem trabalhados seu significado e os valores que o sustentam, reavaliarão, na sua própria prática, as suas vidas e as suas prioridades. Reside aí, neste processo de gestão da educação, o grande valor da construção coletiva e humana do projeto pedagógico formador. Define-se aí a responsabilidade e o compromisso do administrador educacional e da administradora educacional na direção desse processo.



O projeto pedagógico é um mecanismo importante para demarcar os objetivos da escola. A elaboração e execução desse projeto possibilitará ao profissional da educação refletir sobre seu trabalho e, acima de tudo, demonstrar o perfil do gestor que a escola possui.

Ainda sobre a elaboração de um projeto pedagógico e a participação de todos, Spósito (1999, p.55) afirma que:

A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração. [...] A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da nova proposta pedagógica que a exija. Se as escolas não estiverem predispostas a essa mudança, a gestão e a melhoria da qualidade serão expressões esvaziadas de qualquer conteúdo substantivo.

Para que sobrevenham as transformações necessárias dentro da escola, é preciso que o gestor tenha um projeto que satisfaça as necessidades da mesma e esteja disposto a permitir que haja transformações, visto que, sem um plano com novas propostas baseadas nos princípios da gestão democrática, não é possível ocorrer transformações. Esse projeto pedagógico ajudará a estabelecer as instâncias colegiadas, o projeto político-pedagógico e a participação da comunidade dentro do ambiente escolar, construindo, assim, a gestão democrática.

A equipe gestora é a principal responsável pela implantação da gestão democrática por meio do incentivo à criação das instâncias colegiadas, a participação dos pais, dos alunos e da comunidade no contexto escolar, e deve acreditar que eles serão grandes contribuintes para a melhoria da escola. Ela deve abrir os portões da instituição educacional para que eles possam trabalhar em conjunto com os membros da escola e contribuir assim para o fortalecimento da gestão democrática.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2008), além da elaboração de um novo projeto pedagógico e do incentivo da participação da comunidade externa, o gestor ainda possui inúmeras responsabilidades dentro do ambiente escolar. Entre elas estão a formação de uma boa equipe de trabalho, com integrantes os quais trabalhem juntos em prol de uma boa aprendizagem dos alunos; a construção de uma comunidade democrática de aprendizagem, na qual os professores possam se reunir para discutir suas ações e suas propostas de planejamento; a promoção de ações de desenvolvimento profissional, ações que se referem à formação continuada; o envolvimento dos alunos em processo de solução de problemas e de tomada de decisões; o envolvimento dos pais na vida da escola; fortalecimento de formas de comunicação e de difusão de informações; avaliação do sistema escolar, das escolas e da



aprendizagem dos alunos, avaliações estas que são muito importantes para elucidar os dados quantitativos e qualitativos dos alunos e professores.

Além dessas ações, Libâneo, Oliveira e Toschi (2008) estacam, ainda, algumas competências profissionais que devem ser desenvolvidas pelo pessoal da escola, tais como, participar ativamente de grupos de trabalho e interagir com seus colegas e com os alunos; desenvolver habilidades de liderança, ou seja, ter autonomia, saber tomar decisões; compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares; compreender e acompanhar as modificações ocorridas na sociedade e, conseqüentemente, no ambiente escolar; conhecer, informar-se e dominar o conteúdo da discussão para ser um participante atuante e crítico, principalmente no que diz respeito às políticas públicas que se referem à organização educacional e às questões pedagógicas; saber elaborar planos e projetos de ação, ou seja, saber planejar e organizar o trabalho que será realizado em sala de aula e também o ambiente escolar; aprender métodos e procedimentos de pesquisa, possibilitando um ensino de melhor qualidade para sua própria formação e para a formação de seus alunos possibilitando que os mesmos adquiram novos conhecimentos, que venham somar para sua formação e para sua participação na sociedade em que está inserido, sendo crítico e reflexivo em suas atitudes, contribuindo, assim, com a formação de uma sociedade mais justa e solidária, na qual todos possam ter os mesmos direitos.

Compreendemos dessa forma, que todas essas ações e competências profissionais são relevantes para a implementação de uma gestão democrática dentro da escola, ações e competências essas que devem partir de toda a comunidade escolar, e devem ser conduzidas e orientadas pelos gestores, os quais devem sempre levar em consideração tanto os aspectos administrativos, quanto os aspectos pedagógicos. O papel essencial da escola é o de formar cidadãos autônomos e ativos na sociedade, e a gestão democrática pode ser um dos meios para se atingir esse fim. É importante frisar que a gestão democrática deve se preocupar, acima de tudo, com o trabalho desenvolvido em sala de aula.

De acordo com Spósito (1999, p.25):

A gestão democrática não pode ser uma proposta de democratizar apenas a esfera da administração da escola. É fundamental que atinja todas as esferas da escola e chegue à sala de aula. Enquanto a democracia não chegar ao trabalho de sala de aula, a escola não poderá ser considerada democrática.

A prática pedagógica deve receber a mesma importância, pois não é possível efetivar a gestão democrática de forma completa destacando apenas um dos aspectos dentro da escola,



os dois devem caminhar juntos. A gestão democrática deve estar dentro da sala de aula, e para que isso aconteça o gestor tem que se atentar ao trabalho do professor e aos alunos. Tão importante quanto estar a par do trabalho em sala de aula, é também importante ter conhecimento sobre a vida do aluno fora da escola.

Sobre essa preocupação, Paro (1999, p. 66) afirma que:

A escola tem falhado também porque não tem dado a devida importância ao que acontece fora e antes dela, com seus educandos. [...] Como a escola só tem acesso direto ao educando durante as poucas horas que este frequenta suas atividades, ela precisa começar a voltar a atenção para os períodos em que ele está fora de seu abrigo.

Por isso, é importante que o gestor democrático se preocupe com seu aluno, buscando saber qual é a sua realidade social, como vive sua família, se falta à escola, qual o motivo. Diante desses conhecimentos ele pode trabalhar com esse aluno, atingindo seu objetivo que faz parte dos princípios da gestão democrática, que é o de trazer o aluno e sua família para dentro do contexto escolar, despertando o interesse no ensino.

Para que haja um bom entrosamento do gestor democrático com a instituição e sua comunidade, o mesmo não deve ficar somente focado dentro da escola, mas deve ter um prévio conhecimento das características de aluno que está inserido, para assim poder ajudar sua equipe a trabalhar com esses educandos. O gestor, tendo mais conhecimento a respeito da vida de seus alunos, terá maiores condições de ajudar seus professores a planejar atividades que venham a contribuir para a formação dos estudantes.

Os elementos apontados até o momento referem-se à prática do gestor mediante a gestão democrática, mas as perguntas que ainda restam para responder são: será que isso vem acontecendo verdadeiramente dentro de nossas instituições de ensino? Será que mesmo com a gestão democrática sendo amparada por lei, os gestores efetivam suas ações a favor da legitimação dessa gestão?

De acordo com Albino (2001), deve-se considerar a gestão democrática como elemento de um sistema descentralizado, no qual a escola tem autonomia de decisão e conta com a participação dos seus membros para tomar decisões de forma coletiva. Sendo esses aspectos essenciais para a concretização da gestão democrática nas escolas, é preciso que eles não fiquem sob os domínios de propósitos neoliberais, ou seja, devem entender que a autonomia da escola e a participação da comunidade dizem respeito a uma prática que busca integrar esses sujeitos no processo de ensino-aprendizagem e nas tomadas de decisões que se



fazem necessárias de forma conjunta e consensual, sem com isso minimizar a responsabilidade do Estado no seu papel de mantenedor das escolas públicas.

Nessa mesma perspectiva, Albino (2001, p.10) afirma que a gestão democrática “é um processo político calcado na participação maciça dos sujeitos interessados, com garantia de implementação da vontade da maioria dos sujeitos participantes e com o compromisso pleno às informações a todas e todos”.

Porém, a realidade prática da gestão democrática pode se apresentar bem diferente do que as políticas educacionais expressam. São vários os obstáculos, como afirma Fonseca, Oliveira e Toschi (2004), para que a gestão democrática seja efetiva na escola.

Paro (2006) corrobora esses argumentos ao preconizar que há inúmeros e frequentes obstáculos na implantação da gestão democrática. De acordo com o autor, a escola pública está habituada a uma gestão hierárquica, o que dificulta um novo discurso democrático para encobrir essa concepção. O que ocorre, geralmente, nas escolas é uma participação parcial em uma ou outra decisão, sem uma reflexão, uma discussão efetiva que leve de fato a uma tomada de decisão coletiva e democrática. Dessa forma, segundo o autor:

[...] se a participação depende de alguém que dá abertura ou que *permite* sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir ‘ditador democrático’. Se a democratização das relações na escola pública ficar na dependência deste ou daquele diretor magnânimo, que ‘concede’ democracia, poucas esperanças podemos ter de contar, um dia, com um sistema de ensino democrático [...] (PARO, 2006, p. 19).

Isso significa que a gestão democrática deve estar presente na escola todos os dias e não apenas quando convém ao gestor, ou quando a ajuda dos demais se torna necessária devido a alguma situação que não está ao alcance do gestor resolver. Dessa forma, podemos concluir que nossas escolas precisam de gestores que estejam abertos às novas propostas e ao novo modelo de educação que se segue, gestores que estejam imbuídos de novas ideias e dispostos a quebrar os tabus da antiga gestão baseada na administração empresarial.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste artigo, procuramos os mecanismos necessários para que a gestão democrática seja efetivamente materializada na escola pública. Este tema possui muitas



discussões na academia e nas escolas porque a gestão democrática, em sua implementação, não ocorre na maioria das escolas públicas da forma como a legislação educacional nos apresenta por conta dos condicionantes materiais e imateriais que limitam a materialização da gestão democrática. É importante destacar que a gestão democrática nos termos da legislação é um valor a ser conquistado e enquanto prática social é um processo que se constrói por meio da participação da comunidade escolar e social nos processos decisórios da instituição. Por isso, ainda, é um assunto que necessita de muita reflexão e debates para que os sujeitos envolvidos com a gestão escolar possam avançar e garantir em seus espaços a gestão democrática não só dos processos administrativos, mas também pedagógicos.

Partindo da análise bibliográfica realizada, foi possível verificar que a efetivação da gestão democrática não é algo tão simples assim. Para que ela se torne real, é necessário que se quebre o elo ainda existente dentro das escolas com a antiga gestão baseada na administração escolar e que haja o envolvimento de diversos grupos. Acima de tudo, é preciso que os integrantes desses grupos estejam dispostos a trabalhar por objetivos em comum.

Para que a gestão democrática se efetive, é necessário que o gestor escolar fomente ações contextualizadas e conscientes de todos os sujeitos envolvidos com o processo educacional, que acompanhe e se envolva com todo o trabalho escolar, que acompanhe seus professores, em busca de apontar o que pode ser melhorado e também que esteja disposto a aceitar novas ideias. Além disso, o gestor democrático deve abrir as portas da escola para a comunidade e dar autonomia aos professores e alunos para que eles possam dar vida às instâncias colegiadas, pois sem esses, a legitimação da gestão democrática não é possível.

Em vista do exposto, este artigo permitiu verificar que sozinho o gestor escolar não é capaz de promover a gestão democrática dentro da escola, pois, ao contrário dos outros tipos de gestão, esta exige muito mais que um único líder capaz de ditar as regras e esperar que o serviço seja feito. Para se legitimar, ela necessita que todo o trabalho seja realizado coletivamente, no qual possa haver um ambiente de troca de ideias e intercâmbio de soluções, para que assim seja desenvolvido um trabalho de equidade e, conseqüentemente, que a escola possa oferecer ao aluno condições para contribuir com a transformação social.

Concluimos que, para a gestão democrática acontecer na escola pública exige-se em primeiro lugar, uma adaptação por parte dos gestores e funcionários, uma nova forma de “administrar” a educação, que só praticar algumas de suas características não a tornará legítima. Para que a gestão democrática se efetive na escola pública é necessário um trabalho



em conjunto e, acima de tudo, é preciso que a escola tenha um gestor disposto a trabalhar em prol desses objetivos, o qual contribua para a elaboração de um projeto pedagógico que corresponda às necessidades da escola e que esteja de acordo com a gestão democrática, também é necessário que permita a implementação das instâncias colegiadas e se envolva tanto nos aspectos administrativos, quanto nos aspectos pedagógicos. Observa-se ainda a necessidade de estudos acerca das formações e atuações dos gestores das escolas públicas, com vistas a entender suas concepções, formações políticas e aspectos inerentes a constituição identitária que possam contribuir para a melhoria das políticas públicas educacionais do Brasil.

### **REFLECTIONS ON DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOL : THE INSTANCES COLLEGIATE AND CHALLENGES AS MANAGER'S ROLE**

**Abstract** - The purpose of this article is to verify that the necessary mechanisms for the democratic management is embodied in public school. historically contextualize the development process of democratic management, demonstrating its characteristics and purposes, highlighting the role of the democratic manager and collegial bodies to contribute to its legitimacy. We believe that although the democratic management has a legal basis to be implemented in school, this is not consolidated in practice due to various tangible and intangible factors that limit the experience of democratic fullness within the school spaces, an example of these factors is the lack of community participation in school management. For this purpose a literature search was conducted in order to resume the knowledge produced about the urgency and scope of the legitimacy of democratic management in public school spaces. Finally, we conclude that promote the legitimacy of democratic management is not a function as easy as it seems, by contrast, it is a complex task that requires the performance of various subjects and levels, as well as the involvement of all internal and external community school so that it becomes real.

**Keywords:** Democratic Management. Public school. Collegiate bodies. School manager.

#### **4 REFERÊNCIAS**

AGUIAR, M. A. da S; FERREIRA, N. S. C. **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

ALBINO, S. M. **Políticas de democratização da gestão escolar.** Caderno Pedagógico Universidade Estadual de Maringá, Maringá, v. 10, p. 37-50, 2001.



ANTUNES, R. T; CARVALHO, E. J. G. de. **Gestão democrática**. 2008. Disponível em:<[www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2012.

BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei 9394/96. Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 1988. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 21 set. 2012.

CARBELLO, S. R. C.; GALINA, I. de F. **Gestão democrática**. 2008. Disponível em:<[www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2012.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FONSECA, M.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **As tendências da gestão na atual política educacional brasileira**: autonomia ou controle?. In: BITTAR, M. ; OLIVEIRA, João. F.(Orgs) **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 53-68.

FRIGOTTO, G. A formação e profissionalização do educador: novos desafios. In: SILVA, Thomaz Tadeu; GENTILI, Pablo (Orgs.). **Escola S/A**: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília: CNTE, 1996.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LOMBARDI, J. C. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In: **Revista HISTEDBR** On-line, Campinas, n. especial, ago. 2006.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS João Baptista (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP & A, SEPE, 2002.

Recebido em: 15 maio de 2016.

Aprovado em: 21 de agosto de 2016.