



Esta obra está sob o direito de
Licença Creative Commons
Atribuição 4.0 Internacional.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE DA ESCOLA PÚBLICA

Rosilene Maria Silva Pontes¹

RESUMO

O presente artigo trata da questão da gestão democrática em escola pública, no contexto do sistema da educação brasileira. Há abordagens de concepções de gestão, colocando a diferença entre a gestão que procura administrar de forma burocrática e a que faz gestão democrática e participativa incluindo a comunidade escolar e do entorno nas discussões que necessitam de uma visão abrangente de todos que vivem a realidade da escola. Além disso, colocamos o que estabelece a Carta Magna e a LDB sobre a gestão democrática. Dentro desse contexto trata-se também da importância do gestor escolar se envolver com a dimensão pedagógica, razão de ser da escola. Incluímos também o conceito de clima escolar e cultura organizacional da escola que deve ser levado em consideração para que haja a participação de todos nos processos educacionais da escola.

Palavras-chave: gestão democrática; cultura organizacional e clima escolar.

¹ E-mail: rosilenespontes@gmail.com

INTRODUÇÃO

Esse artigo trata de concepções de gestão democrática, clima e cultura organizacional analisada por diversos autores, como Lück (2011,2014), Luckesi (2012), Libâneo (2018), no ambiente da escola pública.

Desenvolvemos a respeito da gestão escolar que mudou ao longo dos anos quanto a administração escolar e o incentivo dos alunos e alunas na participação da vida escolar, trazendo elementos de sua comunidade para dentro da escola. Destacamos as características da gestão democrática participativa e a burocrática; o clima e a cultura organizacional, à luz de conceitos da autora Lück.

Na sequência, fundamentamos a questão da gestão democrática e analisaremos como a cultura e o clima escolar podem contribuir de forma positiva no trabalho do gestor escolar e na excelência da gestão democrática na escola.

Mais adiante, introduzimos a formação continuada de professores e gestores escolares e a importância do ambiente democrático e participativo, destacando conceitos de Paro (2012). Finalizamos com a questão da liderança escolar e a importância da participação efetiva da comunidade escolar e do

entorno como forma de fortalecimento da unidade escolar.

Vale salientar, que esse artigo não tem o propósito de encerrar a discussão sobre esse tema, mas, objetiva continuar estudando a importância da participação da comunidade escolar, dos pais e dos estudantes e da comunidade escolar na gestão democrática pública como uma forma de contribuir com o sucesso da democracia no ambiente escolar.

Na Constituição Federal de 1988 é garantida a gestão democrática no ensino público. Com muita clareza no artigo 206 da Constituição, em vigor, anuncia princípios que são compatíveis com o ensino das redes escolares e expõe critérios para que haja a participação da comunidade no interior da escola. A seguir os critérios da Carta Magna de 1988:

Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – Igualdade de condições para acesso e permanência na escola;

II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – Valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União; VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII – Garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988, grifo nosso).

A gestão democrática, conforme a Constituição Federal, é um princípio que assegura a participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e na organização da escola, visando à melhoria da qualidade do ensino e à construção de uma escola mais justa e eficiente. Ela é prevista no artigo 206, inciso VI, da Constituição, e regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Na LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional) a gestão democrática é estabelecida como um

princípio que garante a participação da comunidade escolar e local na gestão das instituições de ensino. No seu artigo 14, a LDB, define que os sistemas de ensino devem criar normas para a realização da gestão democrática do ensino público levando em consideração a realidade de cada localidade. Resumindo, a gestão democrática na LDB é um princípio fundamental para a educação brasileira, que objetiva a busca pela garantia da participação da comunidade escolar e do entorno na gestão das instituições de ensino, com o intuito de promover a autonomia, a igualdade e a qualidade do ensino nas unidades escolares.

A gestão democrática, no contexto educacional, refere-se a um modelo de gestão escolar que envolve todos os membros da comunidade escolar (professores, alunos, pais, funcionários e gestores) na tomada de decisões e na definição das diretrizes da escola. Essa participação ocorre de forma coletiva e transparente, buscando garantir que as necessidades e desejos da comunidade sejam atendidos.

Ao longo dos anos houve grandes mudanças com relação a administração da escola, a burocracia imperava e todos obedeciam às ordens do diretor escolar. Isso vem mudando ao longo do tempo, a gestão está calcada no conhecimento; na forma de influenciar positivamente

professores e funcionários; nas relações interpessoais; no conhecimento das mídias; na abertura da escola à comunidade escolar e vizinhança. É fundamental que a gestão seja comprometida com a construção de um projeto político-pedagógico que promova a inclusão, a formação da cidadania e o desenvolvimento ético.

Para se fazer gestão escolar é necessário ter conhecimento do que é um gerenciamento escolar, inicia o trabalho do gestor com a concepção de que ele tem de educação, como se vê a escola a longo prazo. E uma das formas da escola ter consciência de sua realidade, do que precisa para haver um melhoramento é a discussão para a elaboração ou atualização do Projeto Político-pedagógico. Com esse documento a escola irá refletir como deve ser a instituição escolar, o papel da escola e a sua missão.

(...) os responsáveis pela gestão nada poderão fazer de útil se não tiver claro para eles qual deve ser o centro do processo educativo, porque será a partir disso que poderão exercer sua liderança, ainda necessária hoje. Gandin (2012, p.47)

O modo de ser e de fazer da escola depende do tipo de influência orientadora da liderança que pode ocorrer de maneira espontânea, levando

em conta valores pessoais, ou pode ser algo organizado intencional pautado nos valores sociais e institucionais através da liderança efetiva com foco nos processos educacionais. Precisa existir uma liderança comprometida com os valores democráticos, capaz de articular vários saberes, fazer uma escuta dos diversos segmentos da escola e ainda criar condições para desenvolver o projeto político-pedagógico, que seja coerente com as demandas da atualidade.

Quando os gestores se omitem ou hesitam de exercer liderança no sentido de criar na escola práticas educacionais focadas na aprendizagem e na formação dos alunos propicia uma criação de práticas regulares em que o interesse individual ou coletivo tem prioridade como um direito funcional, com prejuízo na aprendizagem e formação dos sujeitos. Verificamos que podemos conceituar liderança como um trabalho de influência realizado na gestão de pessoas e processos sociais que mobilizam os talentos existentes como também os esforços direcionados com orientação clara e uma visão ampla da entidade e dos objetivos e metas a alcançar, no sentido de estar cada vez mais, melhorando a organização.

No processo da gestão democrática o líder é aquele que agrega as pessoas, tem uma capacidade de fazer

uma escuta ativa, de influenciar as pessoas e também os seus comportamentos; então, seria necessário avaliar a competência dos gestores e o estilo de liderança sobre as pessoas e não o cargo de liderança que a pessoa ocupa.

Não podemos menosprezar os cursos de qualificação em que os professores precisam atualizar os seus conhecimentos, porém, muitas vezes quando os profissionais chegam à escola dependendo da gestão da escola não se sentem instigados a pôr em prática os conhecimentos adquiridos na formação, por não receberem apoio ou orientação dos gestores para implantar e socializar as novas aprendizagens

Isso indica que é necessário aprimorar a cultura organizacional da escola para obter melhores resultados educacionais e desempenho profissional. É importante que a formação continuada considere a cultura da escola como uma dimensão escolar em relação a incorporação de novas formas de desempenho pelos profissionais e direcione esses a aplicarem conhecimentos e novas práticas, considerando a cultura escolar existente.

Libâneo (2018), ressalta que, a cultura é o conjunto de todas aprendizagens, de costumes e de crenças que o ser humano adquiriu em várias instâncias da sociedade, e isso faz com

que ele forme o seu jeito de agir e de intervir onde está, no momento, em sua comunidade ou na escola. Porém, a cultura dos indivíduos que é levada a escola irá dar uma contribuição para se constituir a cultura da escola. Explica ainda que, as escolas se diferenciam uma das outras porque trazem a cultura das pessoas que nela estão, ou seja, vai além das normas que o sistema impõe à rede.

Para Lück, dentro da escola há a cultura organizacional e também as subculturas, formadas tacitamente por subgrupos, como por exemplo o dos professores/funcionários/alunos administrativos, além disso há os grupos de faixa etária próximas, pessoas com diferentes níveis de escolaridade, que tendem a se isolarem com seus acordos tácitos, não elucidados e sem evidências que fica difícil o reconhecimento para quem não faz parte do grupo.

A liderança tem um papel essencial na formação do clima e da cultura organizacional na escola; esses são constituídos num processo coletivo e social, levando a cabo as atuações e aprendizagens compartilhadas entre todos que fazem a unidade escolar, com influência sob o grupo, que considere princípios e construa referenciais a partir desses. Ao assumir o cargo de gestor escolar, o líder é responsável pela formação do clima e da cultura

organizacional da escola compatíveis com as concepções da educação, com as políticas educacionais, de forma que proporcione um ambiente propício à aprendizagem do aluno. Uma liderança escolar efetiva requer comportamentos proativos, altas expectativas em relação ao desenvolvimento das pessoas, capacidade de promover o trabalho coletivo e o diálogo.

A formação dos alunos depende, também, dos valores humanos, sociais e culturais que a unidade escolar cultiva. É necessário que a cultura organizacional expresse esses valores aos educandos. Há uma diferença entre clima escolar, e cultura organizacional. O clima escolar está relacionado ao comportamento das pessoas em um ambiente amistoso de cooperação e respeito entre todos os profissionais, gestores e professores; professores e alunos. Quando isso é expresso aos alunos pode contribuir para melhorar a aprendizagem dos alunos. Uma comunicação clara, objetiva onde a troca de informações, ideias, sentimentos tem entendimento comum facilita a unidade de ações e propósitos. A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, opiniões que é criado dentro da escola e que manifesta o modo de ser e de fazer do estabelecimento e que dentro dessa cultura existem subculturas, que muitas

vezes não são conscientes de suas existências

Segundo Lück (2011) O clima escolar são as percepções que as pessoas tem do seu ambiente de trabalho, que podem trazer estímulos positivos e motivação para posicionamentos respeitosos, a partir de representações significativas desses indivíduos. O clima escolar, aqui contextualizada nesse artigo, conforme definição de Lück(2011), pode ser entendida como: estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento, em vista do que seu caráter pode ser sobremodo temporário e eventual, dependendo da resolução das condições que criam essas características- daí ser também cognominado de atmosfera (p.65).

A organização do trabalho como um todo, eixo relacional; o dia-a-dia da unidade; visão de futuro; desempenho dos profissionais da escola são de responsabilidade da gestão escolar. A gestão democrática precisa ser melhor trabalhada, no sentido das pessoas, especialmente os gestores cuidarem melhor dos processos educacionais, dando vez e voz para todos que fazem parte da organização da escola. Saber incluir as pessoas com toda a sua diversidade e realizar a função dela

principal que é a apreensão do conhecimento formal.

A escola democrática e participativa prima pela participação de todos os profissionais da escola, além de incluir representação de alunos na tomada de decisão, que pode ser do conselho escolar e do grêmio estudantil, caso haja na escola. Dessa forma, há um impacto positivo na qualidade do trabalho e nas relações interpessoais. É na escola democrática onde existe o apoio de todos os que lá trabalham. Segundo Libâneo (2018), os professores também podem e devem participar de reuniões, na qual a pauta de caráter financeiro, administrativo, organizacional. Ele lembra que:

Tendo como pressuposto que a escola é uma das mais importantes instâncias de democratização da sociedade e promoção de inclusão social, cabe-lhes propiciar os meios de apropriação dos saberes sistematizados formados socialmente, como base para o desenvolvimento das capacidades intelectuais e a formação da personalidade por meio da atividade de aprendizagem socialmente mediada (p.12).

A gestão democrática ao promover espaços de participação coletiva, permite que pais, estudantes e outros membros da comunidade escolar

se percebam como sujeitos ativos no processo de tomada de decisão, fortalecendo vínculos e o sentimento de pertencimento institucional. A escola democrática transforma o espaço em um compartilhamento de ideias, valores e práticas mediante um trabalho conjunto. Para isso acontecer é necessário um trabalho de introduzir todos os que fazem a escola nas discussões, reuniões, decisões, no momento de elaboração do projeto político-pedagógico e avaliação de projetos educativos.

De acordo com Gandin (2012), para alcançar uma gestão democrática é experienciar um planejamento participativo. Não um planejamento em que as pessoas se reúnem para arrumar soluções para os problemas da escola, mas algo que tem um viés área do planejamento, com técnicas, conceitos claros ferramentas definidas para desenvolver os processos de trabalho da escola.

Na concepção de Gandin (2012), não há como ter uma gestão participativa, pois a tarefa da gestão é técnica, específica e todos os profissionais da administração não podem fazer parte. A menos que seja nos colegiados para deliberar e decidir sobre algumas questões. A organização escolar precisa de gestores preparados para lidar com questões múltiplas e que pelo

menos consigam uma participação das pessoas no sentido de colaborarem e decidirem conjuntamente. Explica ainda que, a liderança só poderá ser exercida quando estiver claro para a equipe gestora o centro do processo educativo. Pois, a gestão é um princípio que precisa ser entendida como algo que orienta e apoia a ação pedagógica à luz de objetivos que foram construídos e compartilhados com todos.

Podemos acrescentar que, uma gestão democrática é aquela que valoriza, também, a participação da comunidade escolar dentro da escola, não apenas para ser ajudada no tocante à manutenção predial ou para diminuir a depredação nos finais de semana e feriados, que isso não é um dever dos pais, mas é imprescindível a presença dos pais na escola porque esses trazem as suas inquietudes, insatisfações e a visão que os mesmos tem da unidade escolar e isso quando bem recebido pelos gestores em reuniões escolares, sejam do conselho escolar, de pais e mestres, estão contribuindo com a educação de seus Filhos. É o que nos lembra Paro (2012):

Também não se trata de enxergar a participação da comunidade como forma de envolver os pais na execução de serviços de manutenção, fazendo reparos de móveis ou equipamentos ou procedendo à pintura e conservação do

prédio escolar. Certamente que nada proíbe que os pais se disponham a executar esse tipo de trabalho, mas que ele não seja o objetivo ou a razão de ser de sua “participação”.

A comunidade escolar pode executar esses trabalhos na unidade, contanto que seja algo espontâneo dos usuários do serviço público, que nesse caso específico são os pais. A unidade pode aceitar isso com o intuito de atrair os pais para as questões da escola e estimulá-los a participar dos momentos de tomada de decisão. Quando os pais contribuem com esses serviços na escola, passam a cobrar por melhores serviços, como também desencadeia na defesa de seus direitos e reivindicação de espaço para tomada de decisão.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão de literatura tradicional, não sistemática, descritiva, de natureza qualitativa e bibliográfica, já que a análise se realizou em diversas fontes de pesquisas como conteúdo de livros, artigos científicos, sites, dissertações, teses e bibliográficas virtuais.

CONCLUSÃO

Podemos concluir que, em razão de tudo que foi pesquisado para esse artigo que é de fundamental importância

no processo de gerenciamento da escola, dentro do sistema educacional, uma visão mais abrangente do que é uma gestão democrática e participativa nas escolas públicas, caracterizado pela tomada de decisão compartilhada, onde os trabalhadores realizam o trabalho de forma colaborativa, responsável e com objetivos comuns, que é o desenvolvimento da unidade escolar e a aprendizagem significativa dos estudantes.

As mudanças nos sistemas de ensino não funcionam como deveriam porque não levam a cabo a cultura e o clima organizacional da escola, ou seja, desconsideram a sua realidade.

Só é possível a realização da gestão escolar quando se compreende a dimensão da escola como um organismo sociocultural e a educação como um processo humano e social.

Vimos também que, a direção da escola precisa promover um ambiente de relações de confiança, um clima e uma cultura organizacional favoráveis a todos os que fazem a escola acontecer, como afirma Libâneo (2018): (...) a cultura da escola pode ser modelada, planejada, conformada para atender os objetivos da direção, como a coesão e o espírito grupal. Essa maneira de ver tem algum valor, porque vai além de um sistema de gestão baseado apenas na autoridade do

diretor e nos procedimentos burocráticos (p.93).

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei 9.394/96. Brasília: 1996.

NONATO, I.C. Gestão Democrática na Escola: De onde viemos e para onde vamos? Disponível em: [https://www.passeidireto.com/arquivo/76851715/gestao-democratica-na-escola-de-onde-viemos-e-para?](https://www.passeidireto.com/arquivo/76851715/gestao-democratica-na-escola-de-onde-viemos-e-para?from_view=detail&from_search=true)

LÜCK, Heloisa. Liderança em Gestão Escolar. 9. Ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.- (Série Cadernos de Gestão)

LÜCK, Heloisa. Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola. 2.ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. – (Série Cadernos de Gestão)

MENEZES, Janaina Specht da Silva(org.); FETZNER, Andréa Rosana; VASCONCELOS, Celso; GANDIN, Danilo et al. A QUEM INTERESSA A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA? REFLEXÕES SOBRE A FORMAÇÃO DE GESTORES

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola : teoria e prática- 6. ed. Ver. e ampl. – São Paulo : Heccus Editora.

LÜCK, Heloisa. A gestão participativa na escola.11. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. – (Série Cadernos de Gestão)