



II CONEDU
CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

O PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA FRENTE À PARTICIPAÇÃO E LIDERANÇA NO CONTEXTO ESCOLAR

Aline Abrantes Batista (autora)¹

Joana Dark Andrade de Sousa (Coautora)²

Beatriz Santos Batista (Coautora)³

aline_batista.1@hotmail.com -Fasp¹

Faculdade São Francisco da Paraíba

joanadark_a@hotmail.com

Faculdade São Francisco da Paraíba – FASP²

bia-santos-anny@hotmail.com-UFCG³

Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO

A Gestão Democrática da Educação se caracteriza como um dos fundamentos necessários para construção da cidadania no contexto escolar, correspondendo ao campo que capacita e orienta os saberes e com base em ações conjuntas e participativas para promoção de um ensino e aprendizagem de sucesso. No âmbito do espaço escolar, a interdependência dos atores escolares mostra a necessidade de um trabalho coletivo em torno do processo de gestão de qualidade, uma vez que as ações educativas são construídas tendo em vista um saber dinamizado e eficiente, assim como uma formação para a cidadania. O objetivo desta pesquisa é analisar como se estabelece o processo de gestão democrática a partir de duas perspectivas fundamentais: participação e liderança no contexto escolar, bem como utiliza de uma metodologia de abordagem qualitativa, e técnica pesquisa bibliográfica a fim de apresentar discussões sobre a prática educativas tendo como ênfase a gestão escolar. Examinar as questões que contribuem ou interferem no exercício de uma gestão escolar democrática é a



chave essencial no tratamento dessa prática para a formação de pessoas autônomas e conscientes de seu papel dentro da sociedade.

PALAVRAS CHAVES: Gestão, Escolar, Participação, Liderança, Qualidade.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa se realiza na perspectiva de oferecer um novo prisma acerca da importância da gestão democrática frente a participação e liderança como ferramenta contribuinte para uma educação de qualidade, devido ser perceptível pelo fato de que as políticas públicas que fundamentam a ação gestora notadamente são permeadas por um caráter hierarquizado e dicotômico de funções. Nesse sentido, observamos que além desses aspectos, muitas dificuldades que se instauram sobre o processo de gestão tornaram-se escopo para a construção

No Brasil existem leituras plausíveis que nos retratam essa ideia do exercício da gestão democrática escolar, bem como suas perspectivas estruturantes como Luck (2009) que discorre sobre as dimensões de um gestor líder e o seu papel dentro da mobilização dos saberes, Libâneo (2004) fazendo referência da teoria e da prática do processo de gestão escolar, Ferreira (2000) e Gadotti (1997), que também já nos falam em autonomia da escola, bem como da importância de uma gestão democrática. e PARO (20017) que nos fala da gestão escolar, democrática e qualidade do ensino, que nos oferece um sólido campo de pesquisa.

Esses autores defendem pontos centrais que devem ser compreendidos e vivenciados dentro dos espaços escolares, com o objetivo de promover melhorias do processo de ensino. As discussões aqui apresentadas não nascem somente de uma prática educativa, mas de uma união de vivências nos espaços escolares, assim como de leituras marcantes sobre o processo



II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

de gestão escolar. Examinar as questões que contribuem ou interferem no exercício de uma gestão escolar democrática é a chave essencial no tratamento dessa prática para a formação de pessoas autônomas e conscientes de seu papel dentro da sociedade.

Precisamente no que tange as perspectivas de participação e liderança é necessário que o gestor detenha tais habilidades para que a ação gestora se desenvolva alcançando todas as demandas a elas inerentes e para tanto se faz necessário uma pesquisa mais detalhada nesse campo. No contexto das organizações escolares e ainda da pesquisa científica esta trabalho irá contribuir com o enriquecimento teórico neste campo, sendo um tema de grande relevância na engrenagem da educação.

Precisamente no que tange as perspectivas de participação e liderança é necessário que o gestor detenha tais habilidades para que a ação gestora se desenvolva alcançando todas as demandas a elas inerentes e para tanto se faz necessário uma pesquisa mais detalhada sobre este tema.

A gestão democrática diante das perspectivas de participação e liderança no ambiente escolar

O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações; tal conceito leva ainda em consideração um todo em relação as suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade no conjunto (MORIM, 2002). A educação no Brasil fundamentou sua prática em métodos autocráticos, hierarquizados, e de profunda contradição com o novo método de articulação de ensino “democrático”, redigida pela Constituição Federal. Portanto, se faz necessário inferir uma reflexão e análise sobre a complexidade que se aloca sobre a concepção de gestão escolar democrática.

De acordo com Andrade (2001), a palavra portuguesa gestão, em seu sentido original, vem do termo latino “*gestio*”, que expressa à ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e das próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso. A gestão, assim, se reporta a uma ação coletiva, onde as atitudes devem ser



pensadas e vividas por mais de um interlocutor, exercendo um diálogo contínuo para que a comunicação e a obtenção dos objetivos propostos sejam alcançados.

Como orientação sobre o processo de gestão, a Constituição Federal Brasileira de 1988 nos diz em seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser a democrática e participativa, como atesta o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96, afirma que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. No artigo 14 dessa mesma Lei estabelece-se que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 - II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.
- (BRASIL, 1996).

As diretrizes que orientam a lógica da gestão são fomentadas por princípios democráticos, que priorizam a formação para a cidadania. Educar e gerir a educação com base fundamentada em princípios democráticos pressupõe a oferta de uma formação cidadã, onde o papel político da educação se dará concomitante ao exercício de práticas democráticas. A realidade social da qual fazemos parte é constituída socialmente, e se desenvolve com molde em seus agentes sociais, mediante os movimentos que vão sofrendo, e sendo marcadas por um conjunto de fatores complexos e de dimensões diversificados, que compõem os sistemas.

Firma-se, pois, o entendimento de que tem faltado, para a remoção da qualidade da educação, uma visão global da escola como uma instituição social e uma percepção abrangente da teia de relações entre os vários componentes que delineiam a experiência educacional (LUCK, 2009, p. 42)



Nesse contexto, pensar em uma gestão educacional democrática participativa, demanda compartilhar responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diferentes níveis e seguimentos que compõem o sistema de educacional, na perspectiva de promover o encontro de ideias e soluções para as problemáticas que se estabelecem no âmbito escolar. Deve-se pensar a gestão como um processo de mudança de paradigmas que promove uma dinâmica de pensamentos e propostas articuladas e contextualizadas, tendo um enfoque político e social, na perspectiva de atender a uma *práxis* voltada para a cidadania autônoma, pedagógica e interdisciplinar.

A gestão educacional abrange, portanto, a dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino, tanto no âmbito macro (sistema) como micro (escola) e na interação de ambos (LUCK, 2009, p. 51).

A gestão democrática escolar propõe uma participação no contexto e na definição das políticas do sistema e das escolas, uma vez que oportuniza ações e conhecimento integrante das vivências escolares, bem como suas articulações nos diferentes contextos da educação. Pensar em gestão democrática em um cotidiano escolar implica rever as práticas, e relações que se estabelecem nesse ambiente, a formação de organismos e hierarquização e autonomia no espaço escolar. É nesse sentido que se insere a noção de participação como fundamental na concepção de gestão democrática.

Participação democrática na gestão escolar

Falar e viver a democracia em uma sociedade que vive presa a um sistema de dominação, dividido em classes oriundas de um sistema capitalista – neoliberal, se coloca como um desafio, uma vez que a prática de uma gestão democrática só acontece se àqueles



sujeitos do processo organizacional escolar forem conscientes e responsáveis por sua efetivação. A luz disso corrobora Dewey:

Temos que ver que a democracia significa a crença que deve prevalecer à cultura humanista; devemos ser francos e claros em nosso conhecimento de que a proposição moral, como qualquer ideia referente deve ser... A democracia se expressa nas atividades dos seres humanos e se mede pelas consequências produzidas em suas vidas. (DEWEY, 1970, p. 212-213)

A democracia escolar, só será compreendida se for colocada sob a luz da superação de dicotomias estabelecidas em sociedade, garantindo a autonomia escolar, visando melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem ao passo que oportuniza a todos participarem desse processo de maneira clara e efetiva.

Para que o processo de gestão democrática ocorra, é necessário que todos os atores da dinâmica escolar se movam com sujeitos ativos, capacitados e inseridos efetivamente no processo educacional. Na concepção de gestão democrática, segue-se o princípio da atuação coletiva, não podendo haver determinismos, autoritarismos e divisão de responsabilidades, todos são comumente responsáveis por o sucesso escolar. Torna-se necessário que o ambiente escolar favoreça um diálogo horizontal, como também ofereça um espaço comunicativo, de respeito aos diferentes pensamentos, valorizando a diversidade de opiniões e construção de novas ideias.

A construção de um documento que regule todo o processo educacional da escola o Projeto Político Pedagógico (PPP) é de fundamental importância para que as instituições possam nortear suas práticas em efetivo, em prol de transformações sociais, atendo suas demandas. No Brasil a implementação dos Projetos Políticos Pedagógicos foram instituídos, após a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBN (1996), em seus artigos 12, 13 e 14. Conforme a LDBN (1996) estabelece-se a obrigatoriedade de uma proposta pedagógica para as escolas de educação básica. Esta mesma legislação evidencia o caráter político da escola, pois o seu principal objetivo é a formação de



cidadãos. O PPP auxilia a escola na reflexão sobre escolhas e ações prioritárias para a formação de cidadãos, sendo um documento que prioriza a uniformização do ensino e intencionalidade da escola para com a educação oferecida como vemos nas palavras de Gadotti:

Todo projeto pressupõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para se arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova instabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente (GADOTTI. 2001, p.37).

O Projeto Político Pedagógico em si não poderá solucionar todos os problemas enfrentados por a escola, no entanto, sua elaboração de forma participativa e coerente com as demandas da escola, poderá contribuir para uma organização no enfrentamento dos desafios que se estabelecem sobre o processo educacional.

A participação escolar pode acontecer também através de organizações escolares como: conselhos escolares, grêmios estudantis, associação de pais e mestres, eleições para diretores. A prática de uma gestão democrática em uma escola é fundamentalmente política e pedagógica, uma vez que se propõe a oferecer uma formação cidadã que fomente uma consciência crítico participativo, atuante nas promoções de mudanças. Como se vê, a ideia da participação é indissociável da concepção de uma gestão democrática.

Prática de Liderança

A liderança se constitui como característica inerente e complementar ao processo de gestão, como nos afirma Luck:

Sendo a liderança na escola uma característica inerente a gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltados para a contínua melhoria de qualidade do ensino e da aprendizagem ela se assenta em uma atitude proativa e pelo entusiasmo de elevadas



expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados (LUCK, 2009, p. 20).

Como denota Luck, a liderança em seu amplo aspecto se coloca como uma das competências estruturantes de uma gestão democrática, o que evidencia característica necessária e fundamental, para influenciar e orientar as ações norteadoras de formação de equipes participativas, para o alcance de um objetivo comum. Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente de liderança, devem, necessariamente, dedicar-se ao estudo, à observação e à reflexão sobre essa liderança, de modo que possam exercê-la de forma competente (LUCK, 2009, p. 31).

A liderança está voltada prioritariamente para a capacidade de gerenciamento de pessoas, enquanto que a gestão escolar não se limita a esse nível, mais abarca uma dimensão maior, como questões administrativas, de currículos, resultados, relações humanas, etc. Nesse contexto as literaturas que tratam dessa equivalência entre gestão e liderança nos mostram que estes não se confundem mais se completam, no sentido que ambos se interligarem compondo o processo gestor como todo.

Trazer essa dicotomia para a escola nos leva a pensar a gestão de forma eficaz, quando nos oferece melhores condições de compreensão concernente a ambiguidade levantada sobre a gestão e liderança, portanto necessário é um olhar profundo e crítico sobre a importância da comunhão destes conceitos, e a necessidade de pensarmos as atribuições de uma verdadeira gestão democrática em todos os seus aspectos.

Gestão Democrática e Qualidade do Ensino

A concepção de uma educação democrática coloca em questão um fator indispensável ao ensino, a qualidade da educação, condição esta que exerce influência forte dentro do contexto social e econômico. As influências desse ensino de qualidade ou de não qualidade irão demarcar toda uma série de consequências positivas ou negativas de acordo com a sua existência.



Portanto, deve-se a priori vislumbrar qual o objetivo do ensino, e suas possibilidades em formar um cidadão crítico participativo e com saberes básicos para o mercado de trabalho, ou seja, deve-se pensar na dimensão social que se dá aos objetivos da educação, e ainda se estes estão sendo alcançados ou poderão ser atendidos a um curto, médio e longo prazo.

A democracia que conhecemos popularmente, a da participação de todos, que de fato é o sentido pleno do conceito de democracia, se constitui como peça inerente ao processo de educação de qualidade, diferenciando-se apenas do conceito de universalização do ensino.

É preciso que a educação se preocupe em formar e em capacitar as gerações quanto as suas capacidades intelectuais, culturais e de valores, oportunizando a esta condições necessárias de inserção nos mais variados contextos, situações e cargos no campo social, de modo que esses valores implícitos à democracia e o respeito ao outro se apresentem para além se situações de grandes comoções nacionais, como ‘um jogo da seleção brasileira’, mais, que os valores de cidadania sejam inerentes a qualquer situação cotidiana.

A construção dessas competências culturais, intelectuais e de valores, somente aconteceram de fato e em grande expressão, se a educação conseguir alcançar os seu real objetivo, a formação para a cidadania. Esta formação para a cidadania depende prioritariamente de um ensino democrático e de qualidade, que viabilize a conexão dos saberes e o exercício destes no cotidiano social, como nos diz Paro:

“Nesse particular, é preciso não apenas fazer a revisão crítica das concepções existentes, em especial o paradigma neoliberal que associa o papel da escola ao atendimento de leis de mercado, mas principalmente contribuir para a elaboração de um conceito de qualidade que valha a pena ser posto como horizonte que sirva de parâmetro para a oposição de políticas públicas consistentes e realistas para o ensino fundamental” (PARO, 2007. 20)

Nesse contexto Paro faz ênfase a necessidade do papel da educação enquanto aparelho ideológico do Estado em repensar as ações práticas de formação escolar, evidenciando a necessidade em se construir novos conceitos de qualidade do ensino e que estes se



constituam como aportes para a fomentação de uma educação de qualidade, atendendo aos anseios básicos de formação para a cidadania.

Diante de um conceito de educação democrática e emancipadora que prepara o cidadão para o mundo contemporâneo, os conhecimentos e o respeito e aquisição da cultura se coloca como peça chave nessa peleja, visto que o domínio de conhecimento é apresentado como a moeda de liberdade para o exercício da cidadania, e assim, entendendo que o ser humano se localiza em sociedade e que responde a conhecimentos culturais locais e universais.

Cabe também no quadro da qualidade do ensino para além de competências, que haja uma significação e motivação para o que se está sendo aprendido, para tanto, também é preciso que se ofereça essa atenção dentro dos espaços escolares, com estrutura adequada, profissionais capacitados, currículo e metodologias adequadas dentre outros componentes que fundamentam o processo de ensino e aprendizagem, como ressalta PARO:

“A preocupação com a qualidade do ensino, fundamental de acordo com uma visão de educação como formadora de cidadãos, precisa levar em conta, no estudo da escola, além da estrutura didática desta, também sua estrutura administrativa”. (PARO, 2007. P 82).

A organização de toda a estrutura escolar deve ser construída objetivando a aprendizagem do educando, promovendo a organização da instituição levando em conta não somente o que se aprende, como também, visualizando se o ambiente onde acontece o aprendizado está contribuindo para a efetividade dessa aprendizagem.

A educação de qualidade está intrinsecamente ligada a formação integral do homem e sua dimensão história e cultural, sendo que sua organização estrutural, material, curricular dentre outros fatores contribuem para uma educação de qualidade, e ainda é preciso que esta organização se desenvolva em um espaço democrático que apresente construção de saberes inerentes ao processo de ensino e aprendizagem, bem como, o envolvimento de todos os agentes educacionais dispostos a buscar paulatinamente novos olhares sobre este processo de formação do homem.



II CONEDU
CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de Sinônimos da Língua Portuguesa**. Ed. Elfez, [S.L.], 2001.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DEWEY, J. **Liberalismo, liberdade e cultura**. Tradução Anísio Teixeira. São Paulo. Nacional. EDUSP. 1970

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

LDB - **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Texto na íntegra Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. São Paulo: Saraiva, 1996.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2009.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 6. ed. Rio de Janeiro : Bertrand Brasil, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo: Ática, 2007.



II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO