

PRINCÍPIOS DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

ANDREIA RODRIGUES DE ANDRADE

Graduação em História pela Universidade de Santo Amaro (2002); Especialista em Gestão Escolar pela Faculdade Monte Alto (2011); Especialista em Formação e Profissão Docente pela Faculdade de Educação Paulistana (2020); Professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental na EMEI Francisca Julia da Silva.



RESUMO

O presente artigo visa apresentar os princípios de uma gestão escolar democrática e participativa que trabalha de forma coletiva, compartilha decisões com todos os envolvidos no processo educacional e abre as portas da escola para a comunidade do entorno, valorizando os saberes locais e o que os seus alunos têm a dizer a fim de alcançar uma educação de qualidade para todos, ressaltando também que nesse processo o gestor assume um caráter transformador e junto com seus aliados buscam transformar a realidade da escola que está em suas mãos. Um tema que vem sendo debatido desde a década de 80, sendo alvo de várias discussões e pesquisas, as quais se intensificaram na década seguinte quando ocorreu uma descentralização, autonomia e participação da comunidade escolar por intermédio dos colegiados (Conselho de Escola e Conselho de Classe e Série) e também das instituições (Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis). Aconteceram também várias mudanças no setor educacional desde as formas de gestão passando pela formação docente, o currículo, a avaliação, a estrutura institucional até os processos de ensino aprendizagem. Nesse contexto a própria palavra administração é substituída por gestão e todas as mudanças ocorridas visavam a equidade e a qualidade, parâmetros para a eficiência da educação. É concedida às escolas a liberdade de elaborar e proporem os seus projetos pedagógicos ao mesmo tempo em que são instituídos sistemas de avaliação padronizados. As discussões acerca dessas questões referentes à Política e Gestão da Educação ganham adeptos mundialmente. Enfim, a educação passa a ser prioridade nas agendas governamentais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; Educação; Qualidade

PRINCÍPIOS DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

“Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos” (LÜCK, 2009).

LÜCK (2009, p. 70,71) afirma:

[...] a formação do aluno e a sua aprendizagem constituem-se no objetivo central da gestão democrática. Para ela é pressuposto básico a concepção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual com perspectiva de futuro.

Sendo assim essa gestão é abrangente, complexa e de caráter político uma vez que dá poder a pessoas tendo por orientação a contribuição para a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem e formação dos alunos, com a participação dos pais, da comunidade interna e externa da escola.

Nessa perspectiva a escola deve ter suas portas abertas para as famílias, valorizar seus saberes e unir-se à elas visando o desenvolvimento dos alunos e a relação com o entorno torna-se então acima de tudo democrática.

Não apenas os alunos, mas toda a comunidade deve se desenvolver no convívio escolar, ela gera conhecimento sobre si própria e desse modo contribui para o conhecimento sobre essa instituição chamada escola. As escolas precisam se repensar e só elas podem transformar a si próprias, com as pessoas que as constituem: professores, alunos, funcionários em interação com a comunidade circundante (ALARCÃO, 2001).

É fundamental então o estabelecimento de um ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania seguindo o exemplo dos adultos e se organizarem para o preparo de ações que visem a melhoria da escola envolvendo todos que nela atuam e também aos que estão ao seu redor transformando a todos de maneira efetiva.

Não se trata apenas de formar em função de um mercado de trabalho, mas de formar preparando para a busca de uma melhor qualidade de vida. Tornar-se um adulto, profissional competente, cidadão crítico, autônomo e criativo, que saiba solucionar problemas e que, com iniciativa própria saiba questionar e transformar a sociedade onde o papel da escola é superar a racionalidade e a objetividade e levar os alunos pela curiosidade, pelo interesse, pela busca de soluções, pela humanização. Para uma prática emancipadora será necessário buscar maior qualidade nos relacionamentos e organizar a ação docente numa teia de relações e interdependência, na qual os trabalhos coletivos e parcerias exigirão colaboração e participação de todos (ALARCÃO, 2001).

Desta forma um processo de gestão que seja democrático e que vise a construção da cidadania só existirá se forem desenvolvidas a autonomia e a participação de todos, sendo que a primeira permite a escola construir o seu próprio projeto e a segunda é condição para a gestão democrática. Além disso, são fundamentais a descentralização do poder, a representatividade social dos conselhos e colegiados, o controle social da gestão educacional, a escolha dos dirigentes escolares por processo de eleição, a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar, a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção dos objetivos educacionais, assim como a competência de liderança do gestor que expressa sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos pais e outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização.

[...] Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo em constante processo de mudança e enquanto construção coletiva, a gestão democrática da educação faz-se na prática quando se tomam decisões compartilhadas (FERREIRA; AGUIAR, 2001, p.148).

Percebemos então que o trabalho em equipe é fundamental.

PERRENOUD (2001), afirma que o trabalho em equipe se constitui então como uma nova cultura profissional onde cooperar é dividir forças para que o todo seja mais forte do que a soma das partes. Ele não pode ser entendido sob a ótica da “boa vontade” dos parceiros. Ele é também uma luta, passa por crises, momentos de cansaço e mal entendidos. Requer uma formação. É uma formação que desenvolva o pensamento complexo e sistêmico que pode tornar as pessoas mais lúcidas.

Todo o trabalho em equipe visará somente o bem comum dos envolvidos no processo educativo em busca de uma escola de qualidade construída num processo democrático.

É no compromisso com a gestão democrática que está implícita a ideia de escola como um bem público e perene que possui significado fundamental no processo de construção de uma nação também democrática. (CIRCUITO GESTÃO, módulo IV, p.148).

[...] A gestão democrática da educação, enquanto construção coletiva da organização da educação, da escola, das instituições, do ensino, vida humana, faz-se na prática quando se tomam decisões sobre todos os aspectos presentes na escola desde o projeto político pedagógico até as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, as atividades dos professores e dos alunos, os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros, os tipos, modos e procedimento de avaliação e o tempo para sua realização (FERREIRA; AGUIAR, 2001, p.310).

Enfim, vários são os determinantes para que uma gestão seja de fato democrática: a participação de todos os envolvidos no processo educativo (pais, professores, gestores, alunos, demais funcionários da escola, a comunidade do entorno) onde as decisões são sempre tomadas de forma coletiva e o trabalho em equipe é fundamental visando o sucesso da escola e a melhoria da qualidade do ensino.

COMPETÊNCIAS DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA SEGUNDO HELOISA LÜCK

O gestor:

- 1- Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares;
- 2- Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola;
- 3- Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas;
- 4- Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento

de experiências e agregando resultados coletivos;

5- Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado;

6- Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento;

7- Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento;

8- Promove críticas de coliderança, compartilhando responsabilidades espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola;

9- Promove articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.

A CAMINHO DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos e nela o gestor atua incisivamente para que de fato isto aconteça.

[...] A gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar na promoção dos objetivos educacionais e o trabalho do gestor se pauta sobre sua competência de liderança que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais e outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização (LÜCK, 2009, p. 75).

Um processo de gestão que seja democrático e participativo que objetive a construção da cidadania brasileira, não é um processo mecânico e sem compromissos. Ele só existirá na medida em que forem desenvolvidas a autonomia e participação de todos, num clima e numa estrutura organizacionais compatíveis com essa prática, visando a emancipação. A gestão da “escola cidadã” requer a reconstrução do paradigma de gestão, a construção de novas práticas de processos democráticos de gestão e novas concepções. Na escola cidadã, o poder está no todo e é feito de processos dinâmicos construídos coletivamente pelo conhecimento e pela afetividade, constituindo-se em espaço aberto de criação e vivência. Mas não é um espaço desorganizado, sem objetivos, sem estratégias e sem direção. É um espaço ocupado por sujeitos com circunstâncias pessoais, papéis e responsabilidades distintas. Nesse espaço o gestor é o coordenador, com conhecimento técnico e percepção política, não mais o dono do fazer e sim, o animador dos processos, o mediador

das vontades e seus conflitos (FERREIRA ; AGUIAR,2001, p. 163, 169).

ELEMENTOS DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA SEGUNDO FERREIRA E AGUIAR

1- **AUTONOMIA:** A escola autônoma é aquela que constrói no seu interior o seu projeto, que é a estratégia fundamental para o compromisso com sua realização. A autonomia só é verdadeira e duradoura quando conquistada. As leis são por natureza conservadoras. A ação é que deve ser inovadora, criando o ambiente para as leis avançarem.

2- **PARTICIPAÇÃO:** Requer o sentido da construção de algo que pertence a todos e que tem diretamente a ver com a qualidade de vida de cada um, seja no sentido da realização pessoal, seja pelos benefícios sociais que ela advém. O compromisso que gera a participação requer a repartição coletiva do sucesso e não apenas da responsabilidade. A participação e o compromisso não se referem apenas a comunidade interna, mas também a alianças com a comunidade externa a quem a escola serve e pertence promovendo a cooperação interinstitucional.

Participação é condição para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra. Ambas são o fundamento de um clima organizacional positivo.

O efeito da gestão participativa da escola pode repercutir na organização da sociedade fora da escola.

3- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Que determina a vontade dos membros de participar ou alienar-se do processo educativo. Trata-se de estabelecer um ambiente em que as pessoas gostem do que fazem e sintam prazer em estar ali.

4- **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:** Nesse tipo de estrutura, o eixo deveria ser constituído pelos alunos, no caso da escola e pelas escolas, no caso do sistema municipal. Ao redor deles (aluno/escola) se articulariam os programas que instrumentalizam a atividade-fim e os mecanismos de apoio.

A gestão democrática da educação necessita ser o principal instrumento para transformar o processo educativo em uma prática social voltada para a construção da cidadania que se desenvolve numa escola cidadã. A construção coletiva do projeto político pedagógico e a autonomia da escola são os pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da cidadania. Para tanto a escola precisa cumprir sua função social, isto é, cumprir seu papel político institucional. E enquanto construção coletiva da organização da educação, da escola, das instituições, do ensino, da vida humana ela acontece quando se tomam decisões sobre todo o projeto político-pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros

necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. (p.175,304,306, 310).

Percebemos desta forma que gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são os elementos fundamentais na construção da gestão da escola. Uma gestão que se desenvolve em todos os âmbitos, principalmente na sala de aula.

[...] A razão de ser da gestão da educação consiste, portanto na garantia de qualidade do processo de formação humana-expresso no projeto político-pedagógico que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos de ensino, que são conteúdos de vida, tornar-se mais humano (FERREIRA; AGUIAR, 2001, p. 309).

Para atingir uma mudança fundamental, profunda e duradoura, os esforços de aperfeiçoamento devem ir além do processo decisório e do planejamento cooperativos. Cada gestor deverá selecionar uma combinação própria de ações adequadas à sua própria circunstância.

FULLAN e HARGREAVES (2000) enfatizam que para tanto algumas orientações são necessárias:

- 1- Compreender a cultura de sua escola;
- 2- Valorizar seus profissionais e promover o crescimento profissional deles;
- 3- Ampliar o que se valoriza;
- 4- Expressar o que se valoriza;
- 5- Promover a colaboração e não a cooptação;
- 6- Elaborar listas de opções e não de obrigações;
- 7- Utilizar os recursos burocráticos para facilitar e não limitar;
- 8- Conectar-se com o ambiente mais amplo.

Fica evidente então que são muitas as tarefas de um gestor que defende a bandeira da gestão democrática e participativa. O mesmo tem muito a fazer junto à sua equipe de trabalho, a qual dentro de suas especificidades contribuirá para que o exercício da cidadania aconteça em todos os espaços da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma gestão escolar democrática e participativa está ligada diretamente a melhoria da qualidade de ensino resultando na aprendizagem e formação dos alunos com a participação dos pais, da comunidade interna e externa da escola, a qual deve estar de portas abertas para o entorno, unir as famílias valorizando os saberes que elas trazem e buscar ações para o desenvolvimento de todos.

Além disso, numa gestão escolar democrática e participativa vivenciam-se os princípios da cidadania e visa-se não apenas a formação para o trabalho, mas também o preparo para buscar uma qualidade de vida melhor. Esse processo é coletivo e as decisões compartilhadas (mesmo que isso seja complexo) e o gestor por meio de sua competência de liderança expressa sua capacidade de influenciar a atuação de outras pessoas.

A gestão escolar democrática e participativa é construída diariamente pelos os que vivenciam a educação e a concebem como um direito de todos e levar em conta as emoções, sentimentos e preocupações das pessoas envolvidas no processo educativo é fundamental para que aprendizagens e mudanças ocorram.

Numa escola democrática as decisões são compartilhadas, assim como as tarefas para implementar tais decisões, os laços de amizade e de solidariedade estão sempre presentes bem como a autoavaliação e a reflexão num trabalho que sempre acontece de forma colaborativa a fim de buscar inovações e eficiência.

É fundamental que o gestor esteja atento a todos os acontecimentos a sua volta, delegando funções e envolvendo sua equipe em atividades coletivas, valorizando seus funcionários e trazendo a comunidade para dentro da escola visando sempre a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e Compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A Escola como Organização Aprendente**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

Governo do Estado de São Paulo. Circuito Gestão. **Formação Continuada - Gestores de Educação. Módulo IV: Gestão Educacional no Cotidiano das Escolas**. Secretaria de Estado da Educação. São Paulo, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. São Paulo: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

PERRENOUD, Phillipe. **Ensinar: Agir na Urgência, Decidir na Incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.