

GESTÃO ESCOLAR: A LIDERANÇA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE DO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

Data de submissão: 28/03/2024

Data de aceite: 02/05/2024

Glaucio Gomes Frade

Araruama – RJ

<https://lattes.cnpq.br/1517650819485028>

RESUMO: Este artigo tem como tema a Gestão Escolar: a Liderança Democrática e Participativa para a garantia da Qualidade do Processo de Ensino e Aprendizagem. O objetivo é analisar como o gestor escolar ao praticar a liderança democrática e participativa garante a qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Como justificativa percebe-se que na gestão Escolar moderna é essencial o gestor ser um líder democrático e participativo, já que tal ambiente é um espaço de construção democrático de ensino e aprendizagem, com responsabilidade social, onde há indivíduos com aptidões e competências múltiplas e diversificadas, sendo necessário alcançar metas institucionais para sobrevivência deste espaço, além de atender aos requisitos legais que lhes são impostos para seu exercício. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica considerando as contribuições de autores como CURY (2002), DA SILVA (2009) E LÜCK (2009, 2000), entre outros, procurando enfatizar

a importância do tema da gestão escolar no contexto da liderança democrática e participativa. Conclui-se que é importante empregar os aspectos modernos da gestão escolar, seus entendimentos, resultando em bem para a sociedade, a essencialidade do desenvolvimento e prática da liderança com um meio principal de se alcançar as metas estabelecidas, em especial a qualidade no processo de ensino e aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar; Líder; Democrático; Participativo.

**SCHOOL MANAGEMENT:
DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY
LEADERSHIP FOR THE GUARANTEE
OF THE QUALITY OF THE TEACHING
AND LEARNING PROCESS**

ABSTRACT: This article has the theme of School Management: the Democratic and Participatory Leadership in order to guarantee the Quality of the Teaching and Learning Process. The objective is to analyze how the school manager in practicing democratic and participatory leadership guarantees quality in the teaching and learning process. As a justification, it is evident that in modern school management it is essential that the manager be a democratic and participative leader, because such an environment is

a democratic building of teaching and learning, with social responsibility, wherein there are individuals with multiple and diversified skills and competences, and it is necessary to achieve institutional goals for the survival of this space, in addition to meeting the legal requirements imposed on them for their exercise. A bibliographical research was carried out considering the contributions of CURY (2002), DA SILVA (2009) and LÜCK (2009, 2000), among others, trying to emphasize the importance of the subject of school management in the context of democratic and participatory leadership. Summing up, it is important to use the modern aspects of school management, its understandings, resulting in benefits for society, the essential development and practice of leadership with a main way of achieving the established goals, especially quality in the process of teaching and learning.

KEYWORDS: School management; Leader; Democratic; Participative.

INTRODUÇÃO

O espaço escolar é cada vez mais visto como um centro de decisão fundamental na gestão do serviço público de educação. Construir um ambiente escolar que aposta na criatividade de professores e alunos, aberta à participação da comunidade e que mantém o foco na melhoria da aprendizagem, é uma responsabilidade que demanda novos valores, conhecimentos e atitudes. Na verdade, esse desafio necessita da adoção de uma nova forma de pensar da aprendizagem e da organização escolar. Em geral, nas escolas que estão conseguindo vencer este desafio, o diretor líder democrático e participativo tem se revelado fundamental.

Urge a necessidade da adoção de concepções e práticas participativas e democráticas, caracterizadas por iniciativas globais e dinâmicas e, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interagem diferentes indivíduos como os dirigentes, os usuários e os funcionários, estabelecendo parcerias, na busca de soluções de problemas e proporcionando novas demandas. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, constitui grande valor de mercado para o desenvolvimento de qualquer sociedade, além de ser um fator muito importante para a qualidade de vida das pessoas.

A escola hoje é bombardeada por demandas sociais diversificadas. Portanto, a educação, dada sua complexidade e crescente ampliação, já não é vista como responsabilidade exclusiva da escola. A própria sociedade não tem mais uma atitude indiferente ao que ocorre nos espaços escolares. Ela exige uma prestação de contas seja no quesito competência, como na demonstração de transparência ao público com bons resultados de aprendizagem pelos seus alunos e uso consciente de seus recursos, como também começa a se dispor a contribuir para a realização desse processo, bem como a participar ativamente sobre os mesmos. Assim, as parcerias público-privado tem se mostrado presentes e com resultados positivos.

Desta maneira, veremos por meio de importantes referenciais teóricos que dada a complexidade do ambiente escolar e suas demandas como é importante o gestor escolar ser um líder democrático e participativo, enfrentando os desafios e conflitos que lhes são impostos, motivando e liderando sua equipe, tornando o diálogo com a comunidade como meio de entender e atender seus anseios e propiciar um clima favorável e produtivo.

DESENVOLVIMENTO

De acordo com Cury (2002, p. 164), a palavra gestão “provem do latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar”. Adicionalmente, num dos entendimentos da palavra gestão proporciona a ideia de que o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos. Num outro prisma, a gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo. (CURY, 2002)

Dentro do contexto gestão são abordadas a gestão democrática e a participativa. Segundo Cury (2002), a gestão democrática da educação representa, ao mesmo tempo, características como a transparência, impessoalidade, autonomia e participação, liderança, trabalho coletivo, representatividade e competência. Afirma-se, pois, a escola como espaço de construção democrática, respeitado o caráter específico da instituição escolar como lugar de ensino e aprendizagem.

Na abordagem feita por Lück (2000), uma condição básica da gestão democrática é a criação de ambientes participativos. Deles fazem parte a criação de uma visão como um todo da escola e de sua responsabilidade social; o estabelecimento de associações internas e externas; a valorização e ampliação de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente.

Vale, ainda, ressaltar que, conforme Lück (2000), o ambiente participativo dá às pessoas a oportunidade de terem o controle do próprio trabalho, ao mesmo tempo que se sentem parte permanente de uma realidade e não apenas mais uma da mesma ou um mero instrumento para a realização dos seus objetivos institucionais. O desenvolvimento da escola e a realização de seu trabalho têm uma perspectiva, propõem a realização de objetivos e, para tanto, há a necessidade de definição clara e objetiva de seus resultados finais e intermediários, que devem ser acompanhados e avaliados, proporcionando à necessária correção, quando for o caso; o cuidado com o ritmo de trabalho, que deve se manter constante; a identificação de problemas a serem corrigidos; o uso adequado de recursos; o estabelecimento da relação custo-benefício e a identificação de novas perspectivas de ação. Portanto, o que se comprova como importante é uma prática democrática orientada pela eficácia e eficiência, continuamente monitoradas e avaliadas.

A gestão democrática envolve todo o ambiente escolar com seus atores internos e externos. Assim, de acordo com Silva (2001), o comportamento democrático é um trabalho exaustivo, que poderá ter seu exercício em pequenos grupos. Pode aparecer como uma necessidade de coordenação, de encaminhamento de ações, estimulando o exercício da democratização. Entre as instituições envolvidas no processo de aprendizagem da democracia, a escola destaca-se como privilegiada para a efetivação do trabalho de estabelecimento das regras do jogo. Esta questão vem sendo deliberada há algum tempo e chega-se à conclusão de que ainda se encontra uma grande barreira para este trabalho na escola.

Num olhar apurado de dimensionamento da gestão democrática, Silva (2001), relata que o processo para endereçar uma administração da escola, mais amplamente da educação, num norte mais democrática é, possibilitando um melhor clima na organização dentro de uma dimensão interna e externa. A dimensão interna diz respeito à organização da escola em si e, a dimensão externa, à sua incorporação ao Estado e à sua inserção no contexto de uma sociedade capitalista. A democratização da escola é algo que deve ser conquistado, através da participação coordenada e organizada dos diferentes elementos que direta ou indiretamente a compõem. É preciso que ocorra a abertura e estímulo à participação, criando meios de atuação dos segmentos envolvidos no processo escolar.

Tendo em vista os aspectos apontados pelos autores estudados, percebe-se a importância da gestão democrática para o trabalho escolar voltado para a garantia da qualidade de todo o processo. Neste sentido, Silva, (2001, p. 56), acrescenta que:

[...] para o trabalho da democratização escolar é fundamental que seja estimulada a vivência associativa. Os pais sejam chamados, não apenas para ouvirem sobre o desempenho escolar de seus filhos ou para contribuírem nas festas e campanhas. É importante a participação que leva à reflexão e à tomada de decisão conjunta. Este avanço vai depender do grau de consciência política dos diferentes segmentos e interesses envolvidos na vida da escola [...].

A escola por ser um espaço democrático e livre aquele que exerce a gestão deve se orientar por princípios, especialmente os constitucionais. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394, 20 de dezembro de 2006, estabelece em seu artigo 14 que:

Os sistemas definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola.

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p. 12)

Nesse contexto, os estudos realizados por Silva (2001), revelam que os princípios e práticas democráticas na organização e administração educacional, poderão trazer importante contribuição, não só ao clima da escola, mas, também, à democratização num âmbito global. No entanto, o alcance de novas formas de organização e gestão da escola parece ser uma tarefa complicada, devido às raízes históricas da escola, que estão assinaladas pela centralização e pelo autoritarismo. Deve-se evitar o conceito que por existir esses obstáculos só é possível avançar quando estes forem desfeitos. É na prática escolar do dia-a-dia, que necessitam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo, enquanto manifestação num espaço restrito, dos aspectos estruturais mais amplos da sociedade.

Quando se fala sobre gestão participativa ela é parceira e se complementa com a gestão democrática. De acordo com Silva (2001), o poder da participação na escola existe, quando as pessoas aprendem a conhecer sua realidade, a meditar, a superar contradições reais, a identificar o porquê dos conflitos existentes. A participação é experiência coletiva, portanto só se pode aprender, na medida em que se conquista os espaços para a verdadeira participação. Dessa sorte, para concretizar uma gestão participativa educacional, é preciso que em cada escola, a comunidade vá conquistando seu espaço de participação. O processo inicial de formação da consciência crítica e autocrítica na comunidade é ponto muito importante, para elaborar o conhecimento adequado dos problemas que afetam o grupo. Assim, a realidade escolar é uma estrutura social e, que não se pode empregar unicamente sobre os aspectos pedagógicos.

Nessa realidade da gestão participativa é possível ocorrer conflitos. Desta forma, na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na administração da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância dos conflitos, mas de perceber a sua existência, assim como as suas causas, implicações, na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária, para um melhor clima organizacional e ofertando um ensino de boa qualidade para a população. (SILVA, 2001)

Em se tratando, portanto, de administração participativa, torna-se imprescindível desenvolver uma cultura escolar em que os atores sejam estimulados para a construção do conhecimento e vivência de cidadania. Neste sentido, os gestores escolares precisam ser capazes de promover um trabalho em equipe, a qual é formada, segundo Lück (2009, p. 22), por:

profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Ainda segundo Lück (2009), aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, orientar para que a comunidade escolar preze pela escola e seus resultados corroborando para que se alcance os padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais.

O gestor escolar precisa ser um líder atuante no contexto escolar integrando setores e pessoas na busca dos objetivos, como a garantia da qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Portanto, o gestor educacional

é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz. O fato de a equipe institucional cultivar sensações positivas, compartilhar aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gera valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários ao estarem num ambiente estimulante sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e ainda promover um trabalho coletivo cooperativo e prazeroso. (DA SILVA, 2009, p. 68-69)

Nessa linha de pensamento, Da Silva (2009), o gestor poderá formar a escola em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando compreender suas ideias, mas, em especial, suas necessidades. Para tanto, torna-se necessário muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para o aperfeiçoamento da qualidade de ensino, disposição de agir com a racionalidade e a liderança para as problemáticas presentes no cotidiano. Dentre as características que devem ser presentes num gestor cita-se a disciplina, iniciativa, decisão, autoridade e a responsabilidade. Todas elas devem ser conjugadas num ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento.

Para se ter uma escola com resultados de qualidade na aprendizagem, com aumento de rendimento, de satisfação dos alunos e professores e da participação da comunidade é necessário que ocorra a atuação e envolvimento da equipe, visando um trabalho individual integrado em ações coletivas, resultante do planejamento participativo. Desta forma, um gestor consciente e crítico promove um ambiente ideal para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, tornando possível que seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e assim colaborarem com ideias e soluções, criando um elo entre a instituição e eles. (DA SILVA, 2009)

Aliderança do gestor deve ser compartilhada, isto é, deve-se delegar responsabilidades procurando monitorar o desenvolvimento e os resultados. No olhar de Lück (2009), o gestor escolar é o líder e orientador principal da vida da escola e toda sua atividade educacional, que pode e deve delegar responsabilidades, porém, sem se esconder atrás dos executores. Não se recomenda a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe

técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de parceria, apoio, compartilhando responsabilidades.

Por isso, o gestor deve zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos. Quando uma mesma fundamentação e entendimento é compartilhado por várias pessoas empenhadas na mesma tarefa, elas passam a manifestar comportamentos convergentes e a adotar representações semelhantes sobre o seu trabalho, reforçando uns o trabalho dos outros e, dessa forma, construindo um processo educacional único. A equipe por atuar a partir de objetivos comuns reconhecidos como valiosos por todos os que compartilham da mesma visão, a educação ganha efetividade. (LÜCK, 2009)

O gestor precisa desenvolver certos atributos em sua liderança para estímulo e motivação da equipe. Assim, Da Silva (2009), fala do perfil do gestor onde é essencial saber dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas. Através dessas características essenciais que vão delineando as funções da instituição, a estrutura da organização, além do planejamento, o trabalho em conjunto, as decisões que serão tomadas e tantas outras a serem realizadas. Quando se tem um gestor que é um líder com postura atuante em suas ações, de certa forma contagia a equipe que se torna motivada, sem medo de mudanças ou desafios. Dessa maneira, propicia a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali atua. Uma liderança com negatividade acaba por tolher a equipe, inibindo a participação e o envolvimento da mesma para as ações a serem alcançadas revela ser um líder autoritário, que atemoriza sua equipe na busca de resultados.

Ainda de acordo com Silva (2001), o gestor precisa estar atento às peculiaridades que caracterizam a organização escolar, em cujo local trabalham pessoas de diferentes realidades. Pensando nisso, um estilo de liderança moderno deve ser no sentido de reforçar a motivação interna, as expectativas e as buscas das pessoas, tratando-as como seres humanos dignos de respeito, promovendo a autoestima e um clima favorável entre elas. É importante reconhecer e ressaltar, que as pessoas nascem com uma tendência natural para aprender, serem inovadores e criativos.

Liderar envolve tomar decisões que trazem resultados positivos ou negativos para a organização e seus atores. Portanto, Cury (2002), traz a atenção que o exercício de uma liderança envolve alguém que deve se responsabilizar por atos de deliberação e de decisão. Falando do ambiente escolar a liderança é colegiada e democrática. É um elo entre o indivíduo e um colegiado, entre a tomada de decisão e a participação em cujos pilares encontra-se o diálogo como método e como fundamento.

No processo decisório existem diferentes vieses a escolher e atuar. Desta forma:

competer, pois ao diretor escolar, para o exercício pleno de seu trabalho, construir um repertório conceitual próprio em sua escola, sobre a educação e o seu trabalho de liderança educacional, de modo a saber traduzir esse repertório em ações efetivas sobre: i) políticas educacionais definidas legalmente e a partir de normas de governo; ii) os desafios e demandas educacionais apresentados pela dinâmica da sociedade globalizada, tecnológica e do conhecimento; iii) os desafios de orientação e formação de crianças, jovens e adultos vivendo em um mundo dinâmico, pleno de estimulações ao mesmo tempo instigantes, desafiantes e contraditórias. (LÜCK, 2009, p.18-19)

Ainda sobre a abordagem da liderança na gestão escolar, Lück (2009, p. 19) acrescenta que:

para o desenvolvimento dessa concepção, é necessário desenvolver conhecimentos a partir, dentre outros aspectos, de: Constituição Federal e Constituição Estadual; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; Diretrizes Curriculares Nacionais dos diversos níveis e modalidades de ensino; Legislação Educacional de seu Estado e do seu Município; Instrumentos Normativos e Executivos de seu sistema e rede de ensino; Estatuto do Magistério; Estatuto da Criança e do Adolescente; Concepções teórico-metodológicas consistentes com a promoção de educação para a formação do cidadão como sujeito autônomo, participativo e capaz de posicionar-se criticamente diante de desafios e resolvê-los; Problemática sociocultural de seu tempo, seu país, estado, município e comunidade, em uma sociedade global, tecnológica e centrada no conhecimento; Natureza humana e seu processo de desenvolvimento, nas sucessivas etapas de vida e em relação aos seus desafios.

CONCLUSÃO

Em vista do que foi apresentado, conclui-se que ao falar de gestão escolar nota-se dois véis que se harmonizam e completam, a gestão democrática e a participativa que deve ser liderada pelo gestor na busca da garantia da qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Na gestão democrática percebe-se que a escola deve ser um ambiente democrático e livre que estimula a vivência associativa em seus elementos, pois precisam ser participativos, presentes, de forma organizada e coordenada, sendo um dos pilares essenciais a comunicação que possibilita enxergar as reais demandas da comunidade e da sociedade. Também, nesse contexto, é essencial respeitar as normas e regulamentos advindos da constituição, leis, diretrizes e estatutos.

Já na gestão participativa notou-se que a comunidade precisa ser atuante, composta por uma consciência crítica e autocrítica pensando no coletivo, no que é melhor para todos os envolvidos no sistema. Em vez de deixar de lado, os conflitos ou minimizá-los, recomenda-se que combatam com inteligência, discernimento, mediando estes em soluções realistas e práticas que favoreçam e propiciem um melhor clima organizacional, além de especialmente, oferecer um ensino de excelência a população.

Falando do gestor, este tem um papel fundamental no ambiente educacional, já que é o principal responsável pela administração, desenvolvimento, construção e resultado deste ambiente. Seu papel é zelar para que se cumpra os objetivos educacionais, alcance padrões de qualidade na educação, ocorra o cumprimento da legislação, estimule um clima favorável, pacífico, amistoso na equipe de trabalho e seja um orientador para gerar um cidadão competente.

O gestor escolar precisa desenvolver a liderança com diálogo, empatia, se aperfeiçoando na carreira, monitorando o alcance das metas. A motivação do grupo deve ser diária para que ocorra um ambiente favorável e produtivo, reconhecendo as diferenças e resolvendo os conflitos. Quando cada membro da equipe percebe que pode ser inovador, criativo e competente e que pode contar com seu gestor os resultados são muito positivos, em especial, a garantia da qualidade no processo de ensino e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>>. Acesso em 17 jul. 2018.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, Goiânia, v. 18, n. 2, p. 163-174, 2002. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/25486/14810>>. Acesso em 17 jul. 2018.

DA SILVA, Eliene Pereira. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67-83, 2009. Disponível em: <<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/21/23>>. Acesso em 17 jul. 2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009, 144 p.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev/jun., 2000.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em ação**, Salvador, v. 4, n. 2, p. 49-59, 2001.