



## A GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA PÚBLICA E SEUS RESULTADOS QUALITATIVOS NA PRÁTICA PEDAGÓGICA DE PROFESSORES

Adarita Souza da Silva, Daniele de Jesus Gomes, Eugenia Andrade Fiúza, Jamile de Souza Santos e Railda Alves Carneiro\*

**RESUMO:** *Este trabalho visa discutir a atuação do educador diante de uma Gestão Escolar Pública, viabilizando a qualidade de sua prática e refletindo sobre suas contribuições aos educandos. Procura-se também debater o conceito de Gestão Democrática e que importância pode ser dada em um ambiente escolar, levando em consideração a figura do diretor frente a este processo gestacional, pois, como gestor, é ele quem fica atento a todo andamento organizacional da instituição, ajudando na elaboração de um planejamento, interferindo, assim, em todas as atividades desenvolvidas no estabelecimento de ensino. A partir disto, percebe-se a importância do papel dos educadores nos debates proporcionados pela direção da escola que, automaticamente, aceita em seu meio o sistema de participação coletiva. Os docentes comprometidos com o trabalho refletem, agem, são conscientes e esclarecidos e atuam de forma responsável e transformadora. Podem se reconhecer também os resultados qualitativos de uma escola na qual sua equipe desenvolve um papel mais atuante, reforçando mais o valor dos profissionais no processo de transformação da escola, além de oferecer possibilidades para que os professores tornem suas práticas pedagógicas mais eficazes. É possível observar que, em um espaço escolar onde todos tenham livre participação (sejam eles: comunidade, pais, educadores e estudantes) e em que o gestor assuma uma postura comprometida, faz-se necessário a presença da qualidade de uma gestão paritária, favorecendo assim, uma formação competente de seus alunos como cidadãos participativos na sociedade.*

**Palavras-chave:** Gestão escolar pública; Gestor; Prática pedagógica

### INTRODUÇÃO

Este trabalho nasce de uma pesquisa bibliográfica desenvolvida na disciplina Sociologia da Educação, sob a orientação do professor Carlos Danon, na turma do 1º semestre do curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Feira de Santana. Através de uma discussão apresentada no curso, inicia-se a investigação a partir do levantamento de questões sobre a atuação do educador diante de uma gestão escolar qualitativa.

O interesse pelo tema surgiu da inquietação, após a visita a uma escola a qual se encontrava em condições precárias de administração para um bom funcionamento. Procuramos analisar como a gestão educacional pública resulta qualitativamente na prática dos professores, principalmente os que lecionam na educação infantil.

A pesquisa estará estruturada da seguinte forma:

- Gestão Educacional: O que vem a ser, e a importância da figura do diretor;

---

\* Acadêmicas do Curso de Licenciatura em Pedagogia da UEFS. E-mail: [adaritaf@ig.com.br](mailto:adaritaf@ig.com.br), [danieledjg@bol.com.br](mailto:danieledjg@bol.com.br), [eugeniafiuza@bol.com.br](mailto:eugeniafiuza@bol.com.br), [jamy03@bol.com.br](mailto:jamy03@bol.com.br), [railda21@bol.com.br](mailto:railda21@bol.com.br). Orientador: Carlos Alberto Ferreira Danon, Professor da Metodologia da Pesquisa nas Faculdades Jorge Amado, Mestrando em Educação e Contemporaneidade pela UNEB. E-mail: [cafdanon@yahoo.com.br](mailto:cafdanon@yahoo.com.br).



- A influência da Gestão Educacional Democrática Pública na prática dos docentes;
- Análise;
- Conclusão.

Pretende-se, com esse trabalho, levantar informações sobre o assunto, para que fique claro como a gestão escolar pública deve garantir sua autonomia diante da: **legitimidade, participação, liderança, qualificação, flexibilidade**. (NAURA, 1998, p.27). E assim, tentar criar nos dirigentes a responsabilidade de conhecer quais os aspectos que, em conjunto, favorecem o desenvolvimento da escola e a qualidade de suas ações.

## **GESTÃO EDUCACIONAL: O QUE VEM A SER? E A IMPORTÂNCIA DA FIGURA DO DIRETOR**

Nos últimos anos, o debate sobre o processo de planejamento participativo da unidade escolar ganhou importância entre os teóricos que postulam a descentralização do sistema educacional como um caminho para a democratização da gestão da educação e a conseqüente melhoria da qualidade do ensino.

Entender o significado da escola e suas relações no sistema educacional bem como a sociedade tornou-se uma exigência imprescindível para garantir um planejamento participativo.

Antes, porém, de avançarmos no estudo de gestão democrática, é importante dizer o que vem a ser gestão dentro do âmbito educacional. A esse respeito José Martins diz que:

Gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho. Está associada ao fortalecimento da idéia de democratização do processo pedagógico entendida como participação de todos nas decisões e em sua efetivação. (1999, p. 166)

Sendo assim, a participação de todos os envolvidos no dia-a-dia da escola, nas decisões sobre o seu rumo, garante a produção de um planejamento pedagógico no qual estejam contemplados os diferentes olhares da realidade escolar, possibilitando a criação de vínculos entre pais, alunos, professores, funcionários e especialistas (supervisor, orientador, diretor...). A presença do debate democrático ajuda na elaboração de critérios coletivos, na orientação do processo de planejamento, que, por sua vez, incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação dos trabalhos desenvolvidos na escola, favorecendo a execução de suas ações através de compromissos construídos entre aqueles diretamente atingidos pelo planejamento educacional.

A gestão da escola passa a ser, então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. (HORA, 1994, p.52).

Neste sentido, a participação deve ser entendida como um processo de aprendizagem que demanda espaços sociais específicos para sua concretização, tempo para que idéias sejam



debatidas e analisadas, bem como e, principalmente, o espaço de todos aqueles preocupados com a formação do cidadão e de uma escola verdadeiramente democrática. É nesse contexto que Hora diz que “a escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana” (1994, p.53).

A gestão democrática é um processo que só pode ser desenvolvido a partir da autonomia e da participação de todos, tendo como fator principal a livre expressão de idéias diante de um clima organizacional. A importância do esclarecimento do que seja autonomia é fundamental na dinamização deste sistema democrático.

O conceito de autonomia está etimologicamente ligado à idéia de autogoverno, isto é, às faculdades que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias [e de que] a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência” [na medida em que a] autonomia é um conceito relacional [...] sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações (BARROSO, 1998, p.16).

É nesta perspectiva que a escola deve constituir-se num local de integração e discussão social, como afirma Hora:

[...] A escola, como uma instituição deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.(1994, p.34).

Entretanto existem várias análises acerca da democratização escolar, onde muitos estudiosos e educadores vêem como técnicas que são trabalhadas para que haja a continuação da criança na escola e o seu acesso a ela com mais facilidade. Sobre este aspecto, a reflexão de como a gestão educacional tem contribuído para esta finalidade, torna-se eficaz e necessária para o desenvolvimento deste estudo.

Neste âmbito, as discussões sobre os métodos utilizados para o seguimento destes objetivos têm colocado em questão a atuação do diretor na política gestacional democrática da escola pública. Sua função tem se restringido a resolver papéis, e, no exercício de uma postura autoritária, causando divergências com outros departamentos e funcionários da escola, principalmente os educadores. Para este problema, existem várias explicações, porém a mais convincente está ligada à prestação de contas a uma hierarquia e, em troca disso, a sua permanência no cargo. A situação torna-se ainda mais grave quando esta classe à qual o diretor está subordinado propõe uma gestão compartilhada (diferente de gestão democrática).

[...] há uma sutil, porém essencial diferença entre compartilhar a gestão e democratizar a gestão. O que vem sendo posta pelas políticas de governo é o primeiro conceito [...] com o objetivo de envolver as pessoas e buscar aliados de “boa vontade” que se interessem em “salvar a escola pública”. (MELO, 2001, p.246).

Essa concepção tem invertido o verdadeiro papel da gestão democrática e desqualificado os profissionais existentes na escola.

O diretor precisa assumir um compromisso responsável diante de suas ações. É ele quem norteia todo processo democratizador da escola. Seu papel não consiste apenas em cuidar de orçamentos, materiais, vagas, calendário e outros. Além de manter a escola conforme segue as



leis, portarias e instruções, o diretor-gestor necessita conhecer a área onde atua, o cotidiano dos alunos, educadores, pais e funcionários para que tenha uma ligação das idéias postas nas discussões, reconhecendo a necessidade de cada setor presente na instituição.

Para Hora, a figura do diretor torna-se também bastante questionável. Ela afirma que:

O diretor: para se manter no cargo, mergulha na ação centralizadora e autoritária que lhe permite o controle e a fiscalização das atividades, desenvolvendo um modo de organização que acaba por separar a concepção de execução, fazendo com que o professor tenha sua ação fragmentada, obrigando-o a realizar uma atividade pedagógica planejada por técnicas e especialistas em educação que são responsáveis também pelo seu controle. (1994, p.19).

A coordenação e a participação, em vez de centralização e controle, deve consistir em uma preocupação fundamental do diretor. É importante fazer algumas observações quanto à formação do diretor-gestor; mesmo que ele faça um bom uso do sistema gestacional, é indispensável que cumpra plenamente suas obrigações, de modo que a escola não escape em âmbito central ou em hierarquia superior e acredite na potencialidade que o estabelecimento tem no lugar onde está inserida em sua comunidade.

A gestão escolar, logo a atuação do gestor, enfrenta grandes desafios de conjuntura e mudança, o que faz necessário o respaldo teórico e técnico para a realização competente de seu trabalho. A incentivação de iniciativas, o asseguramento do envolvimento da comunidade na escola, a preocupação das necessidades da instituição, dos professores, do corpo discente e a busca de soluções evidenciam a importância dada um planejamento participativo e burocrático, além do seu claro estilo democrático argumentado na sua prática coletiva.

O processo democrático vive da ação coletiva. O diretor integra e utiliza no seu trabalho as idéias e as contribuições dos professores. Esta forma de direção implica acordo, discussão e participação dos professores na seleção da política a seguir e nas decisões a tomar. O responsável considera seu trabalho como sendo o de um moderador que deve assegurar posteriormente a implementação das decisões. (DIAS, p. 82).

Portanto é possível garantir uma gestão participativa bem sucedida e pautada na visão de uma qualidade educacional e no profissionalismo dos seus educadores.

## **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA PÚBLICA NA PRÁTICA DOS DOCENTES**

Uma gestão democrática viabiliza a qualificação da prática educativa desenvolvida pelos docentes, como o próprio nome já diz gestão democrática, ela abre discussões para a transformação ou o melhoramento de um planejamento. E é nesta perspectiva que os educadores precisam dar importância à capacidade de construção e reconstrução de seus métodos e no espontaneamento das dificuldades ou até mesmo da formação constituída para realização do seu trabalho.

Esta conscientização professoral ainda é maior quando é dado conta da clientela submetida, os estudantes. São sujeitos encontrados em desenvolvimento intelectual e precisam de uma mediação bastante sólida para que ocorra o aprendizado. Deve-se levar em consideração, nesse processo de desenvolvimento, que cada criança age microgeneticamente diferente e, como



sua relação com o mundo é dada de forma semiótica, o educador precisa ficar atento aos desafios que lhe são impostos. A primeira delas é usar a política participativa para questionar os planejamentos que são colocados e não aceita-la sem pelo menos alguma argumentação de seu êxito. Afinal, é o professor que conhece as reais necessidades da turma, como cada criança reage e se realmente é válido aplicar tal planejamento. O segundo único e fundamental, é seu compromisso diante dos debates, a competência diante da colocação das idéias e da busca contínua na qualidade de sua formação (este último fator, porém, envolve vários aspectos, como: disponibilidade, salário e outros fatores que não serão mencionados, pois não consiste no objetivo deste trabalho). A cooperatividade entre escola – professor, proposta pela gestão educacional, facilita a participação da sociedade nesta discussão educacional, sendo até mesmo estruturado por ela socialmente.

Nesta perspectiva, as teorias que necessitamos devem integrar como elemento estruturador a dimensão social do ensino à qual aludimos, no duplo sentido de que a educação escolar é um projeto social que se corporifica e se desenvolve em uma instituição também social. (COLL; SOLE, 1998, p. 3).

Na atual estrutura organizacional da educação, é possível mobilizar os dirigentes para que tenham uma postura coerente com o paradigma da gestão burocrática contribuindo desta forma para o desenvolvimento de um bom trabalho docente e seus reflexos em sala de aula. Como afirmam Genuino Bordignon e Regina Vinhaes Gracindo:

A gestão da “escola cidadã” requer a reconstrução do paradigma de gestão, para além da cidadania positivista, radicando na especificidade do ato pedagógico, essencialmente dialético, dialógico, intersubjetivo, o que implica em agir especificidade das organizações educacionais, colocando a construção da cidadania e a questão da autonomia, ambos como processos indissociáveis e pré-requisitos para o resgate da escola pública de qualidade. Requer, assim, a construção de novas práticas, de processos democráticos de gestão, novas concepções, novo paradigma.(2001, p.163)

## CONCLUSÃO

A gestão caracteriza-se pela democratização das atividades educacionais. Isto justifica a participação da mão humana nas opiniões, orientações e andamento do sistema. Apesar de a gestão demandar a atuação ativa de todos que agem na sociedade para a tomada de decisões e planejamento, é inevitável a presença de um gestor, neste caso, o diretor. Dele espera-se o cuidado na organização escolar e outros fatores com o objetivo de não comprometer o funcionamento da escola.

O diretor exerce a função também de estrategista, pois precisa traçar meios para que haja um maior envolvimento do Conselho Escolar nos debates e na organização dos projetos escolares. O gestor necessita ficar atento às leis e a todo andamento organizacional da instituição como: calendário, acompanhamento de controle e avaliação, entre outras rotinas. Esta postura profissional ajudará na boa elaboração de um plano de ação que irá interferir em todas as atividades desenvolvidas no estabelecimento de ensino.

A partir desta observação, é importante que os docentes percebam a verdadeira qualidade de seus papéis no processo gestacional. Expor suas necessidades, traçar metas e projetos junto com outros departamentos, possibilitando, assim, o melhoramento de sua ação em sala de aula. A



metodologia consiste em um destes alvos de transformação, além disso, conhecer a clientela para a qual está sendo direcionado seu trabalho, também facilita a prática educativa. Estas idéias resultam qualitativamente no exercício dos professores.

Um lugar onde todos tenham livre participação, promovam uma articulação entre comunidade, pais, educadores e estudantes e o gestor assuma uma postura de comprometimento, faz-se necessário a qualidade apresentada desta gestão paritária no processo de desenvolvimento num ambiente escolar como garantia de formação competente de seus alunos, tornando-os cidadãos participativos na sociedade.

A todos aqueles que buscam a concretização da democracia na escola, sugerimos uma gestão paritária, onde todos tenham livre expressão, promovendo uma articulação juntamente com o Conselho Escolar, na qual expliquem a escola, garantindo a ampliação da compreensão desses sobre a realidade escolar através do debate.

Posturas divergentes sobre os problemas da escola devem ser discutidas dentro dos limites éticos, prevalecendo o respeito à diferença, possibilitando um diálogo que viabilize propostas coletivas para a melhoria da qualidade política, pedagógica e administrativa da escola, identificando os resultados qualitativos apresentados pelos professores no ensino produzido por uma gestão democrática na escola e compreendendo qual a verdadeira postura do diretor frente a esses compromissos gestacionais.

## REFERÊNCIAS

CÉSAR, C; MARTÍN, E; MAURI, T; MIRAS, M; ONRUBIA, J; SOLÈ, I; ZABALA, A. **O Construtivismo na Sala de Aula**. 5 ed, editora Ática - São Paulo -1998.

DIAS, J. A. **Gestão da Escola Fundamental** – *versão adaptada* (MEC, adaptação - versão brasileira). Editora Cortez, 4 ed, UNESCO.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos** - 2 ed, São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas –SP: Papirus, 1994 (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

MARTINS, J. P. **Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERBINO, R. V.; RIBEIRO, R.; BARBOSA, R. L. L.; GERBRAN, Raimunda Abou. **Formação de professores**. Editora Unesp, 1998 (Seminários e debates) São Paulo.