

Gestão escolar no desenvolvimento da promoção de uma gestão democrática



<https://doi.org/10.56238/sevened2023.006-067>

Andeson Carlos Santos Morais

Professor na Escola EEMTI Antônio Custódio de Mesquita, Itapajé – CE
 Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública

RESUMO

Este artigo científico investiga a relevância da Gestão Escolar por meio da: direção escolar e da coordenação pedagógica no contexto da promoção da gestão democrática nas instituições de ensino. A gestão democrática é uma abordagem essencial para estabelecer ambientes educacionais inclusivos e eficazes, além de ser fundamental para promover a

participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. Neste artigo, exploramos o papel desses profissionais na facilitação da gestão democrática, identificando suas responsabilidades, desafios e estratégias para promover a participação democrática no ambiente escolar. Discutimos como esses profissionais podem influenciar positivamente a tomada de decisões, a comunicação e a construção de um ambiente escolar inclusivo e participativo. Adicionalmente, fornecemos citações e referências de estudos acadêmicos para sustentar nossas argumentações.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Gestão Democrática, Liderança Escolar, Direção Escolar, Coordenação Pedagógica.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um setor da escola que se deve ter muito compromisso e responsabilidade, porque é esse o setor responsável para gerir as necessidades da comunidade escolar, e gerir as ações pedagógicas a serem desenvolvidas no ambiente escolar.

O gestor tem o papel de tornar o ambiente escolar atrativo, para que os alunos se sintam à vontade em frequentar esse espaço, e os pais tenham confiança em deixar seus filhos sob as responsabilidades da escola.

Ações bem desenvolvidas, são decididas em conjunto, para isso é necessário que diretores e coordenadores, que são os gestores dessas ações, tenham o perfil profissional de agirem em colaboração entre si, e com os demais setores da escola, para que as necessidades pedagógicas sejam atendidas.

A gestão democrática na educação é um princípio fundamental que visa garantir que todos os membros da comunidade escolar participem ativamente nas decisões que impactam a instituição de ensino. Ela promove a inclusão, a transparência e a responsabilidade, criando um ambiente onde os objetivos educacionais são definidos coletivamente e as políticas são formuladas com base no consenso. Para que a gestão democrática seja eficaz, o (a) diretor (a) escolar e a coordenação pedagógica desempenham papéis centrais na facilitação desse processo.



Este artigo científico tem como objetivo principal analisar como a atuação da gestão escolar pode contribuir para o desenvolvimento e a promoção de uma gestão democrática nas escolas. A gestão democrática não se trata apenas de seguir um conjunto de regras ou de adotar um determinado modelo organizacional, mas sim de criar um ambiente onde a participação e o diálogo sejam valorizados e incentivados.

A justificativa para este estudo reside na importância de se compreender como as práticas de gestão adotadas pela direção escolar e pela coordenação pedagógica podem impactar a efetiva implementação da gestão democrática. Ao compreendermos as estratégias, desafios e oportunidades que esses profissionais enfrentam no seu cotidiano, poderemos identificar maneiras de fortalecer a gestão democrática nas escolas e, assim, contribuir para a melhoria da qualidade da educação. Assim, o problema de pesquisa elencado foi: como a interação entre a direção escolar e a coordenação pedagógica influencia o processo de promoção da gestão democrática nas instituições de ensino?

Além disso, é fundamental destacar que a gestão democrática na educação é um princípio estabelecido na legislação educacional de muitos países, incluindo o Brasil. Portanto, compreender como a gestão escolar pode atuar em conformidade com esses princípios é essencial para o cumprimento das leis educacionais e para o fortalecimento da democracia nas instituições de ensino.

O estudo deste tema também é relevante do ponto de vista acadêmico, uma vez que contribui para a produção de conhecimento na área da educação e pode servir de base para a formulação de políticas públicas educacionais mais eficazes.

Em resumo, este artigo científico, de caráter bibliográfico, visa aprofundar o entendimento sobre o papel da gestão escolar no desenvolvimento da gestão democrática na educação, identificando estratégias que possam fortalecer a participação e a colaboração dentro das escolas, em benefício da qualidade da educação e do exercício da cidadania.

2 LIDERANÇA ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática é um princípio fundamental para a melhoria da qualidade da educação e para o fortalecimento das instituições de ensino como um todo. Como prevê a Constituição Federal de 1988, no artigo 206, que aborda os princípios em que o ensino deve ser ministrado, inciso VI “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” (BRASIL, 1988, p. 174). Ela se baseia na ideia de que a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar - pais, alunos, professores e funcionários - é essencial para tomar decisões que afetam a vida da escola. Confirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9394/96 (atualizado em 2023), que no artigo 14º, relata as normas da gestão democrática:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá 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 e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Nesse contexto, a gestão escolar por meio da: direção escolar e da coordenação pedagógica desempenham um papel crucial na promoção e no desenvolvimento de uma gestão democrática eficaz, pois devem ser a ponte entre todos os segmentos envolvidos, para o desenvolvimento das ações.

A liderança escolar é essencial para a promoção de uma gestão democrática. Uma liderança é eficaz, quando ela é compartilhada pois “[...] corresponde à prática de tomada de decisão e atuação colegiada por consenso (e não por votação) em que todos os participantes têm espaço e o usam para influenciar os rumos e as condições do desenvolvimento que se pretende promover” (LÜCK, 2009, p. 78). Os gestores escolares têm a responsabilidade de criar oportunidades para que os professores e outros funcionários contribuam com ideias, compartilhem preocupações e participem ativamente na tomada de decisões.

Ainda de acordo com Lück (2009), compete a um bom líder

Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada; Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo; Promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças; Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação; Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades (LÜCK, 2009, p. 72).

Para alcançar, os objetivos acima apresentados, os líderes devem possuir habilidades de comunicação, empatia e resolução de conflitos, com o intuito de fomentar ações colaborativas e o compartilhamento de responsabilidades.

Uma liderança escolar eficiente em um ambiente democrático é caracterizada pela transparência, pela abertura ao diálogo e pelo respeito às opiniões e necessidades de todos os envolvidos. Os líderes escolares devem criar um ambiente onde todos se sintam ouvidos e valorizados, contribuindo assim para um clima escolar mais saudável e produtivo. Além disso, a gestão democrática permite que a escola aproveite o conhecimento e a experiência de sua comunidade para tomar decisões informadas que beneficiem a todos.

A gestão democrática também promove a responsabilidade compartilhada, onde todos os membros da comunidade escolar têm um papel ativo na definição de metas e na busca pela melhoria da qualidade educacional. Isso ajuda a criar um senso de pertencimento e responsabilidade entre os alunos, pais e professores, tornando a escola um espaço mais democrático e inclusivo.

Os gestores escolares tem o papel de liderar as ações que estão sendo desenvolvidas no ambiente escolar e influenciar os demais participantes nesse processo, a atuarem de maneira ativa e eficaz, nesse sentido o Instituto Unibanco (2019), considera que:



A atenção dos líderes escolares está no desempenho eficaz de suas tarefas e funções para influenciar positivamente o resto dos membros da instituição escolar. Essa influência resultaria da posição do diretor na hierarquia da escola e no exercício adequado de suas funções em termos de políticas e procedimentos formais na unidade educacional (INSTITUTO UNIBANCO, 2019, p. 7).

É importante ressaltar que a liderança escolar em um ambiente democrático requer habilidades de mediação, negociação e empatia por parte dos líderes, a fim de resolver conflitos e tomar decisões que reflitam os interesses da maioria. Em última análise, a combinação de liderança escolar e gestão democrática contribui para uma educação mais equitativa, participativa e de qualidade, preparando os alunos para se tornarem cidadãos ativos e conscientes em uma sociedade democrática. Portanto, investir na formação de líderes escolares com essas habilidades é essencial para o sucesso do sistema educacional.

Ainda nesse sentido, ICEP (2019), destaca que:

Como gestora ou gestor da escola, a diretora, ou o diretor, precisa liderar sua equipe e escapar da armadilha da centralização. Via de regra, quem centraliza não consegue alcançar objetivos institucionais, pois, ao concentrar todas as ações em si mesmo, não se dedica a cada uma delas com a devida energia e atenção. Por outro lado, delegar não significa abster-se de tarefas de coordenação e organização imprescindíveis para o bom andamento da instituição (ICEP, 2019, p. 14).

Em resumo, a gestão escolar pode criar um ambiente onde a tomada de decisões seja baseada no diálogo e na cooperação, refletindo os valores democráticos. Isso não apenas beneficia o desenvolvimento acadêmico dos alunos, mas também contribui para a formação de cidadãos críticos e participativos, preparados para enfrentar os desafios da sociedade moderna. A liderança escolar desempenha um papel crucial na construção de uma educação mais democrática e inclusiva, moldando o futuro de nossas comunidades e nações.

3 DIREÇÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

A direção escolar desempenha um papel fundamental na promoção da gestão democrática nas instituições de ensino. Uma gestão democrática significa envolver todos os membros da comunidade escolar - professores, alunos, pais e funcionários - na tomada de decisões e no funcionamento da escola. O diretor desempenha um papel de liderança nesse processo, facilitando a participação ativa de todos os envolvidos.

De acordo com Bento e Piassa (2016, p. 14) “Ser diretor num contexto democrático, como explicado anteriormente, supõe uma postura que priorize a participação, que a compreenda como condição de aprendizagem democrática para todos os sujeitos da escola”, ou seja, para uma tomada de decisão que atenda as demandas existentes é necessário, que todos que estejam inseridos nesse processo, tenha voz ativa e sejam instigados a participar.



Uma das características essenciais da gestão democrática na direção escolar é a transparência. Isso significa que as decisões tomadas devem ser claras e acessíveis a todos os interessados, garantindo que todos compreendam os motivos por trás delas. Além disso, a participação ativa dos membros da comunidade escolar deve ser incentivada, por meio de conselhos escolares, assembleias e outros mecanismos democráticos.

Outra característica essencial da pessoa, que ocupa a direção escolar é que

A diretora, ou o diretor, precisa ser uma referência de engajamento e de compromisso político e social com a aprendizagem das crianças por meio do trabalho colaborativo. Sua postura tem de ser modelo e referencial para a equipe, pois é o estilo de sua liderança que imprimirá o modo de ser e de fazer na escola (ICEP, 2019, p. 20).

Ainda de acordo com Paro (2015) o diretor escolar é, em geral:

[...] não apenas o encarregado da administração escolar, ao zelar pela adequação de meios a fins – pela atenção ao trabalho e pela coordenação do esforço humano coletivo – mas também aquele que ocupa o mais alto posto na hierarquia escolar com a responsabilidade por seu bom funcionamento (2015, p. 41).

A gestão democrática na direção escolar também promove a responsabilidade compartilhada. Quando todos têm a oportunidade de contribuir para as decisões e políticas da escola, eles também se sentem mais responsáveis pelo seu sucesso. Isso cria um senso de pertencimento e compromisso com a instituição de ensino, o que pode levar a um ambiente escolar mais positivo e eficaz.

Pois segundo, Bento e Piassa (2016)

Os diretores escolares, considerando a autonomia das escolas, devem refletir junto às suas comunidades sobre as finalidades da educação escolar na atualidade, os conteúdos e valores que a escola e os sistemas educacionais vêm privilegiando e principalmente sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas na escola. É preciso buscar meios para se ressignificar e reconstruir os saberes de modo que este tenha um potencial transformado da sociedade (BENTO & PIASSA, 2016, p. 16).

Além disso, a gestão democrática na direção escolar contribui para a diversidade de perspectivas e ideias. Cada membro da comunidade escolar traz consigo uma experiência única e insights valiosos que podem enriquecer as discussões e a tomada de decisões. Isso pode levar a soluções mais criativas e eficazes para os desafios que a escola enfrenta.

A promoção da gestão democrática nas escolas enfrenta desafios significativos. A resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade escolar é um dos principais obstáculos. Nem todos os professores, pais ou alunos podem estar dispostos a participar ativamente no processo de tomada de decisões.



Para superar esses desafios, é importante adotar estratégias eficazes de envolvimento e capacitação. Isso inclui a realização de reuniões regulares com a comunidade escolar para discutir questões importantes.

Algumas das formas pelas quais a direção escolar pode promover a gestão democrática incluem:

- **Promoção da participação ativa:** O diretor deve criar espaços e oportunidades para que os pais, alunos, professores e funcionários participem ativamente das decisões escolares. Isso pode envolver a realização de reuniões, fóruns, pesquisas e outras atividades que incentivem o envolvimento de todos.
- **Transparência na tomada de decisões:** É fundamental que a direção escolar seja transparente em relação às decisões tomadas e aos processos envolvidos. A comunidade escolar deve ter acesso às informações relevantes e entender os motivos por trás das decisões.
- **Liderança colaborativa:** O diretor deve adotar uma abordagem de liderança colaborativa, trabalhando em conjunto com os demais membros da equipe escolar para tomar decisões que sejam do interesse de todos.
- **Respeito à diversidade:** A direção escolar deve garantir que as vozes de todos sejam ouvidas e respeitadas, independentemente de sua origem étnica, gênero, orientação sexual ou qualquer outra característica pessoal. Isso contribui para a construção de um ambiente escolar inclusivo.

Em resumo, a direção escolar desempenha um papel central na promoção da gestão democrática nas escolas, criando um ambiente onde todos os envolvidos têm a oportunidade de participar ativamente, tomar decisões transparentes e compartilhar responsabilidades. Isso não apenas fortalece a comunidade escolar, mas também contribui para a melhoria da qualidade da educação e para o desenvolvimento de cidadãos mais conscientes e participativos.

4 COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA

O sucesso de uma gestão democrática depende do convívio em grupo e cooperativo dos seus membros, essa interação e cooperação cria um clima favorável para o aprendizado, favorecendo o respeito, por parte dos grupos, e assegura a participação de todos. De acordo com ICEP (2019, p. 22) “É fundamental ressaltar a importância da parceria e da articulação entre diretoras, ou diretores, com coordenadoras pedagógicas, ou coordenadores pedagógicos, para o sucesso da escola.”

Segundo Ramos (2013):

Coordenar é uma ação que visa organizar o trabalho que está sendo realizado. Tal ação exige características de um profissional orientador, líder, investigador e acima de tudo, incentivador,



pois sabemos que as dificuldades encontradas no dia a dia da escola não são poucas (RAMOS, 2013, p. 20).

A coordenação pedagógica desempenha um papel fundamental na promoção da gestão democrática nas instituições educacionais. Ela se destaca como uma figura-chave que auxilia na implementação de práticas inclusivas e na busca pela participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. A gestão democrática na educação é um conceito que se baseia na ideia de que a tomada de decisões deve ser compartilhada entre professores, estudantes, pais e demais envolvidos, de forma a garantir a representatividade e a diversidade de perspectivas.

Nesse contexto, atua como mediadora e facilitadora desse processo. Ela colabora com a criação de espaços de diálogo e debates, promovendo a troca de ideias e a construção coletiva de soluções para os desafios educacionais. Além disso, a coordenação pedagógica desempenha um papel importante na formação continuada dos professores, incentivando a reflexão sobre práticas pedagógicas e a busca por estratégias inovadoras que atendam às necessidades dos estudantes de maneira eficaz.

De acordo com ICEP (2012), o coordenador pedagógico deve estar sempre em contato com os professores, a fim de entender as dificuldades que os mesmos enfrentam, para juntos buscarem as soluções, e também de levar as demandas para a direção escolar, com o intuito de resolvê-las, ou seja, o coordenador pedagógico tem uma função de mediador.

Nesse sentido, Ramos (2013) destaca que:

O coordenador pedagógico é aliado da equipe gestora e como está mais ativo nas atividades pedagógicas, pode investigar as necessidades que devem ser atendidas. Como, por exemplo, qual o assunto que os professores têm interesse que seja tema de uma formação continuada no espaço escolar. Nos encontros com os professores e direção, o coordenador pedagógico pode organizar para que todos avaliem o andamento do projeto político pedagógico, a fim de que ele não tenha sido feito apenas para cumprir uma exigência legal, mas seja o norteador das atividades realizadas para garantir a qualidade da educação (RAMOS, 2013, p. 21).

A gestão democrática também implica na transparência e na prestação de contas por parte da equipe gestora da escola, e a coordenação pedagógica desempenha um papel vital ao garantir que esses princípios sejam respeitados. Ela ajuda a criar mecanismos de avaliação e monitoramento que envolvam todos os atores da comunidade escolar, de modo a assegurar a qualidade do ensino e o cumprimento dos objetivos educacionais.

Algumas das maneiras pelas quais a coordenação pedagógica contribui para uma gestão democrática eficaz incluem:

- **Apoio à formação continuada:** A coordenação pedagógica pode identificar as necessidades de desenvolvimento profissional dos professores e colaborar com a direção escolar na elaboração de programas de formação continuada que atendam a essas necessidades.



- **Mediação de conflitos:** Quando surgem conflitos dentro da escola, a coordenação pedagógica pode desempenhar um papel importante na mediação e na busca de soluções que atendam aos interesses de todas as partes envolvidas.
- **Fomento da reflexão pedagógica:** A coordenação pedagógica pode promover espaços de reflexão e discussão entre os professores, incentivando a troca de experiências e a colaboração no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.
- **Apoio à participação dos alunos:** A coordenação pedagógica também pode trabalhar em estreita colaboração com os alunos, incentivando sua participação ativa na vida escolar e ouvindo suas opiniões e sugestões.

Em suma, a coordenação pedagógica desempenha um papel essencial na promoção da gestão democrática na educação, contribuindo para o fortalecimento da participação, da inclusão e da qualidade do ensino. Quando bem articulada com os demais setores da escola, essa abordagem democrática pode criar um ambiente de aprendizado mais enriquecedor e eficaz, onde todos os envolvidos se sintam valorizados e engajados no processo educacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, exploramos o papel fundamental da direção escolar e da coordenação pedagógica nesse processo de desenvolvimento de uma gestão democrática. Ao longo deste estudo, evidenciamos como essas duas dimensões desempenham funções complementares na construção de ambientes educacionais que valorizam a participação, a transparência e o respeito pelas diversidades.

A promoção da gestão democrática nas escolas é essencial para garantir a inclusão, a transparência e a qualidade da educação. Os gestores escolares desempenham papéis cruciais nesse processo, facilitando a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na construção de um ambiente educacional eficaz.

A gestão escolar desempenha papel fundamental na promoção e no desenvolvimento da gestão democrática. Ao adotar práticas que promovam a participação, a transparência, o respeito à diversidade e a colaboração, esses profissionais contribuem significativamente para a construção de escolas mais eficazes e comprometidas com a excelência educacional. Além disso, a coordenação pedagógica desempenha um papel crucial ao apoiar os professores na implementação de práticas pedagógicas alinhadas com os princípios democráticos, garantindo que os objetivos educacionais sejam alcançados com eficácia.

Superar os desafios requer estratégias de envolvimento e capacitação, e este estudo mostra que a gestão democrática tende a melhorar os resultados acadêmicos e a um clima escolar mais positivo. Logo, investir na promoção da gestão democrática é fundamental para o sucesso das escolas e o bem-estar dos alunos.



Portanto, concluímos que a gestão escolar desempenha um papel sinérgico na construção e promoção de uma gestão democrática eficaz nas escolas. Através da liderança inspiradora da direção, juntamente com o apoio contínuo da coordenação pedagógica, as escolas podem se tornar verdadeiros espaços de aprendizado e crescimento não apenas para os alunos, mas também para toda a comunidade escolar. No entanto, é importante reconhecer que a promoção da gestão democrática é um processo contínuo que requer esforços contínuos e um compromisso sólido com os princípios democráticos. Portanto, é fundamental dedicar-se na formação e no desenvolvimento desses profissionais, capacitando-os a desempenhar seus papéis de maneira eficaz na promoção de uma gestão democrática nas escolas.



REFERÊNCIAS

BENTO, Rita de Cássia; PIASSA, Zuleika Aparecida. Limites e possibilidades da ação do diretor escolar na promoção da gestão democrática e da escola de qualidade social. UEL, Londrina, Programa de Desenvolvimento Educacional do Paraná, 2016. Mimeo. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospede/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_gestao_uel_ritadecassiabento.pdf. Acesso em: 10 set. 2023.

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

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996 (Atualizado em 2023). Brasília. Brasil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 25 set. 2023.

ICEP. Coordenador Pedagógico: função, rotina e prática. Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, 2012. 1ª edição, Palmeiras, BA – Educar em rede. Disponível em: http://institutochapada.org.br/wp-content/uploads/2020/08/1-Guia-Coord.-Pedag_completo.pdf. Acesso em: 25 set. 2023.

ICEP. Diretor Escolar: função, rotina e prática. Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, 2019. 1ª edição, Salvador, BA – Educar em rede. Disponível em: http://institutochapada.org.br/wp-content/uploads/2020/08/7-Guia-do-Diretor-Escolar_FINAL.pdf. Acesso em: 15 set. 2023.

INSTITUTO UNIBANCO. Liderança escolar para a melhoria da educação: contribuições para o debate público no Brasil. Instituto Unibanco. Universidad Diego Portales. Coleção Políticas Públicas em Educação – nº 1. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/tf-lideranca-escolar-para-a-melhoria-da-educacao-contribuicoes-para-o-debate-publico-no-brasil,eb0497d4-f12c-4a74-ac28-4970eb637264>. Acesso em: 12 ago. 2023.

LÜCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 27 set. 2023.

PARO, Vitor Henrique. Diretor escolar: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

RAMOS, Arinalda Oliveira. A gestão democrática e o trabalho do coordenador pedagógico em uma escola pública do Distrito Federal (Monografia). Universidade de Brasília. Ministério da Educação. Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares. Centro de Formação Continuada de Professores. Secretaria de Educação do Distrito Federal. Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8888/1/2013_ArinaldaOliveiraRamos.pdf. Acesso em: 05 out. 2023.