ISSN: 2358-8829

GESTÃO DEMOCRATICA: COMO E DE QUE FORMA OS GESTORES ORGANIZAM A ESCOLA.

Mônica de Fátima Guedes de Oliveira [1]
Luciana Silva do Nascimento [2]

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta como e de que forma os gestores organizam a escola de acordo com a gestão democrática. A gestão tem como representatividade o gestor escolar. e sua atuação é primordial para o desenvolvimento do processo educativo.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os 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 (Luck, 2009, p. 22).

Sabemos que dentro da gestão democrática o gestor exerce diversas funções no espaço escolar, com as seguintes características; conhecimento, habilidades e atitudes, e sua formação é primordial para desenvolvimento do processo educativo.

De acordo com Brito e Carnielli (2011, p. 36). O gestor da escola deve ser capaz de conduzir com maestria o trabalho de coordenação de todos os atores envolvidos no processo de planejamento e implementação das atividades intrínsecas à organização escolar. Pois é dele o trabalho de condução da direção escolar e norteamento de todos os agentes envolvidos, estando presente em seu trabalho a responsabilidade de abrir e buscar espaços para a gestão participativa, motivando a comunidade escolar a agir.

Esse trabalho tem como objetivo Geral analisar a atuação dos gestores na escola pública dentro da gestão democrática. Como objetivos Específicos; 1. Identificar a formação dos gestores escolares na escola pública,2. Identificar os conhecimentos financeiros e pedagógicos dos gestores que atuam na escola.

[1] Professora da Universidade Estadual da Paraiba - UEPB, guedesdefatimamonica@yahoo.com.br
[2] Professora da Universidade Estadual da Paraiba - UEPB, lucnasci@servidor.uepb.edu.br

Para a fundamentação teórica nos respaldamos em Paro (2002), Libâneo (2008) e Vasconcellos (2014) e Luck (2005). Nos aspectos metodológicos, optamos por uma pesquisa qualitativa, e que tem como sujeitos gestores da escola pública.

Nos resultados identificamos que na atualidade o gestor, tem o papel de ter uma compreensão dinâmica da escola, e que atuam seguindo a Legislação que rege a Educação Brasileira-LDB.

METODOLOGIA

Nos aspectos metodológicos, optamos por uma pesquisa de cunho qualitativa, e que tem como sujeitos gestores da escola pública em um município na Paraíba.

Como instrumento de coleta de dados utilizamos um questionário, que segundo Gil (2011,p.128), é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito as pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, etc.

O Instrumento foi tomado com uma pequena amostra de 3 gestores que atuam em um município, optamos por selecionar esses 3, que apresentam em sua escola ações dentro de uma perspectiva de gestão democrática atuante.

REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, vamos descorrer sobre a Gestão ate adentrarmos na questão que envolve a gestão escolar. Como sabemos a Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações.(LUCK, p.24).

> Dada, porém, a possibilidade de se denominar como gestão o conjunto de ideias e práticas pura e simplesmente relacionadas a uma administração modernizada,

> atualizada em seus aspectos operacionais, mantendo-se a antiga ótica de controle sobre coisas, pessoas e ações, pela qual a participação é manipulada para conformar-se a padrões previamente definidos e/ou esperados, pode-se analisar a questão da participação em destaque. Mesmo porque já se tem notícias de práticas de "gestão participativa" pelas quais os participantes do contexto organizacional são convidados a apenas envolver-se numa participação elementar e formal de verbalização e discussão superficial sobre questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão (Lück, 2013, p. 23-24).

Em uma gestão democratica, o gestor tem um papel de grande importancia O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um "todo" orientado por uma vontade coletiva. Esta, aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, tendo em vista a complexidade e a importância de seus objetivos e processos (Lück, 2013, p. 21-22).

O Papel do gestor dentro do processo de uma gestão democratica, como nos apresenta Luck:

> Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os 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 (Luck, 2009, p. 22).

Mas como será essa gestão diante da orientação administrativa, na concepção de Paro:

> [... atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica (Paro, 1988, p. 13).

Segundo Lück (2009) a gestão administrativa na escola é a organização da parte burocrática; gerir os recursos materiais; humanos e físicos da instituição de ensino; ter uma gestão dos serviços de apoio; entre outros.

Esse gestor tem grande importância, porque é um articulador que consegue ao mesmo tempo cuidar das demandas administrativas, pedagógicas da escola. Historicamente o seu papel sofreu mudanças significativas.

> A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola, que é o

> de promover aprendizagem e a formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que está se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover, formação e aprendizagem dos alunos como uma condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho para uma relação de benefício mútuo. Lück (2009, p. 95)

É muito importante ter essa dimensão, que esta ligada com o processo de aprendizagem, através do trabalho coletivo, do planejamento com os professores, corroborando para a formação dos alunos da escola.

> [...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (LÜCK, 2000, p. 16).

A dinâmica da escola depende de todo o trabalho desempenhado pelo gestor, sabemos que a forma como esse gestor entra na escola, na maioria das vezes, é por indicação política. Pois é um cargo de confiança, entretanto esse gestor deve seguir as normas legais e da legislação vigente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Gestão Escolar dentro da Proposta democrática, impõe um papel de um gestor que tenha a habilidade de desempenhar um papel de articulador e estrategista na organização do trabalho na escola.

Diante disso apresentamos a análise das falas dos gestores. Ao indagarmos sobre o trabalho desenvolvido na escola pública pelo gestor, obtivemos as seguintes respostas:

> “Os gestores afirmaram que o trabalho do gestor envolve a organização pedagógica, e financeira da escola. E para que isso ocorra foi enfatizado que o gestor deve acompanhar todo o funcionamento da escola, esse acompanhamento engloba os alunos, os professores e os demais funcionários” (gestor1)

> “Como gestora, meu trabalho é de articular toda a comunidade escolar, e a também tenho a responsabilidade de administrar os recursos disponíveis com responsabilidade e transparência” (gestor 3)

ISSN: 2358-8829

De acordo com Chanlat (2008, p. 41), os gestores devem atuar como "geradores de exemplos a serem seguidos e de atitudes a serem internalizadas, funcionando como catalisadores que promovem a formação de grupos, a cooperação e a colaboração.

A relação dos gestores com as famílias de seus alunos "*são de diálogo, parceria, respeito, onde sempre enviamos as informações do desenvolvimento e aprendizagem de seus filhos, para que ocorra uma ajuda mútua entre a escola e a família." (*gestor2).

O gestor ou gestora devem atuar na linha de frente junto as familias de seus alunos, dialogando, realizando reuniões e eventos que proporcionem o contato de direto de escola e familia. Uma vez que, A construção coletiva, a valorização da contribuição de cada um, a vivência da participação da família em todos os espaços da escola, além de garantir processos de aprendizagem, de apropriação de conhecimentos, garantirá a escolarização e poderá efetivar-se na formação de seres humanos mais bem preparados para uma prática social (Daneluz, 2008. p. 03).

Com relação as ações do gestor com os professores da escola pública, afimaram que:

> " Como gestor buscamos desenvolver um trabalho coletivo, planejado e voltado para a aprendizagem dos alunos.Incentivamosa participação de professores nas formações oferecidas pela Secretaria de Educação e pelos programas de alfabetização, procurando transformar aquilo que é aprendido nas formações em praticas concretas na sala de aula.(gestor 2)

> "Como gestor, procuro desenvolver um trabalho colaborativo com os professores, valorizando sua experiencia, sua formação e sua contribuiçãopara a qualidade do ensino. Acompanho o planejamento pedagógico, o resultados das avaliações e o as dificuldades de aprendizagem, incentivando a reflexão sobre as práticas docentes e a busca por estrategias que favoreçam o desenvolvimento dos estudantes" (gestor 3).

Para Libâneo (2010), a gestão educacional complementa que todos os setores de uma escola acabam atuando, de forma direta ou indireta, na educação; sejam eles os setores administrativos e pedagógicos, como também os atuantes na organização escolar.

E importante afirmar que todo o processo desenvolvido na escola, como bem Libâneo, apresenta é uma complementação de todos os segmentos da escola.

ISSN: 2358-8829

Os gestores descreveram suas ações e atividades que são realizadas coletivamente com os professores:

> "Com os professores, o trabalho acontece por meio do acompanhamento do planejamento, reuniões pedagógicas, orientações, conversas individuais e acompanhamento das dificuldades apresentadas pelas turmas, também incentivamos a participação nas formações oferecidas pelas Secretaria de Educação e o desenvolvimento de projetos e atividades que contribuam para a aprendizagem dos alunos "(gestor 1)

> Acredito que valorizar o professor é valorizar a Educação. Nosso objetivo é construir, coletivamente, uma escola cada vez melhor, que garanta aprendizagem(gestor2)

Visando a melhoria e o desempenho de toda a equipe. É importante que sejam realizados uma formação constante dos professores: De acordo com LÜCK:

> Que promovem as formações, reuniões pedagógicas e eventos. Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos". (2011, p. 22).

Essas formações são essenciais, para que o gestor, o professor, tenham a oportunidade de analisar e refletir a sua prática pedagógica constantemente, o seu saber fazer e como fazer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos resultados observados no decorrer deste estudo verificamos que os gestores tem o conhecimento do papel que eles, por ora, tem frente a gestão de uma escola pública, é que tentam desenvolver da melhor forma possível o seu papel.

Identificamos que na atualidade o gestor, tem o papel de ter uma compreensão dinâmica da escola, e que atuam seguindo a Legislação que rege a Educação Brasileira-LDB. Libâneo (2004, p. 217): [...] existem algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

E ser o grande líder participativo, reflexivo, dinâmico da escola, onde acompanha todo o processo educativo, pedagógico, administrativo, financeiro da escola.

Estando constantemente participando de todas as discussões pedagógicas na escola, dialogando com os professores no direcionamento das ações que contribuam para o processo de aprendizagem. Ele não é um mero espectador, mas um executor de ações que permeiam o desenvolvimento da escola, dos professores, dos alunos e de toda uma comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELLI, Beatrice Laura. Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, p. 26-41, 2011.

CHANLAT, Jean-François. O Indivíduo na Organização. Tradução Arakcy Martins Rodrigues et al. Dimensões Esquecidas, organização da edição brasileira, revisão técnica Ofélia de Lanna Torres. v. 2. São Paulo: Atlas, 2008.

DANELUZ, Mariluci. Escola e família – duas realidades, um mesmo objetivo. 1° Simpósio Nacional de Educação. XX Seminário da Pedagogia. Cascavel, PR: Unioste,2008. Disponível em : http://www.unioeste.br/cursos/cascavel/pedagogia/eventos/2008/1/Artigo%2011.pdf Acesso dia 20/05/2026, às 11:30

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.4 ed. São Paulo: 1972

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2010. 407

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: Teoria e prática. Quinta edição revista e ampliada, Goiânia: Editora alternativa, 2004, p. 23-41.

Lück , Helóisa. Dimensões da gestão escolar e suas competências.2 Editora Positivo, Curitiba,2009.

LÜCK, Heloísa. A Gestão Participativa na Escola – Série Cadernos de Gestão – Vol. III – 11ª ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloisa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola – Série Cadernos de Gestão – Vol. V – 2ª ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa, et ali. A Escola Participativa : O Trabalho de Gestão Escolar. Petropolis:RJ, Vozes, 2009

PARO, Vitor Henrique. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 14, n. 2, p. 243-251, 1998.Tradução . . Acesso em: 09 nov. 2026.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 11-23, jul./dez. 2002. Acesso: 22 outubro. de 2026.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico.24. ed. São Paulo: Libertad Editora,2014. (Cadernos Pedagógicos do Libertad)