

# O PAPEL FUNDAMENTAL DA GESTÃO E COORDENAÇÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE ENSINO

## THE FUNDAMENTAL ROLE OF DEMOCRATIC MANAGEMENT AND COORDINATION IN PUBLIC EDUCATION NETWORK SCHOOLS

Josina Maria da Silva<sup>1</sup>

Gledson Berto Silva<sup>2</sup>

Maria Edjanir Cândido Pereira<sup>3</sup>

Maria Margarete do Nascimento Mendonça<sup>4</sup>

Kleyton Holond de Lima Rocha<sup>5</sup>

Gilvana Maria Monteiro da Silva<sup>6</sup>

Mozart José Melo dos Santos<sup>7</sup>

José Carlos Vanderlei da Silva<sup>8</sup>

Almir da Silva Lima<sup>9</sup>

Maryone Cristina Sousa<sup>10</sup>

**Resumo:** O presente estudo analisa a importância da gestão e coordenação democrática nas escolas da rede pública de ensino, focando no surgimento e evolução desse conceito ao longo da história, bem como as diversas formas de atuação desses princípios, considerando a diversidade de perfis existentes

- 1 Mestrando em Educação pela VENI Creator
- 2 Mestrando em Educação pela VENI Creator
- 3 Mestrando em Educação pela VENI Creator
- 4 Mestrando em Educação pela VENI Creator
- 5 Mestrando em Educação pela VENI Creator
- 6 Mestrando em Educação pela VENI Creator
- 7 Mestrando em Ciências da Educação pela VENI Creator University.
- 8 Mestrando em Educação pela VENI Creator
- 9 Mestrando em Educação pela VENI Creator
- 10 Mestranda em Educação pela VENI Creator

em cada instituição escolar. Destaca-se a relevância dos órgãos responsáveis, como a Secretaria de Educação, na fiscalização do cumprimento desses princípios. O estudo também aborda as etapas que levaram à adoção da gestão democrática como uma forma de aprimorar as políticas educacionais, evidenciando a presença de profissionais capacitados para garantir os direitos educacionais dos alunos. Conclui-se que a gestão democrática é essencial para assegurar os direitos dos alunos e cumprir o papel fundamental da escola no processo educacional.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Coordenação democrática; Ensino Público.

**Abstract:** This study analyzes the importance of democratic management and coordination in public schools, focusing on the emergence and evolution of this concept throughout history, as well as the different ways in which these principles operate, considering the diversity of profiles existing in each educational institution. The relevance of responsible bodies, such as the Department of Education, in monitoring compliance with these principles is highlighted. The study also addresses the steps that led to the adoption of democratic management as a way to improve educational policies, highlighting the presence of trained professionals to guarantee students' educational rights. It is concluded that democratic management is essential to ensure students' rights and fulfill the school's fundamental role in the educational process.

**Keywords:** School management; Democratic coordination; Public education.

## INTRODUÇÃO

A gestão e coordenação democrática nas escolas da rede pública de ensino são temas fundamentais para a efetivação de uma educação de qualidade e inclusiva. A gestão democrática, como um princípio norteador, visa garantir a participação de todos os envolvidos no processo educacional, desde professores e funcionários até os alunos e a comunidade escolar em geral. Ao longo da história,

o conceito de gestão democrática tem evoluído, acompanhando as transformações sociais e políticas.

Segundo Santos (2018), a gestão democrática na educação pública surge como uma resposta às demandas por uma escola mais inclusiva e participativa, onde as decisões são tomadas de forma coletiva e transparente. Nesse sentido, a Secretaria de Educação desempenha um papel fundamental na fiscalização e no apoio às escolas para garantir que os princípios da gestão democrática sejam efetivamente implementados.

A diversidade de perfis existentes em cada instituição escolar demanda abordagens flexíveis e adaptativas da gestão democrática. Cada escola possui suas particularidades, o que requer uma gestão que leve em consideração as especificidades locais e a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar.

O presente estudo tem como objetivo analisar a importância da gestão e coordenação democrática nas escolas da rede pública de ensino, considerando sua evolução histórica e suas diferentes formas de atuação. Pretende-se também investigar as etapas que levaram à adoção da gestão democrática como uma forma de aprimorar as políticas educacionais, destacando a importância de profissionais capacitados para garantir os direitos educacionais dos alunos.

Por meio desta pesquisa, busca-se contribuir para o debate sobre a gestão democrática na educação, evidenciando sua relevância para assegurar os direitos dos alunos e cumprir o papel fundamental da escola no processo educacional.

## **ASPECTOS HISTÓRICOS DA DEMOCRACIA BRASILEIRA**

Segundo Rocha (2011), democracia, que literalmente significa “Governo do povo e para o povo”, representa um sistema político que se contrapõe às formas de ditadura e totalitarismo, onde o poder está concentrado em uma elite autoeleita. No entanto, para alcançar o regime democrático, o Brasil enfrentou um histórico desafiador de desenvolvimento sócio-político e econômico.

Oliveira (apud Sousa, 2010, p. 03) destaca que a discussão sobre gestão democrática escolar

está inserida em um amplo processo de redemocratização do Estado brasileiro, que, a partir da Constituição de 1988, ampliou o leque de direitos e garantias constitucionais. Essa constituição, conhecida como “Constituição Cidadã”, previu a existência de espaços de participação da sociedade civil organizada na gestão das políticas públicas.

Silva (2007, p. 22) ressalta que os termos gestão e administração têm origem latina, sendo que o primeiro significa governar, conduzir, dirigir, enquanto o segundo tem um sentido mais restrito, relacionado a gerir um bem em defesa dos interesses de quem o possui.

Procópio (2007, p. 18) destaca que a administração escolar está passando por uma profunda transformação, com o objetivo de ampliar e redefinir o conceito de escola. Esse processo de autonomia das escolas busca resolver a crise de governabilidade do sistema de ensino.

De acordo com Oliveira (2000), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB no 9.394/96) é uma lei complementar da educação que estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em conformidade com o art. 214 da Constituição Federal, a LDB prevê a elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE), resguardando os princípios constitucionais, incluindo a gestão democrática.

Frigotto (apud Oliveira, 2000), ao discutir o papel da educação, destaca a especificidade dessa prática e sua articulação com as relações sociais mais amplas, ressaltando as contradições subjacentes a esse processo.

Conforme destacado por Penin & Vieira (apud Rocha, 2011), a escola desempenha um papel fundamental na socialização do saber sistematizado pela humanidade. Sua função social é variável ao longo do tempo e do espaço, refletindo as diferentes formas de educação que respeitam as culturas, crenças e valores de cada povo, com o objetivo de transmitir uma “educação que una o passado com o futuro.”

Lopes (2008, p. 01) enfatiza que a escola é uma instituição essencial para o desenvolvimento individual e para a evolução da sociedade e da humanidade. Como um microsistema, ela reflete as transformações atuais e precisa lidar com as diversas demandas do mundo globalizado. Uma de

suas tarefas mais importantes é preparar alunos, professores e pais para enfrentarem e superarem as dificuldades em um mundo de rápidas mudanças e conflitos interpessoais, contribuindo para o desenvolvimento do indivíduo.

Amorim (2007, p. 57) destaca a importância da educação e saúde, indicando que são áreas que merecem maior atenção devido à sua relevância para uma vida saudável, que é uma aspiração legítima de todo ser humano. A educação sempre foi valorizada como um bem em si, pelas oportunidades que oferece para o enriquecimento cultural.

Os professores, que já passavam por formações constantes, agora enfrentam o desafio de atender à diversidade dos alunos com novos cursos. Segundo Costa (2011, p. 35), esse é o grande desafio da escola: transformar o ambiente escolar em um espaço que favoreça a aprendizagem, deixando de ser apenas um local de encontro para se tornar um espaço de descobertas prazerosas e funcionais, um verdadeiro encontro com o conhecimento.

Conforme observado por Patto (1997, p. 25), a escola abrange parcelas cada vez mais numerosas e diversificadas da população, envolvendo os indivíduos desde a infância até a vida adulta. No Brasil, assim como em outros países, a escola hoje é objeto de discussão que ultrapassa os grupos diretamente envolvidos em seu funcionamento.

Rocha (2011, p. 22) destaca que o professor e o trabalho coletivo são elementos que refletem a participação de todos na organização e gestão do trabalho escolar, visando desenvolver o potencial de participação e fortalecer o trabalho em equipe.

Segundo Libâneo (apud Costa, 2011), a educação de qualidade é aquela em que a escola promove, para todos os alunos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de suas capacidades individuais e sociais. Cardoso & Lara (2009, p. 1321) observam que a análise da escola pública revela que o processo de produção material dessa instituição é revelador de sua natureza e das funções sociais que historicamente assumiu. Anteriormente, a função da escola era principalmente suplementar e preparatória em relação à educação predominante no ambiente familiar e comunitário. No entanto, a escola passou a assumir cada vez mais as funções da família e do meio social, o que corresponde a

uma necessidade premente dos tempos atuais.

## **A NATUREZA POLÍTICO-ADMINISTRATIVO DA ESCOLA**

A escola, entendida como o local onde se busca de forma sistemática e organizada a apropriação do saber historicamente produzido, possui em sua administração o objetivo de utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados (Paro, 1992, p. 39). Nesse sentido, a ação administrativa na escola envolve práticas que visam racionalmente alcançar os objetivos pedagógicos.

A prática política, conforme destacado por Clausi (2009, p. 23), está ligada à disputa pelo poder na sociedade e se reflete no cotidiano da escola pública. A relevância deste estudo para a escola pública está relacionada ao exame das condições atuais, especialmente no que diz respeito à participação da população nas decisões escolares. Paro (apud Garcia, 2013, p. 71) ressalta que a dimensão política tem precedência sobre a administrativa na escola, pois as relações sociais estabelecidas nesse espaço estão intimamente ligadas aos determinantes sociais mais amplos. A educação, enquanto apropriação do saber, constitui objeto da prática política ao potencializar os grupos sociais para se posicionarem de forma menos desvantajosa diante de grupos antagônicos.

É a partir dessas críticas ao enfoque tecnocrático da administração escolar que surge o conceito de gestão escolar na literatura (Drabach, 2009, p. 254). A gestão escolar diferencia-se da administração escolar ao ter uma essência política e ao se preocupar com o pedagógico, buscando uma abordagem mais ampla e participativa na organização e condução das escolas.

Assim, a gestão escolar emerge como uma forma de administração mais participativa, preocupada não apenas com a eficiência técnica, mas também com os aspectos políticos e pedagógicos da educação, buscando garantir uma escola mais democrática e eficaz no cumprimento de seus objetivos educacionais.

## GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR

Chiavenato (2004, p. 5) enfatiza que as organizações são compostas por pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões. Já Rocha (2011, p. 68) destaca que, a partir da década de 80, os modelos de administração escolar passaram a ser amplamente criticados, dando lugar a uma abordagem mais coletiva, denominada gestão. Esse novo conceito de gestão escolar baseia-se na ideia de coletividade, participação, habilidade e competência, sendo considerado fundamental para a democratização do ensino, a melhoria da qualidade da educação e a transformação da sociedade.

A gestão educacional, segundo Silva (2007, p. 25), possui um enfoque democrático que visa promover a organização, mobilização e articulação da comunidade escolar. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, estabelece que a forma de gestão da educação brasileira deve ser democrática e participativa, conforme o inciso VI: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Além disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei no 9394/96, em seu artigo 3º, inciso VIII, determina que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a legislação dos sistemas de ensino. O artigo 14 da LDB estabelece que os sistemas de ensino devem definir 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 pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Nesse sentido, evidencia-se a forma democrática e participativa que deve assumir a gestão escolar, ensejando que os sistemas de ensino possam organizar e adaptar a gestão pública escolar, conforme o contexto em que ela está inserida (BRASIL, 1996).

Esses dispositivos legais demonstram a importância atribuída à gestão democrática na educação brasileira, destacando a participação de diversos atores no processo decisório, visando uma educação mais inclusiva, participativa e de qualidade.

Rocha (2011) destaca que o processo de construção da democracia no Brasil teve início a partir da década de 80, com base legal na Constituição de 1988. Esse processo tem colocado como desafio para a educação a transição de uma lógica conservadora de escola para uma nova concepção de homem, mundo e sociedade, fundamentada em princípios humanísticos e democráticos. A concepção sócio-crítica da organização escolar é entendida como um sistema que agrega pessoas, cujas ações são integradoras com o contexto sócio-político, e a gestão escolar é um processo de tomada de decisões que ocorre de forma coletiva.

Essas concepções desdobram-se em diferentes formas de gestão democrática. Alguns estudos contribuem para ampliar o leque de estilos de gestão. A concepção técnica-científica valoriza a hierarquia de cargos e funções e busca a racionalização do trabalho para garantir a eficiência dos serviços escolares. A versão mais conservadora dessa concepção é a administração clássica ou burocrática, enquanto a versão mais recente é o modelo de gestão de qualidade total, com métodos e práticas voltados para a gestão empresarial (Silva, 2007).

A concepção autogestionária, a responsabilidade é coletiva, e a direção não é centralizada. A participação direta e igualitária de todos os membros da instituição é sua principal característica. Na organização escolar, essa concepção estabelece uma contraposição entre os elementos institutivos e instituintes, valorizando a capacidade do grupo de criar suas próprias normas e procedimentos (Rocha, 2011).

Já a concepção interpretativa considera os significados subjetivos nos processos de organização e gestão, sendo contrária à concepção científica-racional. Ela possui um enfoque interpretativo, entendendo as práticas organizacionais como construções sociais, baseadas nas experiências subjetivas e nas interações sociais (Rocha, 2011).

Por fim, na concepção democrático-participativa, há uma relação orgânica entre a direção e os membros da equipe, buscando sempre objetivos comuns assumidos por todos. As tomadas de decisões são sempre coletivas, e cada membro assume sua parte no trabalho em equipe, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização e de suas deliberações.

Essas diferentes concepções de gestão democrática apresentam abordagens distintas para a administração escolar, refletindo a diversidade de pensamento e prática no campo da educação e evidenciando a importância de considerar o contexto social, político e cultural em que a escola está inserida.

Procópio (2007) destaca que os movimentos de participação na gestão da escola pública são ações políticas organizadas pelo sindicato de profissionais de educação, por partidos de esquerda ou pela população, incluindo grupos de mães mobilizados contra a cobrança de taxas na hora da matrícula. Esses movimentos não surgem de forma isolada, mas estão inseridos em ações pela melhoria das condições de trabalho e por melhores salários dos professores e funcionários públicos.

Souza (2010, p. 27) afirma que a gestão democrática da escola pública deve ser vista como uma prática social que pode contribuir para a consciência democrática e a participação popular dentro da escola. Pimenta (apud Rocha, 2011) ressalta que o sistema democrático trouxe à sociedade um conjunto de procedimentos que enfatizam uma convivência racional, conforme destacado pela Constituição Brasileira, que afirma que “Todo Poder Emana do Povo e em seu nome é exercido”. No entanto, para que esse sistema se desenvolva, é necessário que a sociedade tenha uma nova concepção de sociedade realmente democrática, consciente de seu papel não como ser individualista, mas como ser humano responsável e parte do sistema de mudanças.

Chiavenato (2004, p. 63) ressalta que, embora a missão da escola seja relativamente fixa e estável, ela deve ser atualizada e redimensionada ao longo do tempo e com as mudanças nos negócios. Esse conceito pode ser aplicado à gestão escolar, onde a missão da escola deve ser constantemente revisada para garantir sua relevância e eficácia no contexto educacional atual.

Essas citações destacam a importância da gestão democrática na escola pública como um meio de promover a participação e o engajamento da comunidade escolar, além de contribuir para o fortalecimento da consciência democrática e a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

## CONCLUSÃO

A gestão democrática na escola pública desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e aprimoramento do trabalho escolar, proporcionando um ambiente mais participativo e engajado. Os fatores educacionais positivos que ocorrem no interior da escola são indicativos claros da eficácia desse modelo de gestão, que busca atender às necessidades de toda a comunidade escolar, incluindo professores e alunos.

Uma equipe de gestão democrática, que compreende e atende às necessidades da escola, é capaz de promover melhorias significativas no acesso à educação e na disponibilidade de recursos para todos os envolvidos. Ao identificar os problemas e necessidades da escola, a equipe educacional, incluindo o conselho escolar, trabalha para solucioná-los por meio de investimentos e ações efetivas, garantindo que o trabalho seja realizado de forma eficiente e fiscalizada.

O processo democrático na escola requer uma educação comprometida com o desenvolvimento das pessoas e com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Nesse sentido, a escola desempenha um papel crucial ao desenvolver a consciência crítica e histórica dos cidadãos, preparando-os para participar ativamente na sociedade.

A democracia na escola se manifesta por meio do acesso à educação, do direito à educação para todos, independentemente de sua origem ou condição financeira, e dos conteúdos educacionais que promovem a igualdade, a solidariedade e o conhecimento científico. As práticas pedagógicas organizacionais desenvolvem nos indivíduos a capacidade de construir suas próprias opiniões, respeitando sua liberdade de expressão.

Em suma, a gestão democrática na escola pública é um elemento crucial para a compreensão e o sucesso do trabalho escolar, proporcionando resultados cada vez mais evidentes no processo educacional dos alunos. É fundamental que esse modelo de gestão seja valorizado e fortalecido, pois ele desempenha um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Dalmo de Souza. Modelos interdisciplinares e multiprofissionais: a questão da interdisciplinaridade na saúde. Ribeirão Preto: Holos, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PATTO, Maria Helena Souza. Introdução à psicologia escolar. 3.ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

ROCHA, Maria Nilda de Cequeira. Histórico da Gestão Democrática. Disponível em: <http://www.pedagogiaaopedaleta.com.br/posts/historico-da-gestaodemocratica>. Acesso em: 26 abril 2024.

SOUSA, Dalvaneide Confessor; OLIVEIRA, Roberto Veras de. Desafios da gestão democrática na escola: estudo de caso na Escola Municipal do Ensino Fundamental Senador José Sarney. 2018.

SILVA, Josias Benevides da. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. Educação em Revista, 2007, v.8, n.1, p.21-34. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/educacaoemrevista/article/viewFile/616/499>. Acesso em 26 abril 2024.

PROCÓPIO, Maria do Socorro. Gestão democrática e o ensino fundamental em Pernambuco: Entendendo o Projeto Político Pedagógico na nova democracia. Disponível em: <http://www.alepe.pe.gov.br/paginas/vermonografia.php?doc=Maria+do+Socorro+Proc%F3pio.pdf>. Acessado em 06 maio 2024.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernando. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. Políticas e Gestão na Educação. Disponível em: <http://www.lettraviva.net/arquivos/2012/anexo-1-Gestao-escolar-democraticadefnicoes,-principios-e-mecanismos-de-implementacao.pdf>. Acesso em 05 maio 2024.

LOPES, Tiago; SILVA, Tiago. A escola e a sua função social. Disponível em: < <http://trabszttt.blogspot.com.br/2008/02/escola-e-sua-funosocial.html> >. Acesso em 05 maio 2024.

COSTA, Vera Lúcia Pereira. Função social da escola. 2013.

CARDOSO, Angélica Maria; LARA, Ângela Mara de Barros. Sobre as funções sociais da escola. IX Congresso Nacional de Educação — EDUCERE. 2014.

PARO, Vitor Henrique. O caráter político e administrativo das práticas cotidianas na escola pública. Em Aberto, Brasília, ano 11, n.53, jan./mar. 1992. Disponível em:< <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/792/711>>. Acesso em 25 abril 2024.

PIMENTA, Selma Garrido. A Construção do Projeto Político Pedagógico na Escola de 1 a grau. In: série Idéias. Nº8. São Paulo: Cortez, 1997. .

GARCIA, Jeferson Diogo de Andrade; BARBIERI, Aline Fabiane; VIANA, Bruno Ferraz. O caráter político e administrativo das práticas cotidianas na escola pública: apontamentos iniciais. 2020.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, 2009. Disponível em: < <http://www.curriculosemfronteiras.org/v019iss2articles/drabach-mousquer.pdf>>. Acesso em 04 maio 2024.