

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**ANGEL ANSELMO PASCUA HIGUERA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

**SÃO PAULO  
2018**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**ANGEL ANSELMO PASCUA HIGUERA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

Projeto de Monografia, exigência parcial de avaliação, apresentada ao Curso de Especialização, Pós Graduação Lato Sensu, Gestão Educacional e Escolar, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helena Machado de Paula Albuquerque

## **Banca Examinadora**

Autor: Angel Anselmo Pascua Higuera

TÍTULO: Gestão Democrática Escolar

.....

.....

.....

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me fortalecido durante o curso para superar as dificuldades e também por toda saúde que me deu e que permitiu alcançar esta etapa tão importante da minha vida.

Agradeço ao amor da minha vida, Fany minha esposa e parceira, que sempre esteve ao meu lado me ajudando de todas as formas mas especialmente cuidando tão bem de nossos filhos para que eu pudesse fazer o curso.

Agradeço a minha família e a todos os amigos porque nunca duvidaram das minhas capacidades e tornaram possível a realização do meu grande objetivo.

À minha orientadora por nunca desistir de mim, pois sempre me incentivou a finalizar essa etapa tão importante da minha vida.

Para finalizar agradeço a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo- PUC por ter me dado a oportunidade e todas as ferramentas necessárias para chegar ao fim desse ciclo.

## **Dedicatória**

Dedico esse trabalho a minha esposa Fany,  
minha filha Maria Clara e ao meu filho José.

## Resumo

Este trabalho tem como objetivo discutir as principais características da gestão democrática e como repercute no processo educacional da escola. Também procura identificar o papel do gestor na construção dos coletivos e projetar as mudanças que acarretaria se, de fato fosse aplicada em todo o processo educacional da instituição. Utilizou-se como apoio teórico, entre outros, Luck, Albuquerque e Fonseca. Partiu do pressuposto que: Gestão democrática está associada à participação atuante de toda a comunidade escolar, viabilizando a tomada de decisão coletiva, buscando melhorar a qualidade do sistema de ensino e agregando valores de cooperação, respeito e cidadania. Desenvolveu-se a pesquisa com uma metodologia exploratória documental, bibliográfica. Concluiu-se que sempre será possível uma gestão democrática desde que se disponha a substituir posturas autoritárias por outras condizentes com os princípios da democracia.

Palavras Chaves: Gestor, Gestão democrática, participação coletiva.

## **Abstract**

This project has an objective to discuss the main characteristics of democratic management and how it impacts on the educational process of the school. It also seeks to identify the role of the manager in the construction of collectives and to design the changes that would occur if, in fact, they were applied throughout the educational process of the institution. I use theoretical support, among others, Luck, Albuquerque and Fonseca. I assumed that: Democratic management is associated with the active participation of the whole school community, making collective decision possible, improving the quality of the educational system and adding values of cooperation, respect and citizenship. The research was developed with an exploratory, documentary, bibliographic methodology. It has been concluded that democratic management will always be possible if one is willing to substitute authoritarian positions for others with the principles of democracy.

Key words: Manager, Democratic management, collective participation.

## Sumário

Introdução . . . . .	08
Capítulo I . . . . .	11
Capítulo II . . . . .	14
Considerações finais . . . . .	18
Referencias . . . . .	19

## Introdução

Lembro-me claramente de quando optei pela área de Educação. Estava cursando o 2º ano do Ensino Médio e a escola onde estudava participava de uma convenção estudantil todos os anos, e o tema do ano de 2003 era justamente sobre vocação. Senti claramente que meu chamado era para que eu me tornasse um professor para que pudesse ajudar os alunos não somente na parte acadêmica, mas em sua vida como um todo. Desde então comecei a dar os passos em direção a isso. Como a escola em que eu estudava era bilíngue, se eu quisesse pegar o diploma americano eu tinha que ficar mais um semestre após a conclusão do ensino médio brasileiro para concluir o ensino médio americano. A diretora me chamou em sua sala para fazer uma proposta, estagiar na escola por meio período e estudar no outro para me formar com os dois diplomas, e eu não pensei duas vezes, aceitei a proposta e mal sabia que esse era de fato o primeiro de muitos anos que viriam dentro de uma escola.

No ano de 2007, aconteceram algumas mudanças, tanto na direção quanto na metodologia que eu gostava bastante e acabei optando por mudar de área também e ir trabalhar na administração de uma empresa familiar, mesmo sabendo que no fundo deveria continuar na educação. Não demorou muito e logo percebi que meu lugar não era dentro de escritório, mas sim dentro de escola e decidi retornar para a educação no meio dos 2008. Desde então tenho atuado dentro da sala de aula, e há alguns anos tenho percebido que o que eu gostaria de fazer já não consigo por ser um sistema totalmente engessado onde eu dentro da minha sala sou apenas mais uma engrenagem para que o sistema funcione. Para tentar mudar o sistema, percebi que precisaria me aprofundar mais no assunto e no início de 2016 decidi me matricular no Curso de Gestão Educacional e Escolar para que eu tivesse mais conhecimento de como de fato uma escola funciona, o que norteia a escola, como gerir as equipes que nela existe e etc.

Pensando nisso me coloquei a seguinte indagação, quais as características da gestão democrática e como repercute no processo educacional da escola? Esta indagação consubstancia o problema desta pesquisa. Para responder tenho como **objetivo geral**: Discutir as principais características da gestão democrática e como repercute no processo educacional da escola.

Como **objetivos específicos**:

- Caracterizar a gestão democrática na escola,
- Identificar o papel do gestor na construção dos coletivos,
- Projetar as mudanças que acarretaria se, de fato fosse aplicada em todo o processo educacional da instituição.

Parto do pressuposto que: Gestão democrática está associada à participação atuante de toda a comunidade escolar, viabilizando a tomada de decisão coletiva, buscando melhorar a qualidade do sistema de ensino e agregando valores de cooperação, respeito e cidadania. Diverge da gestão autoritária a qual é ligada a figura central do diretor, na qual ele manda e todos obedecem sem importar com a diversidade de opinião, o diálogo é ausente ou inexistente, as ordens do diretor são leis que devem ser cumpridas, pois existe a valorização da hierarquia. Autores como Heloísa Lück e Vitor Henrique Paro abordam a questão da gestão escolar e defendem que a gestão democrática se faz necessária nos dias atuais. Eles acreditam que para que se aumente a qualidade de ensino é necessário que se aumente a qualidade da gestão. Lück (2000, p. 28-29 ) enfatiza que “o movimento pelo aumento da competência da escola exige mais competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino”. Nesta investigação vou utilizar uma metodologia exploratória documental, bibliográfica que sustentará a argumentação das hipóteses levantadas. Assim, o estudo da legislação, de diferentes obras, tais como livros, jornais, revistas e materiais

disponibilizados pela internet proporcionarão análises para a identificação mais precisa da temática citada.

Dos autores que discutem a gestão democrática, Helena Albuquerque, Heloísa Lück e Vitor Henrique Paro, destacam que o gestor/diretor deve ser o mediador do projeto educativo nas escolas, na descentralização do poder, com a função de dinamizar e estimular o processo de participação dos sujeitos educativos. Mas sabemos que isso não é fácil de ser executado, pois na maioria das escolas ainda se usa a prática de gestão autoritária (tradicional), burocrática e de relação de poder ainda predominantemente na direção vertical da hierarquização social.

Esta pesquisa será composta de dois capítulos e considerações finais. O primeiro, “Marco Teórico,” o qual expressará as ideias dos autores que fundamentarão a pesquisa. No segundo, “Gestão Democrática em Ação”, serão apresentadas as ideias articuladoras da teoria com a prática educativa que deve ocorrer nas escolas que adotem um paradigma de gestão democrática. Em seguida, as considerações finais.

## Capítulo I - Marco Teórico

O tema deste trabalho foi pensado para construir de maneira simples os fundamentos sobre gestão democrática escolar, uma vez que o trabalho coletivo tem sido cada vez mais importante na sociedade em que vivemos, não somente no âmbito escolar mas também no empresarial.

No ano de 2012 uma das maiores empresas do mundo, a Google, desenvolveu um projeto chamado, “Projeto Aristóteles”. Trata-se de uma ambiciosa pesquisa realizada com a intenção de compreender melhor o trabalho em equipe de seus funcionários. Hoje em dia o coletivo é muito mais valorizado do que o individual, sabemos que cada indivíduo tem suas habilidades, mas que se não souber usá-las de forma coletiva, perde seu valor.

Começando por conceituar o termo gestão escolar, Heloisa Luck busca explicar em “A evolução da Gestão Educacional, a partir de Mudança Paradigmática”, que a gestão é caracterizada pela importância da participação consciente das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Ou seja, na democratização do processo pedagógico, a gestão visa à participação de todos nas decisões e o comprometimento coletivo.

Sabemos que quando nos tornamos parte do processo, ele naturalmente se torna mais significativo e conseqüentemente nos empenhamos e nos esforçamos para alcançar os objetivos. Sendo assim toda gestão escolar deveria ser democrática, para que todos os envolvidos se sintam parte do processo, não apenas cumprindo ordens mas podendo ajudar nas tomadas de decisões.

Para a autora, é necessário que aconteça primeiramente, a mudança de paradigma de “Administração” para “Gestão” na busca da articulação coletiva. Na administração a organização é vista como um processo racional e estabelecida de cima para baixo. Além disso, administrar está vinculado a comandar e controlar.

Um ponto que devemos ressaltar a respeito do que a autora citou acima, é que muitos anos já se passaram e não tivemos quase nenhum progresso com a relação a

uma gestão democrática “verdadeira”. Pois, infelizmente o ser humano tem muita dificuldade em aceitar a mudança. Ainda mais quando essa mudança descentraliza o “poder” de uma só pessoa e o divide com toda a comunidade escolar.

Segundo Vitor Paro: “A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade” (PARO, 2000, p. 25).

No entendimento de Fonseca (1994):

A construção de uma cultura democrática só é possível a partir de práticas democráticas. Os princípios e regras que norteiam essa prática, embora ligados à natureza universal dos valores democráticos, têm uma especificidade intrínseca à natureza e ao projeto social de cada escola ou sistema escolar. A escola não é democrática só por sua prática administrativa. Torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas.” (FONSECA, 1994, p. 49).

Os princípios democráticos para gestão educacional é um direito que consta na Constituição Federal de 1988, art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios [...] “VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. E, na lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996, art.14, que conferiu autonomia às instituições de ensino.

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de 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 da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes.

Conforme Lück: “A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social” [...] ( Lück, 2009, p. 23). Portanto, a gestão escolar se faz orientar pelas análises educacionais formuladas em função da gestão educacional em esfera legal, doutrinária e de pesquisa, mas realiza sua existência com ações próprias e respeito para com a sua comunidade escolar, o que, a partir daí, se traduz como gestão escolar democrática.

Albuquerque diz que:

“Na gestão democrática, estabelecem-se relações igualitárias de respeito mútuo, cooperativas, há diálogo, liberdade de pensamento e de expressão, criatividade, criticidade, participação, chefes são substituídos por coordenadores de trabalho. A fonte de poder não está no cargo, na posição, mas no conhecimento, na experiência.” (Albuquerque, H., 2005, p. 56)

Para que a gestão democrática aconteça faz-se necessário que o gestor promova, articule e envolva as pessoas no processo de gestão escolar, mas sabemos que isso ainda é uma grande, senão a maior, barreira entre a teoria e a prática.

## Capítulo II - O papel do Gestor Democrático

O gestor escolar sem dúvida nenhuma tem uma das principais funções dentro de uma organização educacional, pois ele deve ter um olhar além de suas funções burocráticas. Ele deve promover a criação e manutenção de uma ambiente propício à participação de todos, “no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania”. (LÜCK, 2002, p.18).

A autora acredita que algumas ações especiais deverão ser buscadas para a mudança das relações amplas vigentes na escola, na tentativa de se criar um ambiente estimulador de participações da comunidade escolar, tanto interna como externa. Essas ações são:

1. Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo;
2. Promover um clima de confiança;
3. Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
4. Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
5. Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas; e
6. Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

O gestor é o grande construtor de cenários para que as pessoas possam atuar de tal forma que cresçam profissionalmente e também enquanto ser humano, alguém preocupado com as pessoas e que precisa ser capaz de fazer uma leitura dos potenciais da escola e das pessoas para que com os recursos que possui, consiga criar o melhor modelo estratégico de gestão. Possui limitações de tempo, de alcance de sua liderança, entre outros. Portanto, é imprescindível buscar aliados, ou seja, pessoas com quem possa contar, exercendo desta forma uma gestão compartilhada.

O gestor é um líder que necessita estar atento aos aspectos administrativos e pedagógicos, quando comprometido com a educação traz consigo a esperança e prepara o futuro, visto que o gestor educacional, como assim chamo, é alguém que lida com a infância e com a juventude, logo é alguém que investe no futuro, sendo seu produto principal a qualidade educacional e embora vise o lucro, no caso de escolas particulares, seu foco não se baseia em cálculos, mas em pessoas. Assim, o gestor educacional é o guardião das possibilidades futuras, é o ser humano que acredita em outro ser humano tendo por base a esperança.

Segundo James C. Hunter, em sua obra “O Monge e o Executivo”, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

O autor ainda diz que um bom líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados, que o líder comprometido dedica-se ao crescimento e aperfeiçoamento de seus liderados. Ao pedirmos às pessoas que lideramos que se tornem o melhor que puderem, que se esforcem no sentido de se aperfeiçoarem sempre, devemos também demonstrar que nós, como líderes, estaremos igualmente empenhados em crescer e nos tornarmos o melhor que pudermos. Isso requer compromisso, paixão, investimento nos liderados e clareza por parte do líder a respeito do que ele pretende conseguir do grupo.

Resumindo, liderança não é um cargo, e sim uma condição que propicia o serviço. O líder precisa direcionar a equipe com motivação, entusiasmo e coerência, estimulando o empenho e o comprometimento de cada um; e isso será conseguido acima de tudo pelo exemplo. Um profissional que vê a liderança como um cargo e que está nele pelo status, está indo pelo caminho errado. Liderar é inspirar e servir.

Podemos concluir que para o autor, o bom gestor é aquele que possui as seguintes características:

- Ouve as pessoas.
- Aprende a gerenciar as coisas e liderar as pessoas.
- Foca nos relacionamentos, e não só nas tarefas.

- Coloca respeito, dignidade, contribuição e sentimento de participação acima de qualquer coisa.
- Entende que a confiança é essencial para qualquer relacionamento.
- Para liderar, você deve servir.
- Faz as pessoas se sentirem importantes e apreciadas.
- Muda a si mesmo antes de esperar a mudança nos outros.
- Oferece ambiente e o questionamentos para as pessoas mudarem, mas compreende que você só pode mudar a si mesmo.

Aplicando o que Hunter expõe em seu livro sobre liderança para o gestor educacional, podemos resumir que o bom gestor é aquele que sabe ouvir, que sabe servir, que inspira sua equipe a sempre buscar o aperfeiçoamento e uma melhora constante. Que acima de tudo articula junto com a equipe as decisões a serem tomadas.

Nos aspectos administrativos é de suma importância que o gestor desenvolva suas competências para que na administração dos recursos financeiros estes sejam corretamente aplicados, que utilize os recursos de pessoas de tal forma que tenha o conhecimento, acompanhamento e controle das atividades realizadas, porém dando aos seus colaboradores autonomia para realizá-las.

Por fim, segundo Albuquerque em “Fazendo Educação Continuada” (2005).

A construção de uma educação e de uma gestão democrática depende do envolvimento de todos. O processo de mudança educacional, para ser verdadeiro e permanente, requer tempo, envolvimento, coesão, organização, criatividade, criticidade, participação e persistência dos educadores. (Albuquerque, H., 2005)

A autora ainda afirma que Administração/Gestão exige querer, saber e fazer. Não se aprende gestão democrática. Ela tem de ser exercida. Ou seja, o bom gestor é aquele que deseja uma gestão democrática, que sabe o que é a gestão democrática e

por fim, aquele que faz de fato a sua gestão ser democrática.

Na tentativa de aplicar tudo o que foi discutido sobre gestão democrática, eu percebo que ainda existe um abismo enorme entre a teoria e a prática, principalmente no âmbito de escolas particulares onde existe um “dono”. Na instituição de ensino em que trabalho é justamente um desses casos. É uma escola privada, que tem “um dono” por de traz, ou seja, tentar fazer qualquer tipo de gestão democrática fica muito difícil. Sempre quem dá a última palavra é o dono, na verdade, não existe ultima palavra e sim apenas uma palavra, as decisões são tomadas e simplesmente transmitidas nas “reuniões pedagógicas” que de pedagógico não tem nada, mas isso caberia uma outra dissertação.

Enfim, percebo claramente a diferença entre a gestão que deveríamos ter, envolvendo a todos, trazendo os alunos mais para perto, dando a cada integrante da comunidade escolar sua devida responsabilidade nas tomadas de decisões, com a gestão autoritária que vivo diariamente, onde as decisões são centralizadas em uma única pessoa, quase não existe diálogo entre as equipes, os coordenadores não tem autonomia alguma, professores desmotivados pois não tem respaldo, alunos desinteressados e “bagunceiros”, pois não se sentem parte, responsáveis pelo seu próprio processo de aprendizagem. Mas creio que talvez essa monografia possa ser o start para uma mudança na instituição em que trabalho. Como diz Heloisa Luck em seu livro, devemos começar pela mudança de paradigma e acredito que essa monografia possa ajuda-los nisso.

Acredito que posso fazer mais do que tenho feito também. É muito fácil apontar o erro das outras partes e difícil enxergar os nossos. Com o curso que fiz sobre gestão pude enxergar que muitas das minhas práticas também não ajudava para mudar esse cenário. Como professor, posso conversar com meus colegas e marcar uma reunião com o dono da escola para tentar mostrar o nosso ponto de vista e o que acreditamos como educação. Como professores podemos tornar a nossa sala de aula um ambiente democrático, onde os alunos têm mais voz, autonomia e responsabilidade dentro do processo ensino aprendizagem, fazendo com que se interessem mais pelos estudos.

## Considerações Finais

Em toda instituição, o gestor tem um papel fundamental, pois dependendo o tipo de gestão que ele adota, interfere em todo o processo tanto para o bem quanto para o mau. O bom líder não é aquele que sabe de absolutamente tudo, mas sim o que está disposto a construir juntamente com a equipe o saber. Minha preocupação com esse trabalho era de discutir as principais características da gestão democrática e como repercute no processo educacional da escola. Mas percebo que particularmente fui um pouco além, pois ao desenvolver essa monografia pude me imaginar como um gestor no futuro e acredito que teoricamente já sei por onde começar.

O bom gestor é aquele que se torna mais humano, que é humilde, pois como dizia Paulo Freire “A humildade exprime uma das raras certezas de que estou certo: a de que ninguém é superior a ninguém.” aquele sabe ouvir as pessoas, que não é o dono da verdade, “Não há saber mais ou saber menos: Há saberes diferentes” Paulo Freire. Considero ao final desta pesquisa que sempre será possível uma gestão democrática desde que se disponha a substituir posturas autoritárias por outras condizentes com os princípios da democracia.

Com a conclusão deste curso, pude perceber que estou na caminho certo, para quem sabe um dia, me tornar gestor de alguma instituição. Enquanto esse dia não chega, pretendo me capacitar cada vez mais, buscar mais conhecimento, para quando a oportunidade chegar eu saber pelo menos a teoria de como um bom gestor deve conduzir uma instituição. E a prática alinhada com uma boa teoria é o caminho ideal para o sucesso.

## Referências

- ALBUQUERQUE, H. M. P. Gestão, Projeto Pedagógico e Compromisso: Compartilhando Saberes. In Helena Machado de Paula e MARTINS, Maria Anita Viviani (organizadores). *Fazendo Educação Continuada*. São Paulo, 2005, p.49-77.
- BRASIL. Lei Federal 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília – DF, 1996.
- FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão e Educação. *Revista Universidade e Sociedade*, ano IV, 7 de jun.1994.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro. 2007
- LÜCK, Heloisa. (Org.). *Gestão escolar e formação de gestores*. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.
- \_\_\_\_\_ et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.
- \_\_\_\_\_ *A evolução da Gestão Educacional, a partir de Mudança Paradigmática*. 2001.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática,2000.