



## O CONTRIBUTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A QUALIDADE DE ENSINO

### THE CONTRIBUTION OF DEMOCRATIC MANAGEMENT TO THE QUALITY OF EDUCATION

Ana Ângela Machado Dimande<sup>1</sup>

#### RESUMO

A problemática da gestão escolar constitui uma condição necessária nas instituições de ensino e constam da maior parte das orientações políticas para a educação. Nesse sentido, o estudo desta problemática, tem como principal objecto o contributo da gestão democrática e de qualidade de ensino. Para o efeito, tivemos em consideração a conceitualização de gestão democrática e seus benefícios para a educação. Ressalta ainda a influência da participação de todos como um dado adquirido na garantia da qualidade de ensino. Não obstante, podemos considerar que a gestão democrática nas escolas é extremamente importante, visto que, é da gestão democrática que se proporciona um trabalho de base colectiva que permite a partilha, visando o alcance dos objectivos da educação e, a qualidade no ensino.

**Palavras-chave:** Comunidade Escolar, Participação, Gestão Democrática.

#### ABSTRACT

The issue of school management constitutes a necessary condition in educational institutions and appears in most political guidelines for education. In this sense, the study of this issue has as its main objective the contribution of democratic management and quality of education. To this end, we took into account the conceptualization of democratic management and its benefits for education. It also highlights the influence of everyone's participation as a given in guaranteeing the quality of education. However, we can consider that democratic management in schools is extremely important, since it is democratic management that provides collective work

---

<sup>1</sup> Doutora em Ciências de Educação especialidade de Inovação Educativa pela Universidade Católica de Moçambique (UCM) 2022. Especialista de Educação na Direcção Provincial de Educação e Desenvolvimento Humano de Nampula (DPEDHN). E-mail: [anaangelasaha@gmail.com](mailto:anaangelasaha@gmail.com) País. Moçambique ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0004-9283-0737>



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

that allows sharing, aiming to achieve the objectives of education and quality in teaching.

**Keywords:** School Community; Participation; Democratic management.

Esta pesquisa visa abordar sobre o contributo da gestão democrática para a qualidade de ensino. As razões que nos conduziram para a escolha do tema estão directamente relacionadas ao nosso percurso profissional, no campo da educação e temos acompanhado modelos de gestão e com especial ênfase na gestão participativa. A prática da participação nas escolas, de certa forma, pode ajudar no melhoramento, e desenvolvimento de habilidades psicopedagógicas trazendo mudanças e a consequente transformação da sociedade. A experiência que fomos adquirindo como profissional da educação, permitiu-nos vivenciar situações que suscitam reflexões do ponto de vista das relações entre a escola e a comunidade e vice-versa. Nesse contexto, urge a necessidade de se trabalhar paralelamente por um lado e por outro lado, várias são as propostas para a democratização da escola. Mas, continua ainda um gestor como último responsável nomeado. O melhoramento das necessidades da comunidade escolar pode resultar no sucesso dessa comunidade escolar. Afinal, exclusivamente a comunidade conhece a real situação e de suas necessidades. Mais do que ninguém, pode na prática auxiliar seu gestor, que passaria a ser mais um membro que participa e não o único a tomar decisões. O nosso estudo debruça-se em torno do contributo da gestão democrática como ferramenta para o ensino de qualidade nas escolas. Abarca conteúdos sobre gestão democrática e seus benefícios na educação, sem descurar a influência da participação de todos os envolvidos. Contudo, trazemos como objectivo central, ressaltar a importância da participação de todos os envolvidos na gestão democrática nos estabelecimentos de ensino, concretamente nas escolas públicas. Não só, mas, destacaremos a relevância da gestão participativa enquanto democrática nas escolas. No contexto, com vista a uma educação transformadora, participativa e



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

democrática, partimos para a seguinte questão de investigação: quais os elementos que contribuem para tão desejada gestão democrática? O tema de gestão democrática nas instituições escolares, como espaço de interação é actual e bastante intrigante. Pois, exige a apropriação e comprometimento pela coisa pública através da participação de todos os envolvidos. Em termos de fundamentação teórica recorremos a autores como Martins (1999), Bacelar (1997), Paro (2006), Luck (2006), Demo (1999), Piletti (1999), Souza (2001), Ferreira (1998), que destacam com ênfase a importância da participação comunitária na gestão e qualidade da educação. Esta pesquisa é teórica, pois se desenvolveu com base no levantamento bibliográfico de diferentes autores que se debruçaram sobre o assunto em alusão. É deste modo que nesta pesquisa, consubstanciamos o contributo da gestão democrática nos estabelecimentos de ensino, concretamente nas escolas públicas.

### **A ADMINISTRAÇÃO**

A importância da administração notabilizou-se em diferentes esferas organizacionais. Evoluindo-se com o tempo, visto que, a administração nas sociedades primitivas desde sempre se exercia. Segundo, Martins (1999), administração nasce da necessidade de resolver problemas de interesse comum. Nesse âmbito, foi a partir das organizações sociais, o acompanhamento do desenvolvimento e a complexidade da sociedade humana, que com o tempo, foram surgindo propostas mais elaboradas de administração.

Os pesquisadores da administração garantem que a sociedade se apresenta de forma diversificada institucionalmente, ao realizar tarefas determinadas. Assim:

Em virtude da complexidade das tarefas, da escassez dos recursos disponíveis, da multiplicidade de objectivos à serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos, assume-se a absoluta necessidade de que esses trabalhadores tenham suas acções coordenadas



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas (PARO, 2006, p. 17).

Ainda nesta senda, considera-se administração uma teoria que, por sua vez, se relaciona com a sociedade capitalista onde se encontra seu objecto de estudo. No entanto, a administração vista como capitalista se origina no seu estudo abstraída de determinantes sociais sob o capitalismo. Portanto, é importante ressaltar que a partir daí já não se trata mais da administração em sentido amplo, e sim historicamente determinada pelas relações económicas, políticas e sociais.

Comumente, Martins (1999) afirma que administração decorre de um contexto influenciado pelas ordens políticas, económicas e sociais e, em relação à sociedade capitalista, caracteriza-se pela causa de produção capitalista. Tal como Paro (2006), ressalta a administração evoluída de um processo histórico, trazendo consigo várias contradições e influências sociais dos interesses políticos em jogo na sociedade. Por isso, para entender melhor a natureza da administração, é preciso examiná-la independentemente de estruturas sociais já determinadas.

Como podemos ver, a administração surge da necessidade humana em solucionar problema. Por isso, pode ser entendida como o uso coerente de recursos para realização de certos fins. Assim, é considerada como uma actividade exclusivamente humana, visto que, o homem possui uma natureza racional e está apto a estabelecer objectivos a serem cumpridos. Ainda na óptica de Martins (1999), administração significa o acto de planear, organizar, dirigir e controlar recursos, sejam eles, humanos, materiais, financeiros e informais, mas que tenham em vista a realização de um objectivo. Logo, estes dois autores Paro (2006) e Martins (1999), partilham a mesma ideia correlação ao conceito de administração, ao considerarem que ela é uma “actividade exclusivamente humana”, visto que o acto de administrar pressupõe um processo racional. Outrossim, administração é compreendida como: um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

dentro das unidades de acção, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma mecanicista e utilitarista, para que os objectivos institucionais sejam realizados (LUCK, 2006, p. 57-58). Portanto, na actualidade, podemos pensar em um conceito de administração escolar que vai além das questões burocráticas e tecnicistas, nessa direcção, seguindo para a conceituação da gestão.

### **DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO**

A administração é imprescindível em todas vertentes institucionais. E atendendo a isso, a diferença das empresas geralmente visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis, a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração, quer devido ao seu carácter, de forma abstracta, quer em razão do envolvimento inevitável de juízos de valor em sua avaliação (Paro, 2006, p. 17). Basicamente a administração escolar se diferencia da administração empresarial, já que esta possui uma natureza capitalista com fins lucrativos, enquanto a administração dentro da escola tem especificidades diferentes, pois o principal objectivo da escola segundo Paro (2006) é da necessidade de transformação da sociedade.

Por conseguinte, a escola só contribuirá para esta transformação a partir do momento em que se reverte contra os interesses de conservação social, isto é, contribuindo para a cultura da classe trabalhadora. Considerando a administração escolar comprometida com a transformação social, esta administração, deve buscar meios que visam ao alcance dos interesses das classes menos favorecidas. Pois, é necessário que a escola esteja atenta para a explicitação destes objectivos e entendimento de reais interesses. Para além de que a escola precisa saber buscar em sua administração a natureza própria, seus objectivos e princípios específicos de sua realidade. Uma Administração escolar que pretenda promover a racionalização no trabalho pedagógico da escola deve começar a verificar a própria realidade, isto é, sua especificidade no processo de trabalho escolar (Paro, 2006).



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

Na conceituação da Administração escolar, consubstancia-se a gestão, pese embora este último segundo autores supera o de administração. A gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração, como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão do mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade (Luck, 1982, p. 34). Desta feita, é considerado o conceito de gestão como uma concepção que supera o conceito da administração. Podendo-se dizer que a gestão se diferencia da administração por ter uma visão mais ampla.

Efectivamente a gestão, pressupõe uma superação, com uma visão ampla e colectiva, sob uma óptica de uma interactividade e um trabalho em conjunto das organizações, partindo de acções articuladas. Porém, “o entendimento de gestão como concepção paradigmática não se encontra devidamente evidenciado e entendido, torna-se necessário apontar e esclarecer questões básicas dessa concepção” (Luck, 2006, p.33).

Esta perspectiva nos coloca num novo paradigma e nos sujeita a estabelecer mudanças de ponto de vista da administração para o de gestão onde, essas mudanças acontecem com objectivo de mobilizar, organizar e articular a actuação humana e principalmente o trabalho colectivo. Sobre a importância da gestão, pode-se dizer: na denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova óptica de organização e de direcção de instituições, tendo em mente a sua transformação de actuação, de pessoas e de instituições de forma interactiva e recíproca, a partir de uma perspectiva aberta, democrática e sistémica (Luck, 2006, p.109).

A mudança do modelo de administração para o de gestão não se cinge simplesmente na substituição da terminologia da palavra, mas se trata de outro entendimento das instituições educacionais por um lado. Por outro lado, a gestão em si não se traduz unicamente no trabalho colectivo da organização escolar mas, também de outras organizações. Surgindo assim a gestão educacional, que abrange as organizações educacionais especificamente. Entendido como: a expressão “Gestão Educacional”,



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

comumente designando a acção e ideias referentes a uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma, um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e paralelamente na tomada de decisões entre diferentes segmentos do conjunto e aproximação entre planeamento e acção, entre teoria e prática, entre actores e usuários (Luck, 2006, p.52).

Assim sendo, a Gestão Educacional é uma área que tem por finalidade estabelecer directrizes que são capazes de sustentar e dinamizar os sistemas dentro das escolas, além de ser responsável pela realização de trabalhos colectivos, visando qualidade de ensino. Podemos perceber que a Gestão Educacional, supõe se directrizes que são voltadas para o nível macro, isto é, os sistemas de ensino, sejam eles do Estado e ou Publicas (Ensinos Médio Geral, Técnico e Primário). Por conseguinte, é um processo de dirigir o sistema e gerir as escolas internamente, por meio de uma cadeia sequencial no sentido real de gestão escolar.

Novos contornos, decorrentes de alterações substantivas nos padrões de intervenção, resultam na emergência de novos mecanismos e formas de gestão, redireccionando as políticas públicas e, particularmente, as educacionais. A análise das políticas educacionais neste contexto, nos remetem à busca da compreensão das prioridades e compromisso que as delineiam, retratando, desse modo, interesses e funções alocadas a essas políticas no bojo dos novos padrões de intervenção estatal (Ferreira, 1998, p.77).

Isso possibilitou os Governos na elaboração de políticas públicas educativas com vista a revitalizar as escolas na perspectiva de gestão que contradiz a concepção de gestão da época. Ou seja, a desburocratização e modernização desta não só nos sistemas de ensino, mas principalmente das escolas. Mas para a plenitude dessas políticas, seria necessária a participação de todos os envolvidos. Deste modo, tornou-se imperiosa a reforma na administração do Estado, anteriormente considerada centralizada tendo como pano de fundo o neoliberalismo. Surge o termo



## Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

“descentralização”, desconhecido até então pelas escolas. Cabe ressaltar que o termo em pauta empregado na área educacional vai permitir que a escola seja activa na tomada de decisão de suas acções. No entanto, segundo Bacelar (1997), nessa perspectiva descentralizadora o Estado poderá se tornar omissor de suas funções.

Ao implementar estas propostas na educação, foram necessários novos programas que auxiliassem as escolas para atingir os objectivos traçados pelas políticas educacionais. Estas foram implementadas com o intuito de reduzir custos e, conseqüentemente, tornar o trabalho pedagógico mais eficiente. Desde então, a escola teve a oportunidade de administrar seus próprios recursos de acordo com sua necessidade e sua realidade, com certa autonomia. Importa salientar que a descentralização de recursos não proporcionou a autonomia desejada pelas escolas nem tão pouco a sua democratização, como bem indica Souza (2001):

A descentralização administrativa, característica integrante das reformas educacionais propostas pelos organismos multilaterais, prevê a autonomia da escola apenas em nível de execução. Isso significa o gerenciamento interfuncional, ou seja, “aquele que olha para frente e direcciona as melhorias” não deve ser descentralizado, o que exclui a escola de qualquer possibilidade de “determinar a direcção em que o navio vai navegar”, indicando então, no que diz respeito à gestão de qualidade total da educação, a descentralização administrativa se dá apenas nas tarefas secundárias (Souza, 2001, p.48).

Todavia, a reforma enfraqueceu a antiga concepção de direcção autoritária e individualista, por onde emergia a figura onnipresente do director, como o único responsável pela escola, e o Estado como o principal detentor dos recursos financeiros. Por este novo viés de entendimento de Gestão Escolar, surge a necessidade da participação de todos, tornando a escola mais democratizada na perspectiva dos órgãos centrais. A gestão passa a reconhecer a importância da participação de todos, tanto na tomada de decisão, orientação, organização como até mesmo no planeamento





**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

educacional. Tal participação, porém, deve ser interligada aos vários sistemas de ensino e não somente à escola. Neste sentido, a gestão deve estar associada à democratização, visto que demanda a participação de todos na tomada de decisão, mediante planejamento participativo (Luck, 2006).

Percebe-se que tão-somente a gestão escolar não muda a visão fragmentada e reduzida da administração, surge assim a necessidade da escola realizar propostas de participação que envolvam a todos, sejam pais, alunos, professores e demais funcionários da escola. Nesse contexto, aparece uma nova nomenclatura, que está estreitamente ligada aos princípios democráticos: a chamada Gestão Democrática na Escola. Desde então, o termo gestão escolar passou a ser entendido como um trabalho colectivo e interactivo, no qual, todos possam ter voz activa. Consequentemente a palavra gestão pressupõe o processo de participação, entendido como gestão quando a mesma gestão é democrática enquanto comunidade escolar.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA VERSU PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR**

Segundo autores, a escola era caracterizada pelo modelo estático e segmentado. Portanto, não havia participação de seus envolvidos. Foi um período consideravelmente longo, o modelo de administração escolar predominante era centrado na figura do director. Este, actuava e tutelado pelos órgãos centrais. Também zelava pela elaboração das normas, regulamentos e demais sistemas de ensino (Luck, 2006). Correlação a este modelo estático e fragmentado, Paro (2006) falou desse estaticismo escolar que pautou pelo autoritarismo e pela falta de participação de seus interessados, diferentemente da actualidade democrática alcançada por meio da transformação da sociedade.

Portanto, os autores no presente, propõem a democratização da escola. Consideram a escola democrática como um privilégio da interacção que qualquer organização escolar precisa. Permite a abrangência de todos



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

os envolvidos no processo da tomada de decisões escolares. A gestão democrática se caracteriza pela colaboração conjunta de seus actores. Na qual, todos os sectores da escola participam efectivamente na elaboração de projectos pedagógicos ou por outras formas. O que envolve não somente profissionais da educação, mas também a comunidade escolar.

No que concerne a gestão democrática, ela acontece em instituições educacionais, especificamente nas escolas públicas, a partir do momento em que for conquistada a participação de todos os segmentos da escola. Deste modo, há um caminho a ser trilhado por nossas escolas para o alcance deste objectivo. Deve se exigir aos Governos melhores condições de trabalho para complementar a autonomia de recursos financeiros e materiais para desempenhar melhor seu papel, visando a transformação social, controle interno, prestação de contas e a própria transparência (Paro, 2005). Por conseguinte, o postulado democrático de orientação dos processos sociais da escola implica, portanto, construir juntos, vivenciado no plano interpessoal, do respeito ao outro como sujeito, como ser humano, a consideração das diferenças individuais e exercidas em nome do aprimoramento e enriquecimento do processo colectivo como um valor (Cardoso citado por Luck, 1995, p. 57). Geralmente, a gestão democrática pode ser considerada como um processo que proporciona a participação dos membros da escola mas, não deve ser tão-somente a tomada de decisão. Torna-se necessário que estes membros se responsabilizem por tal decisão.

### **A PARTICIPAÇÃO, FUNDAMENTAL PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Se termos em conta a abordagem democrática na gestão, esta, não ocorre sem a componente participação. Nesse contexto, ela é fundamental para o processo de democratização da escola. E, não se pode dissociar a democracia da participação, constituem elementos intrínsecos. Por isso, a democracia é inexplicável sem a componente participação. Embora, podemos observar que ainda acontece em muitas escolas a participação sem espírito democrático (Luck, 2006).



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

É importante ressaltar que a participação seja compreendida como um processo dinâmico e cooperativo que supera a tomada de decisão, uma vez que se caracteriza pela partilha. Também, tem intuito de busca pelos interessados, pela superação de seus desafios e entraves, e pela realização do papel social e do desenvolvimento de sua identidade. A característica de mobilização prende-se com a superação de certas atitudes como: comodismo, individualismo, e tem como objectivo incentivar o trabalho de equipa. Todavia, para muitas escolas, participar é desnecessário, talvez por ser algo cultural ou ainda porque, em nosso quotidiano, seja mais prático receber tudo o que esteja pronto e legitimado. Logo, pode-se deduzir que a participação é uma conquista.

Percebemos que participação é acção de mobilização, significa um processo no sentido legítimo do termo, participação é em sua essência autopromoção e, existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, (Demo,1999, p.18). Luck (2006) faz menção ao processo participativo dentro das escolas, ao ressaltar que a participação eficaz implica que os professores discutam e analisem colectivamente a problemática pedagógica imanente à organização escolar. Com base nesta constante análise, terão a possibilidade de determinar mecanismos para superar as dificuldades que julgarem como prioridade, além de assumirem o compromisso de transformar suas práticas.

Aqui, pressupõe-se que o processo de participação é uma forma de todos tomarem as decisões conjuntamente, ao solucionarem os problemas e os desafios enfrentados. No entanto, é necessário que essas propostas sejam apontadas por todo o grupo, e não somente pelo gestor e por sua equipe. Por conseguinte, o espírito de colectividade que condiz com a democratização da escola. Por isso, participar significa, compartilhar de poder, implica partilha de responsabilidades por decisões tomadas como uma colectividade e dos desafios promovendo avanços, no sentido de melhoria contínua e transformações necessárias (Luck, 2006, p.44). A



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

participação é vista como uma prática de partilha na tomada de decisão nas instituições escolares. Segundo Luck (2006), esta prática tem sido considerada uma democracia fracassada, visto que os professores geralmente se reúnem e tomam as devidas decisões, ou nem chegam a se reunir pela falta da realização de encontros. Porquanto acredita-se, que é importante a consciência dos profissionais da educação em promover e propor formas de participação.

O processo de participação surge de um princípio de que todos estão envolvidos, visto que permeiam todos os segmentos, os espaços da vida escolar e os processos do sistema de ensino, de acordo com os princípios democráticos, orientadores da construção conjunta. Logo a participação, não é privilégio, e sim condição caracterizada pela reciprocidade expressa em todos os segmentos, meandros e momentos das interações na unidade social, seja do sistema de ensino, seja da escola, seja entre sistema de ensino. Constituindo-se a reciprocidade em condição inerente ao processo de participação. Pressupõe se portanto, como um elemento componente da vida social organizada da unidade social que, ao mesmo tempo, é processo e chave para enfrentar de desafios (Luck, 2006 p. 63-64).

Participação constitui, um processo na qual os envolvidos são direccionados a uma finalidade. Por isso, se trata de um acto a ser conquistado pelo grupo pois, exige comprometimento e responsabilidade de todos. Esse acto não é um fim mas sim um meio. Difere consideravelmente pelos resultados alcançados, pelo desenvolvimento das relações, pela qualidade do trabalho pedagógico e especificamente por promover a experiência democrática (Luck, 2006). É a partir dessas constatações, que se afirma que através da participação elemento fundamental, é possível promover na escola um ambiente democrático. Não pode existir um processo participativo nem democrático sem o envolvimento de todos os segmentos da escola, o que inclui comunidade, alunos, professores e até funcionários que, de uma forma ou de outra, influenciam no trabalho pedagógico.



## **PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS ENVOLVIDOS**

Como se pode depreender, a gestão democrática procede a partir do momento em que há envolvimento de todos. Porém, a participação comunitária, compreende um processo com perspectivas quase utópicas, uma vez que as escolas pouco conhecem suas comunidades. Como podem directores, pedagógicos e professores desempenharem bem o seu papel se não conhecem a comunidade em que a escola está inserida? Como pode a escola atingir seus objectivos se desconhece as condições de vida e as aspirações da comunidade de que provêm seus alunos? É simplesmente impossível (Piletti, 2002, p.139).

Ainda de acordo com o autor, é importante que a escola tenha informações gerais sobre a comunidade, e que esses dados sejam analisados e discutidos por seus profissionais. Além disso, é necessário saber informações de cada aluno e de sua família, em específico. Dessa forma, o trabalho da escola não será isolado, alienado da realidade local, mas estará associado a esta realidade e contribuirá muito mais para o desenvolvimento, tanto dos alunos quanto da comunidade. O conhecimento da realidade da comunidade é muito importante, principalmente porque muitos funcionários da escola moram em outras comunidades e muitas vezes a realidade é totalmente diferente. No entanto, a partir do momento em que a escola tem o interesse de conhecer melhor o local em que atua certamente terá melhores condições de atender a sua comunidade.

De acordo ainda com Piletti (2002), um meio pelo qual a escola tem para conhecer a realidade da comunidade é através da comunicação constante. Por meio do diálogo, a escola poderá descobrir o que espera a família em relação ao trabalho pedagógico. Esta obterá a oportunidade de conhecer o que a escola pode proporcionar além do ensino-aprendizagem e auxiliar o próprio trabalho, aproximando-o das prioridades das famílias. Demo (1999), ressalva que o planeamento participativo não evita, por exemplo, que se procure persuadir a comunidade da necessidade de determinada acção, desde que o processo de persuasão se realize a partir



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

de um espaço conquistado, levando em conta a contribuição da comunidade e suas potencialidades, deixando-se, além disso, convencer a comunidade do contrário.

Luck concorda com a participação da comunidade dentro da escola, mas procura salientar que "em geral, os pais exercem pouca participação para determinação do que acontece na escola" (Luck, 2006, p.83). Por isso, a participação dos pais e encarregados de educação, por si só é um processo de conquista, mas muitas vezes ocorre com desleixo por parte destes, ou até mesmo da escola. Deste modo, nota-se que os pais e encarregados de educação, culpam a escola por não quererem sua participação, e a escola os acusam por não se interessarem pela educação de seus filhos.

A escola torna-se apreensiva em relação à participação de algumas famílias exageradamente eloquentes ou geniosas, e que tentam impor uma vontade para "facilitar" seus interesses ou de seus filhos, distante do desejo de melhorar a qualidade do ensino, segundo a opinião de alguns gestores e professores. Assim, os dirigentes escolares não apenas evitam ouvir os pais, como também limitam a abertura do espaço para participação. Além disso, percebe-se que a escola age dessa forma por ter receio de perder domínio ou sua autoridade (Luck, 2006).

A participação da família tem-se tornado cada vez mais difícil, diante do desinteresse da escola em ampliar a actuação da comunidade. No entanto, não basta só a escola ceder mais espaço para que os pais participem; é preciso que haja interesse por parte deles em participar da vida escolar de seus filhos. Paro faz referência à articulação entre a comunidade escolar e os escalões superiores, já que, segundo o autor uma medida constitucional de carácter geral poderia concorrer para que a escola, enquanto instituição articulada com os interesses dominados tivesse facilitada sua actividade de pressão junto ao Estado, na medida em que, por meio de uma associação de pais ou entidade semelhante, pudesse defender mais efectivamente seus direitos com relação ao ensino (Paro, 2005, p.13).



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

Mas, “não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação” (Paro, 2005, p.13). Afirma ainda que, para ocorrer tal participação, é necessário que o Estado disponibilize ao trabalhador horas disponíveis. Porém, percebe-se que, na realidade, além de não haver projectos para promovê-la, o Estado não proporciona a comunidade outros meios para que isto ocorra. O acto de participar, como vimos, não envolve só o interesse da escola ou da família, pois é necessário também um processo de democratização nos escalões superiores, por ser uma acção que abrange a todos.

Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola? Isto deveria alertá-los para necessidade de a escola se aproximar da comunidade, procurando auscultar seus reais problemas e interesses [...] (Paro, 2005, p.27). Na realidade, tanto a escola não participa da comunidade como a comunidade não participa da escola. Segundo Luck (2006), a participação das famílias é muitas vezes esperada para tratar de questões da vida escolar, ou seja, aspectos físicos e materiais e, além disso, tão-somente para acompanhar os filhos com problemas comportamentais ou de aprendizagem. Ainda de acordo com a autora, algumas directoras acreditam que: os pais que deveriam vir à escola, são os menos que vem, dizem directores, sugerindo, ao mesmo tempo, que não adianta realizar reunião de pais na escola, e que essas reuniões são para os pais de alunos com problemas (Luck, 2006, p. 74).

Cabe a escola trazer a consciência sobre o que realmente é participação e, qual a importância do envolvimento dos pais e encarregados de educação na escola. É importante lembrar que comparecer simplesmente à reunião para tomar conhecimento de resultados e de questões comportamentais de seus educandos, não faz destes participantes da vida da escola. Ou seja, estará distante do que se entende por participação. Existem pesquisas que comprovam que a participação dos pais na escola é essencial. Por isso, a presença dos pais e encarregados de educação na



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

vida da escola é apontada, por esses estudiosos, como um dos indicadores da determinação da qualidade do ensino. E, nos remete à ideia de que pais e encarregados que frequentam na vida da escola, seus filhos tem melhor aproveitamento.

Atendendo Luck (2000), diz que o apoio da comunidade só pode ser efectivo quando acontece num ambiente que se oferece interacção entre os interessados, nesse caso, a comunidade e a escola. De tal maneira que, exige uma actuação conjunta para a melhoria das condições materiais, financeiras e do próprio Processo de Ensino e Aprendizagem. Contudo, a família e a escola se complementam mas não se completam, já que cabe a ambas distinguirem claramente suas funções, para não transferir a responsabilidade de uma para outra. Desta forma, estarão unidas em torno de um objectivo comum, que envolve a aprendizagem e o bem-estar do aluno.

No entanto, não basta à escola permitir que a família participe, sem promover a própria participação de seus funcionários, sejam estes professores, gestores, directores, enfim, todos os que compartilham o dia-a-dia escolar, que de forma directa e indirecta contribuem para o trabalho educativo. Percebe-se que na escola, além da pouca participação dos pais, existe uma actuação limitada dos seus profissionais. Os gestores, apesar de verem a necessidade da gestão compartilhada para a construção da realidade de que fazem parte, não a praticam em suas escolas.

Com relação à participação dos professores na construção da realidade da escola, Luck (2006) ressalta que alguns gestores encaram a participação dos professores como sendo ao mesmo tempo crucial e problemática. Neste caso, cabe ao gestor amenizar os problemas irrelevantes e enfatizar a importância de uma pratica reflexiva, isto é, uma prática educativa mais consciente de seu papel, que é o ensino e aprendizado dos alunos e, principalmente, a qualidade do trabalho pedagógico. Apesar de alguns gestores considerarem pouco importante a participação dos professores, acredita-se que a participação deles na gestão





**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

da escola é tão importante quanto à participação dos demais interessados, visto que o professor está a todo o momento com os alunos e conhece suas dificuldades e necessidades, algo que pode efectivamente auxiliar o gestor.

Entretanto, não adianta promover só a participação de professores e funcionários sem envolver a comunidade dentro do ambiente escolar, já que, de acordo com Luck (2006), longe de promover a conscientização de um ambiente democrático e autónomo, prescindir da presença da comunidade, apenas reforça a prática do autoritarismo dentro da escola. De acordo com os princípios democráticos, não existe participação isolada. Deste modo: estabelecer vínculos de liderança e tomada de decisão compartilhada entre membros da equipe de gestão escolar, inclui funcionários da secretaria da escola e também operacionais sobre questões que afectam sua actuação. Não fazê-lo, figura criar bolsões de ineficácia na escola e situações de desgaste e até mesmo de atrito intergrupais (Luck, 2006, p.82).

O acto de participar vindo de pais, alunos, funcionários e professores proporciona à escola uma qualidade em seu trabalho educativo, uma vez que, através desta participação, a escola conseguirá atingir seus objectivos. Contudo, observa-se que, por mais que todos desejem participar, é necessário que exista um responsável que mobilize e promova este processo. Diante disto, surge a figura do Gestor, conceito que discutiremos a seguir.

## **O PAPEL DO GESTOR DEMOCRÁTICO**

O gestor é responsável por promover e propor na escola uma Gestão Democrática. Nesse contexto, cabe ao gestor garantir o processo de articulação e desenvolvimento de atitudes que propiciem e orientem a boa gestão. Para além de analisar a cultura escolar, é importante que proceda com uma acção de maneira constante e orientar adequadamente. Estes são alguns dos pontos sugeridos aos gestores e que devem ser adequados a cada escola, como forma de estender sua realidade e superar suas limitações, além dos seus desafios (Luck, 2006).



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

Nota-se que o gestor é parte fundamental na democratização da escola, por ser considerado o responsável último desta e, do mesmo modo, por ter a função de promover a participação de todos. Dai a liderança efectiva da escola e não a sua atitude de controlo e cobrança é um factor primordial na qualidade da gestão e no ensino. Dirigentes de escola eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proactivos na resolução de problemas e dificuldades que possam enfrentar (Luck, 2000, p.16). O gestor que se considera democrático mobiliza sua equipe. Porém, ao contrário dos princípios democráticos, percebe-se que ainda alguns gestores preferem figurar como autoridades, o que contradiz a proposta de democratização escolar. Deste modo, o gestor precisa: promover na escola um ambiente de participação pelos professores, em conjunto e espírito de equipa, no sentido de transformar sua prática pedagógica, a elevação de seu nível de consciência e transformação da realidade de trabalho sem alteração das práticas de relacionamento do sistema de ensino com a escola, cria mudanças apenas temporárias nas acções escolares. Isso porque essa prática, quando efectiva, promove a necessidade de participação nas determinações realizadas no âmbito da gestão do sistema de ensino (Luck, 2006, p. 80).

Não basta propor simplesmente a participação dos professores; é importante que o gestor promova a participação da família, dos funcionários, enfim, de todos os atores que atuam dentro da escola, de forma directa ou indirecta. O desenvolvimento da democratização nas escolas é de extrema relevância e, por isso, é uma tática que demanda por parte dos gestores cautela constante. Portanto, para promovê-la é essencial termos em mente não apenas os resultados a serem obtidos por uma acção, ou um conjunto de actividades adoptadas para promovê-los pois, além disso, são essenciais os processos sociais com que são realizados pois: a liderança do director



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

escolar, quando efectiva, está continuamente voltada para minimização de arestas eventuais que surgem em decorrência de relações interpessoais mal orientadas, e para a construção de uma produtiva sinergia de trabalho compartilhado (Luck, 2000, p. 18). Além de promover dentro da escola a gestão democrática, cabe ao gestor promover mecanismos que a propiciem, isto é, deve estar consciente de alguns elementos que possam auxiliá-lo em sua prática, como o Conselho de escola.

### **ALGUNS CRITÉRIOS SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A democracia, como qualquer outro processo, precisa de subsídios que a concretize. Os critérios aqui elencados são relevantes e representam um todo para além, da eleição para os dirigentes escolares. Todavia, a democratização da escola pressupõe uma nova forma de gerir, visto que são imprescindíveis novas propostas como, um Conselho de Escola. Este Conselho se constitui como um meio de gestão escolar democrática que tem por finalidade auxiliar na tomada de decisão. É também uma forma de auxiliar a escola, em todos os seus processos, principalmente na participação de pais, encarregados de educação, professores, alunos e funcionários (Luck, 2006).

Para o resgate de todos os valores morais e culturais, é importante que este órgão, garanta de forma considerável, os aspectos sócio económicos, pois proporcionam à escola uma contribuição mais abrangente na formação dos alunos. Nesse contexto, Luck (2006), considera que os membros do Conselho escolar não são apenas o ponto de partida para que toda comunidade se envolva em actividades escolares, mas sim, o ponto de chegada para que esta mesma comunidade se comprometa na busca de meios para a solução dos problemas da sua escola.

Consequentemente, a proposta de um Conselho Escolar nas escolas é a forma encontrada para integrar a comunidade à vida da escola; porém, cabe à escola promover mecanismos que gerem esta participação, e uma melhor forma para que isso ocorra é promover dentro das escolas um órgão.



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

Para além do Conselho de Escola, outro dado essencial para o processo de democratização é a eleição para o gestor. Mas, a escolha dos gestores públicas nas escolas, é ainda um tema bastante intrigante. Para muitos, a melhor forma de escolha é a eleição, por ser mais democrática. Entretanto, existem outras formas de escolha: 1) Director livremente indicado pelos poderes públicos; 2) director indicado por carreira; 3) director aprovado em concurso público; 4) director indicado por tríplexes ou sêxtuplas; e 5) eleição directa para director (Ferreira, 1998, p.82).

Atento ao exposto acima e, fazendo uma introspecção na vertente moçambicana, o directo da escola, sempre foi resultado de nomeação por meio de confiança na carreira política. Portanto, os estudiosos avançam para as propostas democráticas de provimento ao cargo de director mas, estas, ainda estão longe de se tornarem uma realidade. Visto que, esta função continua considerada de confiança do governo nas escolas públicas. O director mantém até a actualidade seu cargo de direcção, por nomeação criteriosa no âmbito político, contradizendo se com os princípios plasmado na abordagem democrática, anunciado por Ferreira (1998) que:

Dentre essas modalidades, livre indicação dos directores pelos poderes públicos se configurava como a que mais coadunava e contemplava as formas mais usuais de clientelismo. Esta modalidade permitia a transformação da escola naquilo que, numa linguagem do quotidiano político, pode ser designado como “curral” eleitoral, por se distinguir pela política do favoritismo e marginalização das oposições, em que o papel do director, ao prescindir do respaldo da “comunidade escolar”, se caracterizava como instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar (FERREIRA, 1998, p. 82).

Todavia, não deixamos de pensar num processo possível democratização da educação como forma de combate ao autoritarismo nas nossas escolas, daí, este contributo da comunidade na gestão democrática visando garantir a qualidade da educação. Se as eleições de gestores



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

fossem adoptadas pelo sistema de educação, seriam as principais premissas democráticas. “Um gestor eleito, uma escola democrática”. Afinal, o intuito de democratizar as escolares, consubstanciaria uma efectiva gestão tendo em conta a comunidade escolar.

Outrossim, importante frisar que a eleição em si só, não democratiza, mas, necessariamente o aspecto participativo e representativo em todo um processo. É deste modo que, a escolha do director escolar pela via da eleição directa e com a participação da comunidade vem se constituindo e se ampliando como um mecanismo de selecção directamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos (Parente citado por Luck, 2006, p.76).

É necessário salientar que a eleição é uma forma de promover não só a participação da comunidade, mas um meio pelo qual ela tem a oportunidade de eleger uma pessoa mais adequada para representar seus interesses dentro da escola. Não obstante: embora necessária, não basta à eleição de dirigentes escolares desvinculadas de outras medidas que transformem radicalmente a estrutura administrativa da escola; assim como não basta instituir um Conselho de escola com a participação de professores, funcionários, alunos e pais, mesmo que com contribuições deliberativas se a função política de tal Conselho fica inteiramente prejudicada pela circunstância de que a autoridade máxima e absoluta dentro da escola é de um director que em nada depende das hipotéticas deliberações desse Conselho (Paro, 2005, p. 102).

Entretanto, qualquer que seja a forma encontrada para a escolha de dirigentes, e ou eleição para directores, podemos considerar que ainda não extinguiu a visão de gestão centrada na figura do director. Desta feita, a melhor maneira de extinguir o modelo monocracia nas nossas escolas, o melhor mecanismo é a implementação dos Conselhos de escolas, porque constitui um processo de gestão de compartilha. Pese embora não seja apenas pela presença de um Conselho de escola eleito, é necessário e



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

importante que a escola e sua comunidade optem pelos princípios democráticos. Neste âmbito, é imprescindível a convocação da consciência democrática e a participação de todos os envolvidos.

### **Conclusões**

Reflectindo sobre o contributo da gestão democrática nas escolas, concluímos que o papel da comunidade escolar é de fundamental importância. Neste caso, enfatizamos a “participação”, por considerarmos um elemento essencial para a democratização das instituições de ensino. Acreditamos ainda que, para a conquista da tão almejada qualidade de ensino na educação é necessário que as equipes escolares actuem de forma a promoverem continuamente o pensamento participativo. O nosso estudo voltado para a administração, também percebemos que foi um percurso tanto quanto útil para as organizações, empresas bem como as escolas e, permitiu posteriormente um novo paradigma sobre um olhar escolar. Como é do nosso conhecimento, nas nossas escolas predomina a figura do director. Mas, a nova abordagem do ponto de vista de gestão, remete nos á figura do gestor com espírito do pensamento participativo, para garantir o entendimento democrático, visando o aprimoramento na promoção da qualidade e melhoramento de ensino.

A dimensão significativa da gestão democrática, vale se da compartilha num modelo mais amplo no que diz respeito ao trabalho participativo. Portanto, a comunidade escolar passa a entender a relevância de uma gestão mais democrática, deixando de lado a visão do director como único responsável. E, a contribuição de todos os envolvidos ganha expressão e forma. A outra questão não menos importante é o papel do gestor frente a esses novos desafios, visto que, o gestor é parte fundamental do processo de democratização, é considerado articulador entre a escola e a comunidade.

Esta foi a razão pela qual, se destacaram alguns critérios para fomentar a participação por eleição de dirigentes e o Conselho escolar.



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

Eleitos, estes, podem ser considerados meios de auxílio para uma gestão desejada e compartilhada, uma vez que as eleições são o prenúncio da democracia e uma forma da comunidade escolher seu representante para gerir ou conduzir os destinos de seus filhos na escola.

Para que a escola seja democratizada, acreditamos ser necessário que todos sejam consciencializados sobre a importância em matéria de gestão compartilhada e do próprio papel da comunidade no que se refere a participação. Onde haverá qualidade no ensino quando todos os envolvidos participarem eficazmente. Embora esta nova concepção de gerir a escola esteja ainda distante de atingir suas expectativas, não deixa de constituir um desafio. Contudo, ao responder nossa questão de investigação, concluímos que esta, “gestão democrática” não só pode, como deve ser concretizada. Visto que, a gestão democrática, deixou de ser um sonho mas sim, uma realidade. Pois, esta realidade só pode ser construída com base em mecanismos ou seja meios que a propicie. Outrossim, é uma das melhores formas de contribuição com base na participação de toda comunidade escolar. Mesmo para terminar, achamos que a gestão democrática nas escolas é imensurável e extremamente relevante. Porque, proporciona um trabalho colectivo que se prende com o alcance dos objectivos de qualquer que seja o Processo de Ensino e Aprendizagem de qualidade.

### **Referências**

- Bacelar, I. V. (1997) Escola: descentralização e autonomia. *Revista de Administração*. Recife, v. 1, n. 1, jul./Dez.
- Chichava, J. (1999) *Participação Comunitária e Desenvolvimento: O caso dos grupos Dinamizadores em Moçambique*. Assembleia Municipal de Maputo.
- Dalmas, A. (2001) *Planeamento participativo na escola*. Brasil, 9ª ed. Editora Vozes.
- Demo, P. (1996) *Participação é conquista: noções de política social e participativa*. 3 ed. Cortez.



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

- Ferreira, M. S. C. (1998) *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. Cortez.
- Formosinho, J. et al. (2011) *Da autonomia da escola ao sucesso educativo. Obstáculos e soluções*. Cosmos.
- Indicadores de Qualidade na Gestão Escolar e Ensino. *Revista: Gestão em Rede*, n 25; Nov./Dez. p.15-18.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2007) *Fundamentos de Metodologia científica*. 6 ed. Atlas.
- Libâneo, J.C. *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. 5. ed. Editora alternativa.
- Lima, L. C. (2008). *A escola como organização educativa* (3ª ed.). Cortez.
- Lima, L. C. (1998) *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Cortez.
- Luck, H. (2006) *Gestão Educacional uma Questão Paradigmática*. Vozes, (Cadernos de gestão – vol. I).
- Lyman, A. et al. (2010) *Gestão de Patrimônio*. Moçambique Editora.
- Martins, J. do P. (1999) *Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. 2.ed. Atlas.
- Ministério da Educação. Conferência Nacional da Educação Básica: Democratização da Gestão e Qualidade Social da Educação. Brasília, 2008. 14 p.
- Ministério da Educação (2010) Conferência Nacional da Educação: Construindo o Sistema Nacional articulado de Educação: *Plano Nacional de Educação, Directrizes e Estratégias de Acção*.
- Motta, F. C. (1994) *Administração e participação: reflexões para a educação*. Revista da Faculdade de Educação. FEUSP.
- Paro, V (2006) *Administração Escolar Introdução a Crítica*. 14.ed. Cortez.
- Piletti, N. (1999) *Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental*. 2ed. Ática.
- Souza, S. A. (2001) *Gestão Escolar Compartilhada: Democracia ou Descompromisso*. Xamã.





**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)



**Recebido: 30.10.2023**

**Aprovado: 30.11.2023**

**Publicado: 01.01.2024**

**Autoria:**

Ana Ângela Machado Dimande - Doutora em Ciências de Educação especialidade de Inovação Educativa pela Universidade Católica de Moçambique (UCM) 2022. Especialista de Educação na Direcção Provincial de Educação e Desenvolvimento Humano de Nampula (DPEDHN).

E-mail: anaangelasaha@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0004-9283-0737>

País. Moçambique