

**UMA VIVÊNCIA DE GESTÃO ESCOLAR ATIVA E EFETIVA  
NA AMAZÔNIA NO  
PROCESSO DE DINAMIZAÇÃO DO ENSINO E APRENDIZAGEM**

**Eraldo Pereira Madeiro**  
professormadeiro@gmail.com  
Universidad San Lorenzo

**Fabio Correia de Rezende**  
fabiocrezende78@gmail.com  
Universidade Federal da Bahia

**Resumo**

A escola pública deve ser um espaço democrático social, para desenvolver o papel social, de maneira que possibilite aos envolvidos na comunidade escolar, participarem de maneira crítica na tomada de decisões pertinentes ao contexto educacional. Nos últimos anos, tem-se discutido muito o novo papel da gestão escolar democrática como instrumento para inserção de movimentos de transformação na atuação dos professores, alunos, pais e comunidade escolar, para isso, o gestor deve buscar subsídios teóricos sobre os espirais da democracia e da participação popular. Em vista do exposto, este artigo apresenta reflexões sobre os desafios na construção de uma gestão escolar democrática e participativa, no contexto de uma escola pública amazonense, sob a ótica de um gestor que luta em desenvolver uma gestão participativa no âmbito educacional. O artigo ressalta a importância do trabalho coletivo da comunidade escolar para a melhoria educacional das escolas da região amazônica. Dessa forma, conclui-se que a gestão democrática e participativa, somente será ativa e efetiva, se a comunidade escolar estiver inserida nas atividades, decisões e avaliações constitucionais, considerando e valorizando as ações positivas revendo o que pode ser readequado.

**Palavras-chave:** Cidadania; Educação; Escola; Gestão Democrática.

**Abstract**

The public school should be a democratic social space to develop the social role, so as to enable those involved in the school community to play a critical role in making decisions that are pertinent to the school context. In recent years, there has been much discussion about the new role of democratic school management as an instrument for the insertion of transformation movements in the work of teachers, students, parents and school community. For this, the manager must seek theoretical subsidies on the spirals of democracy and popular participation. In view of the above, this article presents reflections on the challenges in the construction of a democratic and participatory school management, in the context of an Amazon public school, from the perspective of a manager who strives to develop participatory management in the school environment. The article emphasizes the importance of the collective work of the school community for the improvement of the education of the schools of the Amazon region. Thus, it is concluded that democratic and participatory management will only be active and effective if the school community is included in the activities, decisions and constitutional evaluations, considering what has worked out and reviewing what can be improved.

**Keywords:** Citizenship; Democratic Management; Education; School.

## **Introdução**

Compreende-se a escola pública como um espaço democrático dentro da sociedade que busca desenvolver o papel social educacional, para possibilitar a comunidade escolar participar de maneira ativa e efetiva nas decisões pertinentes aos contextos educacionais. Atualmente, existem discussões sobre o papel da gestão escolar, onde a partir dela, é possível realizar a inserção de ações/movimentos de transformações na atuação dos professores, alunos, pais e comunidade escolar. Para isso, a gestão escolar pode buscar subsídios nos espirais da democracia e da participação coletiva.

A educação pode promover a formação do homem e realizar transformações sociais necessárias à humanização, romper com os sistemas que impedem o desenvolvimento a partir de um âmbito local. Contudo, ressalta-se que o trabalho educativo é garantir as possibilidades para os homens tornarem-se livres, conscientes, responsáveis e isso pode contribuir no desenvolvimento do homem, ou seja, na humanização do ser. Para promover esta formação as escolas buscam um ensino aprendizagem que atenda essa necessidade. Sabe-se o aprendizado é o meio mais eficaz para o desenvolvimento do ser humano. Para tanto, deve ser o professor a pessoa que dirige e promove a gestão da construção de conhecimentos para os educandos.

Desse modo, “é nesse momento que entra a orientação educacional como alternativa para a escola, que, a partir do conhecimento da realidade busca atender professores e alunos para um melhor desenvolvimento nesse processo de ensino/aprendizagem” (MADEIRO, 2015, P. 22). E “participar implica compartilhar poder, vale dizer, implicar compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria continuam as transformações necessárias”. Para o desenvolvimento da humanização do homem possa acontecer, uma sugestão é que as escolas podem proporcionar situações significativas, por exemplos estudos, palestras, seminários, reuniões frequentes para despertar o interesse reflexão, razão e para a compreensão adequada da realidade. Os espaços educativos, principalmente aqueles de formação de educadores orientam para a necessidade da relação subjetividade-objetividade, busca compreender as relações, uma vez que os homens se constroem na convivência, e na troca das experiências.

## **Desafios da ação democrática**

Em época atual de avanços tecnológicos e informações disponibilizadas a cada segundo na internet e redes sociais, a velocidade e a forma como elas chegam aos educandos, as instituições escolares buscam compreender como se posicionará frente a esse fenômeno juntamente com os aparatos tecnológicos. Nesse contexto, percebe-se que as instituições escolares preocupam-se como usufruir de maneira significativa desse fenômeno no processo educativo. Porém, a competência digital, ainda está à parte da realidade pedagógica, ou seja como proceder didaticamente perante os desafios das diversidades tecnológicas.

Uma forma de compreender a gestão, segundo Luck (2018), é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

Para tanto, é importante que seja repensado as práticas de gestão escolar, pois, acredita-se que as práticas construídas na área da gestão escolar e da educação se constituem em caminhos possíveis para a superação do ensino tradicional. Diante disso, cabe salientar e valorizar a função do gestor escolar como integrante desse processo. Portanto, é importante ter a conscientização da construção de práticas de decisões coletivas, consolidando um projeto pedagógico que seja político no sentido de assumir responsabilidades com o social. Sendo assim a gestão democrática deve envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de práticas educacionais, para que o processo de ensino aprendizagem seja resultado de um conjunto de ações. Por isso a necessidade de apontar a importância de uma gestão democrática, em que todos são agentes e responsáveis pelo processo educacional, em que todos percebam a sua importância na construção da gama de conhecimentos que são adquiridos dentro das unidades escolares e se sintam parte integrante de todo processo e principalmente que possam de maneira significativa contribuir com a evolução da sociedade.

É imprescindível apresentar uma gestão participativa que ofereça estratégias e suportes aos profissionais da escola para orientar suas ações pedagógicas que visem a melhoria da qualidade das práticas e a participação de todos os agentes responsáveis pela educação. A Gestão Democrática exige, do seu agente, atitudes, compromisso de fazer, construir. E mais: como a gestão se constrói por meio de ações, ela sempre traz consequências ou efeitos. É o “efeito de gerir” é o de dirigir, de dar condução e comando. Sendo assim, toda gestão implica em responsabilidades.

Segundo Barbosa Filho (2004) a implantação da gestão democrática, para ser eficiente, deverá envolver os seus executores de forma a que todos se sintam co-responsáveis pelo êxito desse modelo. No que concerne à Autonomia, é preciso lembrar que a LDB nº 9394/96, artigo 12, definiu que são incumbências dos estabelecimentos escolares “elaborar e executar sua proposta pedagógica e administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros”. Esta autonomia: pedagógica, administrativa e financeira terá que ser considerada, também, no momento de definição de funcionamento da gestão do ensino.

A participação ativa de todos os envolvidos em uma unidade social, para a tomada de decisão conjunta, mediante processo de planejamento participativo, pelo qual a realidade é analisada pela incorporação de diferentes olhares que, ao serem levados em consideração, permitem que as decisões tomadas o sejam a partir de uma visão abrangente das perspectivas de intervenção, além de garantirem o comprometimento coletivo com a implementação do planejado.

A escola para se reconstruir deve ter como uma das ferramentas mais eficientes que é gestão democrática. Como o próprio conceito de gestão afirma que gestão é ação, é movimento, a escola precisa sair da posição confortável de “executora” de práticas pré-determinadas e passar a pensar, a refletir suas práticas. De acordo com Libâneo (1997, p.16) ”a participação influi na melhoria da qualidade do ensino”.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (LIB NEO, 2004, p.102)

A gestão democrática não pode sobreviver num faz-de-conta onde se faz-de-conta que os sujeitos opinam que são comprometidos, e que são ouvidos e respeitados. A implantação de uma gestão democrática não ocorre de uma hora para outra, é preciso muita reflexão e pesquisa, num movimento constante de ação–reflexão–ação. Democracia demanda respeito, solidariedade, comprometimento, responsabilidade e, principalmente, ética. É preciso se conhecer a comunidade das escolas, suas peculiaridades, aspirações e concepções, torna-se muito importante o resgate da identidade desta comunidade fim de que sua cultura, religiões, costume sejam evidenciados dentro do projeto político pedagógico. É necessário compreender os conceitos relacionados à escola, gestão e democracia para então, partir para uma relação de cooperação e solidariedade na construção de uma nova escola.

O gestor escolar é o principal sujeito na implantação de uma gestão democrática, mas para promover a integração dos diversos sujeitos envolvidos no processo educativo, é preciso que este conheça e aplique valores como respeito, colaboração, ética, solidariedade, cooperação, valores essencialmente democráticos. Nesse sentido para promover a participação de todos, primeiro é preciso construir um ambiente democrático. É esse o principal desafio do gestor: tornar-se ele mesmo um sujeito democrático. Ainda, diante os muitos desafios e resistências, muitas escolas estão ampliando suas visões sobre esse processo democrático. E, embora paulatinamente, os resultados estão ganhando notoriedade. Com muito a evoluir as gestões democráticas, já se observa os anseios pela sua efetivação, através das avaliações institucionais que permitem uma reflexão dos erros e acertos.

Apesar das dificuldades busca-se uma construção coletiva, um repensar político-pedagógico organizacional para que todos possam sentir integrantes do processo. Portanto, é através da ação verdadeiramente político-pedagógica do gestor escolar, atuando como um incentivador, um líder democrático que ouve, dá oportunidade a todos os componentes de opinarem e decidirem as soluções adequadas às problemáticas surgidas, que se terá uma verdadeira gestão democrática.

## **Escola e comunidade: uma relação possível**

A parceria entre escola e comunidade é extremamente importante para a garantia de uma Educação de qualidade. Sem essa parceria, o trabalho educacional desenvolvido junto ao aluno pode ficar bastante comprometido, pois os dois se complementam no objetivo maior que é o desenvolvimento global do aluno. A escola passa a ser mais significativa a partir do momento que todos os envolvidos no contexto educativo se sintam como parte integrante do processo. Para Freire (2004) tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

A discussão deve avançar na procura das melhores oportunidades de promover um encontro positivo entre pais e professores. Para isso acontecer, alguns conceitos precisam ser revistos. Perceber a construção da família atual e não mistificar o modelo do passado como ideal torna-se fundamental para se estreitar a relação e abrir oportunidades para o diálogo. Tenha claro que é direito dos responsáveis pelos estudantes opinar, fazer sugestões e participar de decisões sobre questões administrativas e pedagógicas da escola.

Luck (2008, p. 44), a esse respeito diz ainda que participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias.

Assim, a participação efetiva dos pais no processo de aprendizagem facilita a prática pedagógica dos professores, pois os mesmos podem contar com o apoio família no que tange ao processo de aprendizagem do educando. Isso evidencia a responsabilidade que a escola tem em incentivar e apoiar sem articulação família-escola. Por isso, a questão da parceria entre família e escola reúne importantes pontos que nos convidam a refletir sobre os benefícios a serem alcançados nessa relação, uma vez que ambas as instituições têm interesses comuns: que é o sucesso da formação do cidadão que as exigências sociais preceituam.

A escola por sua maior aproximação às famílias constitui-se em instituição social importante na busca de mecanismos que favoreçam um trabalho avançado em favor de uma atuação que mobilize os integrantes tanto da escola, quanto da família, em direção a uma maior capacidade de dar respostas aos desafios que impõe a essa sociedade.

Segundo Silva (2003) o ideal seria ter uma relação efetiva, porém mais aberta entre pais e escola, possibilitando um espaço de conquista a fim de esclarecer possíveis dúvidas dos pais, quanto à alfabetização de seus filhos/alunos, ouvindo suas críticas e sugestões e sempre levando em consideração para melhoria do ensino oferecido nas instituições de ensino, enfim essa relação resgata o respeito com o trabalho realizado.

A parceria família/escola, uma conversa franca dos professores com os pais, em reuniões simples, organizadas, onde é permitido aos pais falarem e opinarem sobre todos os assuntos, será de grande valia na tentativa de entender melhor os filhos/alunos. A construção desta parceria deveria partir dos professores, visando, com a proximidade dos pais na escola, que a família esteja cada vez mais preparada para ajudar seus filhos. Muitas famílias sentem-se impotentes ao receberem, em suas mãos os problemas de seus filhos que lhe são passados pelos professores, não estão prontas para isso.

A escola tem grande importância educacional na formação do ser social, por isso, a sintonia entre escola e família é fundamental para que criem uma força de trabalho capaz de provocar a mudança da estrutura social. Portanto, a parceria de ambas é necessária para que juntas atuem como agentes facilitadores do desenvolvimento pleno do educando, buscando sempre superar os obstáculos frente às metas e objetivos a serem alcançados na promoção social do aluno.

### **O coordenador pedagógico como agente motivador das ações educativas no espaço escolar**

Educação de qualidade é uma busca constante das instituições de ensino, para que isso se torne realidade são necessárias ações que sustentem um trabalho em equipe e uma gestão que priorize a formação docente contribuindo para um processo administrativo de qualidade, pois não é mais interessante administrar pessoas e sim buscar parcerias com todos os envolvidos no contexto escolar para assim administrar com as pessoas, num trabalho em que a coletividade seja fator principal. As organizações cada vez mais precisam de pessoas, responsáveis, dinâmicas, inteligentes, com habilidades para resolver problemas, tomar decisões. Nessa perspectiva devemos identificar as necessidades dos professores e com eles encontrar soluções que priorizem um trabalho educacional de qualidade esse trabalho é desenvolvido pelo coordenador pedagógico.

De acordo com Madeiro (2015), o coordenador pedagógico ocupa uma função significativa, pois possibilita alternativas de ações que permitam que o professor reflita sua prática, através de compreensão de fatos, da análise e da reflexão dos acontecimentos e trocas de experiências, buscando realizar os objetivos propostos. Assim a coordenação estará proporcionando aos envolvidos no processo educacional, condições de transformação e de realização dos desafios na escola.

Esse profissional tem que ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre sua prática como nos fala Nóvoa (2001), a experiência não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação” com esse pensamento ainda é necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos, assim o coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe. Dentro das diversas atribuições está o ato de acompanhar o trabalho docente, sendo responsável pelo elo entre os envolvidos na comunidade educacional. A questão do relacionamento entre o coordenador e o professor é um fator crucial para uma

gestão democrática, para que isso aconteça com estratégias bem formuladas o coordenador não pode perder seu foco.

Hoje ser coordenador pedagógico tem como função fundamental no processo de motivacional proporcionar aos profissionais que atua na escola, as condições necessárias para que cumpra a sua função, o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, com vistas ao desenvolvimento de habilidades e atitudes favoráveis a sua atuação na luta pela transformação da sociedade.

O coordenador precisa estar sempre atento ao cenário que se apresenta a sua volta valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando os resultados, essa caminhada nem sempre é feita com segurança, pois as diversas informações e responsabilidades o medo e a insegurança também fazem parte dessa trajetória, cabe ao coordenador refletir sobre sua própria prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino – aprendizagem. O trabalho em equipe é fonte inesgotável de superação e valorização do profissional.

A coordenação pedagógica torna-se então essencial à gestão pedagógica da escola, uma vez que o coordenador assume a função de articulador da Proposta Pedagógica da escola e do currículo da rede na qual está inserido, assim como a responsabilidade pela formação continuada dos professores, sem perder de vista que a sala de aula e, portanto, a aprendizagem dos alunos deve se constituir como o referencial para as ações que irá desenvolver no seu exercício profissional.

Ao atuar como coordenador pedagógico, o profissional deverá desenvolver habilidades voltadas para contribuir com as ações pedagógicas desenvolvidas nas instituições de ensino e desenvolver competência para planejar, acompanhar e avaliar os processos de ensinar e aprender, o coordenador deve orientar o trabalho dos demais docentes, oferecendo condições para que o professor aprofunde sua área específica e transforme seu conhecimento em ensino. Desta maneira, deve rever periodicamente seu plano de formação e dedicar tempo para a elaboração de pautas para reuniões de formação continuada centradas tanto nas necessidades de ensino dos professores como nas necessidades de aprendizagem dos alunos, uma vez que cada reunião deve ser articulada ao contexto de trabalho e ter como referencial a reflexão sobre as práticas de sala de aula e a aprendizagem dos alunos, buscando construir coletivamente respostas para as dificuldades enfrentadas pelo grupo docente.

Entretanto, o cotidiano atribulado verificado em muitas escolas resulta na falta de foco observada no trabalho de vários desses profissionais. Se o tempo não é bem organizado e as funções não estão bem definidas no ambiente escolar, o profissional corre o risco de ser engolido pelo dia a dia, respondendo por casos de indisciplina ou dedicando a maior parte do seu tempo ao atendimento de pais de alunos. Ou seja, somente quando o coordenador tem clareza de quais são suas reais funções é que ele consegue se reconhecer na função de articulador do trabalho pedagógico, organizando seu tempo de acordo com suas obrigações.

## **Considerações finais**

Uma gestão democrática busca uma educação que valorize o conhecimento do aluno, fortalecendo uma democracia no processo ensino-aprendizagem. Numa gestão democrática, professores, coordenadores, diretores, alunos, pais de alunos e a comunidade devem estar envolvidos, participando efetivamente para que o espaço escolar se torne um ambiente onde se possa exercitar a democracia. Para se alcançar esse objetivo, é preciso que as escolas criem espaços de discussões coletivas e busque sempre estreitar a relação com toda comunidade escolar, para tanto, os professores devem estar dispostos a desenvolver relações democráticas na sala de aula tornando o ambiente em que elas convivem num local verdadeiramente democrático.

O gestor- líder é aquele que volta suas ações para os bons resultados da educação e esse objetivo é buscado pela divisão de tarefas e integração de idéias e ações, de forma a se solidificar um grande compromisso com as famílias e comunidades envolvidas. O compartilhamento de um propósito comum entre escola, família e comunidade em torno de uma educação de qualidade para as crianças e adolescentes, nasce a partir da liderança e pode, inicialmente, se manifestar por meio de projetos e ações que, aos poucos, vão desaguar em uma gestão conjunta e parceira, capaz de realizar sonhos e planos que, em um primeiro momento, pareciam impossíveis e muito distantes, resgatando o sentimento de cooperação, de compartilhamento, do querer buscar o melhor para sua comunidade através do coletivo.

Saber chamar e envolver a família e a comunidade, respeitando suas opiniões, discutindo democraticamente suas idéias e aspirações e promovendo a realização de um trabalho integrado são requisitos indispensáveis ao exercício da liderança compartilhada e competente em gestão escolar.

É preciso refletir sobre a participação da comunidade dentro da escola, num processo em que tenham o poder de decidir e agir, sendo atores escolares, sujeitos de sua história. É preciso romper com o modelo tradicional de educação, através do cultivo da participação, do trabalho

## **Referências**

**Barbosa** Filho, J. I. *Gestão democrática do ensino público: uma conquista em construção*. 2004.

**Freire**, P. Apud Navarro, I.P. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica, Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania /elaboração Ignez Pinto Navarro...[ et al.] Brasília: MEC, SEB, 2004.

**Libâneo**, J. C. (2004). Organização e gestão da escola. *Goiânia: alternativa*, 123-140.

**Luck**, H. (2017). A gestão participativa na escola. Editora Vozes Limitada.

**Madeiro**, E. (2015). O Papel do Gestor Escolar na motivação do aluno e do professor- Demandas e desafios de duas escolas municipais- 1ª Ed.-Rio de Janeiro: PoD.

**Nóvoa**, Antônio. O Professor Pesquisador e Reflexivo. In: Salto para o Futuro. Entrevista concedida em 13 de setembro 2001.

**Silva**, T.M.T. da. Mamãe a professora quer falar com você. Eu não fiz nada. In. Evangelista, F.; Gomes, P. de T. (orgs). Educação para o pensar. Campinas: Alínea, 2003.