

A CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

SANTOS, Gabriel Carlos dos¹

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

SANTOS, Rodney Batista dos²

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

RESUMO

A administração escolar muitas vezes acaba sendo fundamentada em pressupostos da administração geral, de caráter capitalista, porém na escola trabalha-se com a formação de pessoas e seu objetivo maior não é lucratividade. O presente artigo procura analisar quais as características da gestão democrática de uma escola, por meio do estudo da estrutura escolar e dos mecanismos participativos da gestão. Muitas instituições acabam trabalhando num modelo burocrático, o que dificulta a participação dos membros que envolvem a escola na sua administração, e o poder muitas vezes está centrado na figura do Diretor. O conceito de democracia na educação surgiu com vários movimentos de profissionais da área exigindo melhorias, até que a Constituição Federal contemplou pela primeira vez o conceito de gestão democrática na escola. O estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, através da leitura de livros, artigos científicos e diretrizes legais sobre o tema em questão, procurando estabelecer sua importância na área pedagógica. Conclui-se que o Diretor deve ser o primeiro a promover uma gestão participativa em sua escola, estimulando a atuação de órgãos colegiados e a participação de todos na elaboração do Projeto Político Pedagógico, assim efetivando a democracia na escola.

Palavras-Chave: Gestão Escolar. Democracia. Participação

ABSTRACT

The school administration often ends up being based on assumptions of capitalist general administration, but school it works to form people and its main goal is not profitability. This paper aims to analyze the characteristics of the democratic management of a school through the study of the school structure and the participative mechanisms of management. Many institutions work on a bureaucratic model, which makes it difficult for members involving the school to participate in its administration, and power is often centered on the principal. The concept of democracy in education came up with various movements of professionals in the field demanding improvements, until the Federal Constitution first contemplated the concept of democratic management in schools. The study was conducted through bibliographic research, reading books, scientific articles and legal guidelines on the subject in question, seeking to establish its importance in the pedagogical area. It is concluded that the principal should be the first to promote a participative management in his school, encouraging the performance of collegiate bodies and the participation of all in the elaboration of the Pedagogical Political Project, thus effecting democracy in the school.

Keywords: School Management. Democracy. Participation

¹ Aluno do curso de Pedagogia da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT. E-mail: gabrielcs_2016@outlook.com.

² Prof.º Msc. da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT. E-mail: rody_santos@hotmail.com.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo busca analisar a estrutura da gestão escolar democrática, já descrita entre os princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) em seu artigo 3º Inciso VIII, como a gestão democrática da escola pública, que será especificada posteriormente na mesma lei. Partindo assim do preceito de que a educação é um processo social que precisa da cooperação entre escola e comunidade, pais, alunos, professores, gestores, funcionários. Isso irá resultar numa melhor qualidade educacional, princípio fundamental dessa democratização, através da garantia de acesso aos estudantes, oportunidades iguais, ensino dinâmico associado à realidade social, entre outros pontos a serem discutidos (LÜCK, 2009).

O foco do estudo será na análise dos requisitos que a escola deve adotar para estruturar sua gestão democrática, qual a postura do Diretor escolar frente a esse desafio e quais os mecanismos para incluir a comunidade na gestão participativa da instituição.

Parte-se da hipótese de que é fundamental que pais, professores, gestores, funcionários e alunos tenham voz e participem efetivamente da administração escolar, pois a escola visa a formação integral do aluno e não pode monopolizar a gestão apenas à figura do Diretor, embora seja ele importante no processo administrativo, mas deve partir do princípio democrático, visando a aproximação entre escola e comunidade, já que a escola possui função social.

Em muitas escolas, é comum ocorrer tomadas de decisões e ações pautadas num objetivo específico ou momentâneo, sem pensar coletivamente, cada setor trabalha de maneira independente sem se comunicar entre si, o que pode causar um paralelismo de intervenções, onde cada um julga uma demanda de acordo com seus pontos de vista. Isso só mudará na medida em que cada pessoa dentro da escola compreenda a necessidade de se realizar um trabalho coletivo, pois todos partem de um mesmo objetivo educacional proposto pelo Projeto Político Pedagógico (LÜCK, 2006).

Segundo Lima (2001) (apud Piletti & Rossato, 2010), a escola era dirigida por um modelo organizacional burocrático e de estrutura engessada, e buscava alcançar objetivos utópicos e fora da realidade, através de métodos rotineiros que não eram flexíveis e não levavam em conta as idiossincrasias e singularidades de cada contexto próprios das relações humanas.

O trabalho também tem por objetivo traçar o perfil de um Diretor escolar democrático, diferenciar a administração escolar da administração geral, analisar diretrizes legais sobre a administração escolar vigente no Brasil e buscar fundamentação teórica sobre a Gestão escolar democrática, tema tão pertinente da atualidade.

A pesquisa foi realizada por meio de estudo e revisão bibliográfica que consiste na leitura e análise de artigos científicos, livros e diretrizes legais sobre o tema em questão, de modo a conhecer a importância desta disciplina escolar, enquanto área específica da Pedagogia.

2. CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

No mundo atual, o ato de administrar se faz presente em todos os setores e organizações para atingirem seus objetivos institucionais. Essas atividades são desempenhadas por administradores, que orientam o trabalho em áreas específicas, atuando de maneira organizada e integrada em cada empresa (CHIAVENATO, 2003).

Assim, entende-se por administração, “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de se alcançar objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2003, p.11).

Por conta de uma organização ter um grande número de tarefas, havia-se a necessidade de controlar e coordenar o trabalho realizado por operários por órgãos que tinham função chamada administrativa. Dentro dessa visão, a administração é diretamente ligada ao conceito de organização, o que apresenta um caráter

capitalista, uma vez que visa lucratividade da empresa. Acredita-se que a escola, como qualquer outra organização, precisa ser administrada como uma corporação a partir de um Diretor (PARO, 2000).

Existe ainda no Brasil, a concepção de que a administração escolar segue os mesmos princípios da administração geral, de cunho capitalista, acreditando-se que esta é única, e serve de norteadora para todos os seguimentos administrativos, partindo implicitamente de pressupostos de exploração e domínio de uma determinada classe social, típico de uma sociedade capitalista. Porém, muitos teóricos defendem que a escola lida diariamente com o elemento humano e isto a difere da administração geral, ela também possui objetivos e propostas que precisam ser levadas em conta. Outra divergência trata-se da imprevisibilidade do comportamento humano, dentro da escola, diferente das máquinas previsíveis em empresas (PARO, 2000).

Para tanto, Lück (2006) afirma que a administração possui uma visão puramente racional e linear, sendo a organização fragmentada e hierárquica onde as ordens partem de cima para baixo, desde a utilização de recursos até a contratação de pessoas, dentro de uma visão utilitarista e técnica, sempre buscando atingir os objetivos organizacionais. Esse conceito não condiz com a administração escolar, uma vez que esta possui a função de formar pessoas e precisa de uma visão mais humanizada.

Existem dois enfoques que abordam o estudo da administração escolar. No primeiro há uma visão racional e técnica da escola enquanto organização, onde para se alcançar níveis de eficiência e eficácia se faz necessário planejamento, organização e controle das atividades. É um enfoque que traz características organizacionais como hierarquia de cargos e funções, normas, decisões centralizadas no administrador com pouca ou nenhuma participação das pessoas que compõe a organização, um modelo comum que aparece nas escolas. Já o segundo enfoque possui uma visão crítica, de escola enquanto ambiente que integra pessoas, sendo importante neste sentido, as interações sociais e a intencionalidade das ações. A organização escolar é uma construção social entre pais, alunos,

professores, gestores, não podendo ser extremamente funcional e objetiva, mas que abra caminhos à gestão democrática (LIBÂNEO, 2001).

2.1. Concepção de Gestão Escolar

A utilização do termo “gestão” é recente no Brasil, sendo apreciado primeiramente na Constituição Federal em seu artigo 206 que estabelece os princípios da educação brasileira, onde no item VI é assegurada a “gestão democrática do ensino público na forma de lei” (BRASIL, 1988).

O termo “administração escolar” foi trocado por “gestão educacional”, “gestão” sendo entendida como um conceito mais abrangente e aberto, relacionado à participação, com a possibilidade de integração de outros sujeitos que compõe a escola. E “educacional”, sendo compreendido como um conceito que não se limita apenas ao espaço escolar (FERREIRA, 2014).

Desta forma, o termo “gestão”, do latim, *gero, gessi*, significa “levar sobre”, “executar”, “chamar a si”, o que pode direcionar a um conceito de gestão democrática, pois o termo se refere a duas ou mais pessoas que se reúnem e através do diálogo se buscam soluções. Assim este seria um novo modo de administrar, em sua essência democrático, pois implica coletivo e diálogo. (FERREIRA, 2014). Dentro desse contexto, Oliveira e Menezes (2018) afirmam que a gestão escolar é um conceito que vem sendo construído historicamente e ganhando novos significados. Antes era concebido como função administrativa de uma escola, hoje é mais abrangente e está presente em diversos âmbitos como pedagógico, financeiro, humano, social e administrativo.

Libâneo (2001) afirma que a gestão escolar reflete sobre questões:

As concepções de gestão escolar refletem portanto, posições políticas e concepções de homem e sociedade. O modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social. A concepção funcionalista, por exemplo, valoriza o

poder e a autoridade, exercidas unilateralmente. Enfatizando relações de subordinação, determinações rígidas de funções, hipervalorizando a racionalização do trabalho, tende a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho (LIBÂNEO, 2001, p. 3-4).

2.2. Gestão Democrática da Escola

A relação entre democracia e educação no Brasil começa, segundo Silva (2009), com a democratização da escola pública, surgindo no Manifesto dos Pioneiros da Educação nova na década de 1930, que tinha como um de seus princípios, o acesso de toda a população à educação. Entre 1937 e 1945, o Estado Novo encarava a escolaridade para todos como aumento da mão de obra qualificada, reflexo do capitalismo. Antes da Ditadura Militar, se buscava a erradicação do analfabetismo para democratizar a cultura, e já nos anos 80, surgem reivindicações de professores por melhoria no ensino e uma democratização institucional. Em alguns estados brasileiros, como Santa Catarina, começam a ocorrer eleições para diretores, seguindo o princípio democrático. A partir daí, novos grupos organizados começam a defender o tema da gestão democrática da escola pública.

A Constituição Federal de 1988 estipula princípios que regem a educação nacional em seu artigo 206, e entre eles: “III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

Estes princípios partem do pressuposto de que todos os integrantes da escola devem participar com ideias e propostas diferentes, e precisam estar inseridos na gestão (SILVA, 2009). Neste sentido, Oliveira e Menezes (2018) afirmam que a gestão democrática tem como princípio a inclusão e a participação efetiva da comunidade escolar e dos professores, tendo por objetivo a melhoria na qualidade de ensino para os alunos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB Brasil (1996) define em seu artigo 14 como deve proceder a Gestão Democrática das escolas:

“Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da 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 das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996).

Para Ferreira (2014), existem algumas condições que devem ser empregadas na instituição para se configurar uma gestão democrática, como a eleição direta do gestor escolar, respeito às diversidades, conselhos escolares abertos à comunidade, participação efetiva dos pais dos alunos em questões sobre o desenvolvimento pedagógico da escola e a elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico. Nesse contexto, Bitencourt e Flores (2018) afirmam que há um grande desafio por parte da escola em implantar a gestão democrática, e por mais que exista embasamento legal que garanta esse princípio, a teoria não condiz com a realidade, por falta de conhecimento, por ser um assunto novo, por constantes renovações da equipe gestora, entre outros aspectos.

Outro princípio importante que configura uma gestão democrática é a descentralização da gestão, que promove uma mudança de paradigma e uma mobilização das pessoas envolvidas em participar desse processo administrativo, cria condições de mudança de realidade e valoriza os membros da instituição. Esse princípio ocorre quando há uma abertura para a participação de toda a comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, gestores) na elaboração do Projeto Político Pedagógico, visando uma compreensão de educação pautada no diálogo e na responsabilidade coletiva neste processo (LÜCK, 2006).

Importante instrumento que promove a participação democrática, o Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento que precisa ser elaborado em conjunto

por todos os membros da escola e da comunidade escolar, através de uma reflexão crítica e analítica da realidade onde se encontra a escola, é a sua identidade, vista como uma “constituição” que lhe assegura autonomia e que vai reger os trabalhos e ações ao longo de um período determinado no âmbito pedagógico, financeiro, administrativo e jurídico. É justamente a participação de todos na elaboração deste documento que traz o princípio democrático para a gestão escolar (PILETTI, ROSSATO, 2010).

De acordo com Lück (2009) outro destaque na gestão escolar democrática são os órgãos colegiados organizados pelos membros da comunidade escolar. Consistem em espaços onde pessoas envolvidas no contexto da escola buscam mecanismos para melhorar o ambiente, o ensino, atender às necessidades dos alunos, ajudar nas tomadas de decisões da instituição, de modo a oferecer oportunidade de participação na gestão escolar a todos os envolvidos. São alguns exemplos de órgãos colegiados a Associação de Pais e Mestres (APM), Associação de Pais, Professores e Comunidade (APPC), Conselhos Escolares, Conselhos Deliberativos, Grêmio Estudantil, entre outros. Neste sentido, Bitencourt e Flores (2018) afirmam que o diálogo é indispensável para efetivar o trabalho dos órgãos colegiados junto à gestão participativa, pois é um princípio democrático que promove a atenção às necessidades daquela escola e dos seus envolvidos.

A participação da comunidade não pode ficar apenas restrita aos processos administrativos através dos órgãos colegiados, mas deve ocorrer também nos procedimentos pedagógicos executados pela instituição, ou seja, uma participação dos pais nas questões relacionadas ao ensino (SILVA, 2009).

2.3. O Papel do Diretor na Gestão Democrática

Em muitas realidades, o Diretor da escola se vê diante de uma situação de pressão por dois lados, por parte dos professores, alunos, funcionários, pais que sempre reivindicam melhorias para a escola, e por outro lado o Estado, ao qual o Diretor deve responder cumprindo as normas, regulamentos e legislações estabelecidas. Um Diretor, que é educador nato, precisa identificar as reais

necessidades da sua escola, o que fazer e como fazer para aprimorar seu trabalho junto aos demais, e sempre que for necessário, deve ser o primeiro a exigir soluções dos órgãos superiores. Esse papel de “gerente” da escola, reconhecido pelo Estado, pode se tornar um peso por ser ele o último responsável pelos cumprimentos legais da instituição (PARO, 2000).

Libâneo (2001) descreve qual é o papel do Diretor escolar, aquele que coordena, gerencia e organiza todos os eventos e atividades dentro da escola, sempre auxiliado por outros agentes como coordenador pedagógico, vice-diretor, secretários administrativos, entre outros, atendendo às leis e normas educativas vigentes e às decisões dentro da escola e da comunidade. Nesta visão, Bitencourt e Flores (2018) defendem que o gestor precisa lidar com o pluralismo de ideias presentes na escola, e estar preparado para possíveis contradições e discordâncias que podem aparecer em algumas situações, pois o desejo participativo da comunidade possui um caráter educativo.

O fato da figura do Diretor ser vista como autoritário e detentor de todo poder e autonomia dentro da escola faz com que certos problemas e situações que são difíceis de serem solucionadas ou estão fora de seu alcance, acabam sendo vistas como se dependesse unicamente da vontade do Diretor, dessa forma, por mais que seja grande o seu esforço na solução de problemas visando a melhoria da escola, não é comum associar ele a uma figura democrática, que estimula a participação e está ligado ao interesse comum, o que dificulta a gestão democrática e a relação entre Diretor e os demais envolvidos na escola (PARO, 2000).

Lück (2009) elenca uma série de competências essenciais ao Diretor para uma gestão democrática, entre elas, liderar e assegurar a participação democrática em órgãos colegiados como Conselho Escolar, Grêmios Estudantil, Conselho de Classe entre outros; integrar diferentes ações dentro da escola sobre uma única visão educacional; liderar e promover a cooperação de todos os participantes da escola seguindo objetivos compartilhados na promoção de um ambiente educativo; demonstrar interesse pela atuação dos professores e funcionários sempre orientando-os num trabalho em equipe para atingir resultados coletivos; sempre estar atento aos acontecimentos da comunidade escolar e integrar a ela as ações

educativas, para promover uma gestão compartilhada e construir a identidade da escola.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração escolar não pode seguir apenas pressupostos da administração geral, de cunho capitalista, que visa sempre a lucratividade da empresa, pois a escola está diariamente lidando com a formação de pessoas diferentes e imprevisíveis e a sua administração precisa levar em conta este fator humano.

A concepção de gestão educacional surgiu para designar uma administração mais abrangente, que envolve todas as pessoas ligadas à escola dentro e fora dela, sempre assegurando a participação de todos numa gestão pautada coletivamente no diálogo.

A hipótese pôde ser comprovada por meio da reflexão acerca dos mecanismos de estímulo à participação como órgãos colegiados e elaboração do PPP que reforçam a ideia de que professores, alunos, pais, comunidade, funcionários junto com a equipe gestora são essenciais para o bom funcionamento da gestão democrática. Assim, os objetivos propostos também foram atingidos, analisando-se a estrutura escolar na gestão democrática e compreendendo o papel do Diretor e da comunidade.

Pôde-se observar durante a realização de estágios supervisionados que em diversas situações, a escola ainda não possui uma estrutura de gestão democrática, ou por falta de engajamento da comunidade e da sociedade em participar, ou pela centralização do poder na figura do Diretor, o que acaba engessando a gestão e não garantindo o que está previsto em lei, como ocorre em várias questões educacionais.

Portanto, apesar de algumas instituições ainda adotarem regime de gestão burocrática, é imprescindível que as escolas adotem medidas que promovam uma

gestão democrática, e essa mudança começa por parte do Diretor que precisa de uma nova postura visionária, para enxergar as realidades de sua comunidade escolar, integrando todos no trabalho administrativo e pedagógico da instituição começando pela elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico, estimulando a atuação dos órgãos colegiados ao longo do ano e junto aos pais e professores e acompanhar o processo de aprendizagem dos alunos. Somente assim, iremos aos poucos melhorar a qualidade da educação brasileira.

4. REREFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITENCOURT, A. J. A.; FLORES, M. L. R. Desafios para a efetivação de uma experiência de gestão democrática no cotidiano escolar. In: SILVA, M. B. G.; FLORES, M. L. R. (org.). **Formação a distância para gestores da educação básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul**. 2 ed. Porto Alegre: Evagraf, 2018, p. 213-229.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes.pdf>. Acesso em: 25 maio. 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 630 p.

FERREIRA, E. B. Gestão Escolar. In SOUZA, João Valdir Alves de; GUERRA, Rosângela (Org.) **Dicionário Crítico da Educação**. Belo Horizonte: Dimensão, 2014, p. 134-136.

LIBÂNIO, J C. O sistema de organização e gestão da escola. In: _____. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. p. 117-134.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. 143 p.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006. 120 p.

OLIVEIRA, I. C.; MENEZES, I. V. Revisão de Literatura: O Conceito de Gestão Escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v.48, n.169, p.876-900, jul./set. 2018. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/5341>.

PARO, V. H. **Administração Escolar: introdução crítica**. 9 ed. São Paulo, Cortez, 2000. 176 p.

PILETTI, N.; ROSSATO, G. **Educação Básica: da organização legal ao cotidiano escolar**. São Paulo: Ática, 2010. 224 p.

SILVA, N. R. G. Gestão Escolar Democrática: uma contextualização do tema. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 5, n. 6, p. 91-106, jan/jun 2009. Disponível em: <http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/viewFile/306/340>.