GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR: análise bibliográfica sobre a importância do papel do gestor

Marisa Marques Melo[1]
Pauliane Aparecida de Morais[2]

RESUMO: A administração escolar muitas vezes é amparada em princípios da administração geral, com um viés capitalista, apesar de a escola estar comprometida com a formação de indivíduos e seu objetivo principal não visar lucro. Este artigo propõe analisar as características da gestão democrática no ambiente escolar, por meio do estudo de sua estrutura e das ferramentas participativas de gestão. Muitas instituições agem dentro de um modelo burocrático, dificultando a participação dos membros da comunidade escolar na administração, frequentemente concentrando o poder na figura do diretor. O conceito de democracia na educação surgiu de vários movimentos liderados por profissionais da área em busca de melhorias, resultando na inclusão do princípio de gestão democrática na Constituição Federal. O estudo foi encaminhado por meio de pesquisa bibliográfica, incluindo a análise de livros, artigos científicos e diretrizes legais diante da temática, com o objetivo de destacar e refletir sobre o papel do gestor e sua importância no campo pedagógico para a efetivação de uma gestão democrática. Conclui-se que o diretor deve ser o impulsionador na promoção de uma gestão participativa em sua escola, incentivando a atuação de seus representantes e a participação de todos na elaboração do Projeto Político Pedagógico, para implementar a democracia na escola.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Democracia. Participação.

ABSTRACT: School administration is often supported by principles of general administration, with a capitalist bias, despite the school being committed to the training of individuals and its main objective is not to seek profit. This article proposes to analyze the characteristics of democratic management in the school environment, through the study of its structure and participatory management mechanisms. Many institutions operate within a bureaucratic model, making it difficult for members of the school community to participate in administration, often concentrating power in the director. The concept of democracy in education emerged from several movements led by professionals in the field in search of improvements, resulting in the inclusion of the principle of democratic management in the Federal Constitution. The study was carried out through bibliographical research, including the analysis of books, scientific articles and legal guidelines on the topic, with the aim of highlighting its importance in the pedagogical field. It is concluded that the director must be the driving force in promoting participatory management in his school, encouraging the work of his representatives and the participation of everyone in the preparation of the Pedagogical Political Project, to implement democracy in the school.

Keywords: School Management. Democracy. Participation.

[1] Pós-graduada em Psicopedagogia e Educação Especial pela Faculdade Famart. E-mail: marisammlo@gmail.com.
[2] Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart, Itaúna–MG. Graduada em Psicologia e Mestra em Educação.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo propõe uma análise da estrutura da gestão escolar democrática, conforme delineada nos princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL,1996), especificamente no artigo 3º, inciso VIII. Partindo do pressuposto de que a educação é um processo social que requer parceria entre escola, comunidade, pais, alunos, professores, gestores e funcionários, visando garantir uma melhor qualidade educacional, fundamental para essa democratização, através do acesso igualitário aos estudantes, oportunidades justas, ensino dinâmico adequado à realidade social, entre outros aspectos discutidos (LÜCK, 2009).

O objetivo principal deste trabalho é analisar os requisitos necessários a serem adotados para estruturar uma gestão democrática, refletir sobre a postura do diretor escolar diante desse desafio e identificar ferramentas para envolver a comunidade na gestão participativa da instituição.

Partindo do pressuposto de que é fundamental que pais, professores, gestores, funcionários e alunos tenham voz e participem atuando na administração escolar, uma vez que a escola busca a formação integral do aluno e não deve concentrar a gestão apenas na figura do diretor, esta pesquisa apresenta elementos essenciais no processo administrativo, levando em consideração a seguinte problemática: quais os desafios para uma gestão escolar democrática? E qual o papel do gestor democrático?

Em muitas unidades escolares, é comum tomar decisões e realizar ações amparadas em objetivos específicos ou provisórios, desconsiderando a perspectiva coletiva. Cada setor muitas vezes atua de forma independente, sem comunicação entre si, o que pode resultar em interferências, onde cada parte interpreta as necessidades de acordo com seus próprios pontos de vista. Isso só mudará quando todos na escola compreenderem a importância de um trabalho coletivo, alinhado aos objetivos educacionais propostos pelo Projeto Político Pedagógico (LÜCK, 2006).

De acordo com Lima (2001) (citado por Piletti & Rossato, 2010), às escolas costumavam ser guiadas por um modelo organizacional burocrático e estrutura rígida, buscando alcançar objetivos ilusórios e desconsiderando as características e singularidades de cada contexto nas relações humanas.

Além disso, este trabalho propõe elaborar o perfil de um diretor escolar democrático, distinguir a administração escolar da administração geral, analisar as

diretrizes legais sobre a administração escolar vigente no Brasil, buscando embasar teoricamente sobre a gestão democrática no âmbito educacional.

A pesquisa foi liderada por meio de estudo e revisão bibliográfica, incluindo a análise de artigos científicos, livros e diretrizes legais pertinentes à temática, com o objetivo de compreender a importância dessa norma escolar como uma área específica da Pedagogia.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Atualmente, a prática da administração é fundamental em todos os setores e organizações para alcançar seus objetivos institucionais. Essas responsabilidades são desempenhadas por administradores, que coordenam o trabalho em áreas específicas, promovendo uma abordagem organizada e integrada em cada empresa (CHIAVENATO, 2003).

Nesse sentido, administração é entendida como "o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos organizacionais" (CHIAVENATO, 2003, p.11).

Historicamente, devido à complexidade dos encargos em uma organização, surgiu a necessidade de controlar e coordenar as atividades desempenhadas pelos colaboradores através de órgãos administrativos. Dentro dessa perspectiva, a administração é inerentemente ligada ao conceito de organização, o que retrata uma abordagem capitalista, uma vez que visa à lucratividade da empresa. A escola, assim como qualquer outra organização, é considerada uma administração corporativa, liderada por um diretor (PARO, 2000).

No Brasil, há uma concepção de que a administração escolar segue os mesmos princípios da administração geral, pautados no contexto capitalista, pressupondo exploração e dominação de uma classe social singular. Todavia, muitos teóricos argumentam que a escola trata diariamente com o elemento humano, o que a diferencia da administração geral, e que possui objetivos e propostas próprios que devem ser considerados. Além disso, a causalidade do comportamento humano na escola contrasta com a expectativa das máquinas nas empresas (PARO, 2000).

Segundo Lück (2006), a administração tem um enfoque puramente racional e linear, caracterizada por uma organização segmentada e hierárquica, na qual as ordens são lançadas de cima para baixo, desde a aplicação de recursos até a contratação de pessoal, dentro de uma perspectiva utilitarista e técnica, visando sempre alcançar os objetivos organizacionais. No entanto, esse conceito não se dispõe à administração escolar, que tem a função de formar pessoas e demanda uma abordagem mais humanizada.

Existem dois panoramas para o estudo da administração escolar. O primeiro adota uma visão racional e técnica da escola como organização, ressaltando a necessidade de planejamento, organização e controle das atividades para alcançar eficiência e eficácia. Esse enfoque apresenta características organizacionais como hierarquia de cargos e funções, normas e decisões centralizadas no administrador, com pouca ou nenhuma participação das pessoas que integram a organização - um modelo comum em muitas escolas. Por outro lado, o segundo panorama adota uma perspectiva crítica, ressaltando a escola como um ambiente que integra pessoas e evidenciando a importância das interações sociais e da intencionalidade das ações. Nesse contexto, a organização escolar é vista como uma construção social entre pais, alunos, professores e gestores, não devendo ser excessivamente prática e objetiva, mas sim avançando para uma gestão democrática (LIBÂNEO, 2001).

2.2 Gestão Educacional e sua concepção

A utilização do termo "gestão" é relativamente recente no Brasil, sendo referenciada pela primeira vez na Constituição Federal em seu artigo 206, que estabelece os princípios da educação brasileira. No item VI deste artigo, é garantida a "gestão democrática do ensino público na forma de lei" (BRASIL, 1988).

O termo "administração escolar" foi substituído por "gestão educacional", sendo "gestão" entendida como um conceito mais amplo e inclusivo, relacionado à participação e à possibilidade de integração de diversos elementos que compõem a escola. Por sua vez, "educacional" é entendido como uma concepção que vai além do ambiente escolar (FERREIRA, 2014).

Dessa maneira, o termo "gestão", decorrente do latim "gero, gessi", que significa "levar sobre", "executar" ou "chamar a si", pode sugerir um conceito de gestão democrática, pois refere-se à ideia de duas ou mais pessoas se reunindo e dialogando em

busca de soluções. Portanto, este seria um novo modo de administrar, essencialmente democrático, pois resulta em ações coletivas 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 adquirindo novos significados. Anteriormente, era configurada como uma função administrativa da escola, mas hoje em dia é mais amplo, incluindo diversos aspectos como o pedagógico, financeiro, humano, social e administrativo.

Libâneo (2001) destaca que a gestão escolar reflete sobre diversas 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, supervalorizando 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).

2.3 Gestão Escolar Democrática

Para Silva (2009), o vínculo entre democracia e educação no Brasil teve início com a democratização da escola pública, destacada no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova na década de 1930. Um dos princípios desse contexto era o acesso de toda a população à educação. Durante o período do Estado Novo, de 1937 a 1945, o acesso à educação para todos era vista como um meio de aumentar a mão de obra qualificada, refletindo os interesses capitalistas. Antes da Ditadura Militar, o combate ao analfabetismo procurava democratizar a cultura, e já nos anos 80, os professores passaram a exigir melhorias no ensino e a democratização institucional. Em alguns estados brasileiros, como Santa Catarina, começaram a surgir eleições para diretores, seguindo o princípio democrático. A partir desse movimento, novos grupos ordenados passaram a defender a democratização na gestão das escolas públicas.

A Constituição Federal de 1988 institui princípios que regem a educação nacional em seu artigo 206, incluindo o "pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas" e a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (BRASIL, 1988). Esses princípios partem do pressuposto de que todos os membros da escola devem participar com suas ideias e propostas, e devem estar envolvidos na gestão (SILVA, 2009). Nesse contexto,

Oliveira e Menezes (2018) destacam que a gestão democrática tem como base a inclusão e a participação efetiva da comunidade escolar e dos professores, com o objetivo de melhorar a 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 ser a atuação da 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).

Segundo Ferreira (2014), algumas determinações são fundamentais para estabelecer uma gestão democrática na instituição, tais como a eleição direta do gestor escolar, o respeito às diversidades, a integração dos conselhos escolares à comunidade, a participação efetiva dos pais dos alunos nas questões relacionadas ao desenvolvimento pedagógico da escola e a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico. No entanto, Bitencourt e Flores (2018) destacam o grande desafio que as escolas enfrentam ao tentar instituir a gestão democrática, apontando falta de conhecimento, o caráter recente do tema, as constantes mudanças na equipe gestora, entre outros aspectos, como barreiras a serem superadas.

Outro aspecto fundamental que caracteriza uma gestão democrática é a descentralização da administração, que promove uma mudança de padrão e mobiliza os integrantes da comunidade escolar a atuarem ativamente no processo administrativo. Esse princípio se manifesta quando há abertura para a participação de todos os envolvidos (pais, alunos, professores, funcionários, gestores) na construção do Projeto Político Pedagógico, visando uma compreensão da educação pautada no diálogo e na responsabilidade coletiva, conforme apontado por Lück (2006).

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é uma importante ferramenta que promove a participação democrática, quando construído em conjunto por todos os elementos da comunidade escolar, através de uma reflexão crítica e analítica da realidade da escola. Trata-se de um documento que estabelece a identidade da instituição, garantindo-lhe

autonomia e orientando suas ações nos aspectos pedagógico, financeiro, administrativo e jurídico, como ressaltado por Piletti e Rossato (2010).

Além disso, Lück (2009) destaca que, os órgãos colegiados organizados pela comunidade escolar desempenham um papel importante na gestão escolar democrática. Esses espaços proporcionam oportunidades para melhorar o ambiente escolar, atender às necessidades dos alunos e participar das decisões institucionais. Exemplos desses órgãos incluem a Associação de Pais e Mestres (APM), Conselhos de Escolas e Grêmio Estudantil. Bitencourt e Flores (2018) destacam a importância do diálogo para o funcionamento eficaz desses órgãos colegiados, pois é por meio do diálogo que as demandas da escola e de seus integrantes são atendidas.

É fundamental que a participação da comunidade não se restrinja apenas aos processos administrativos determinados pelos órgãos colegiados, mas também inclua a participação dos pais nas questões relacionadas ao ensino, conforme ressalta Silva (2009).

2.4 O Papel do Diretor na Gestão Democrática

Por vezes o diretor escolar é pressionado por duas direções distintas: por um lado, dos professores, alunos, funcionários e pais, que constantemente exigem melhorias para a escola; por outro lado, do Estado, ao qual o diretor deve responder, cumprindo as normas, regulamentos e legislações estabelecidas. Como um oriundo educador, o diretor precisa reconhecer as necessidades reais de sua escola, definir estratégias para aprimorar seu trabalho em conjunto com os demais integrantes da comunidade escolar e, quando necessário, ser o primeiro na busca de soluções junto aos órgãos superiores. O papel de "gerente" escolar, reconhecido pelo Estado, pode tornar-se uma carga, pois ele é o principal responsável pelo cumprimento das obrigações legais da instituição (PARO, 2000).

Libâneo (2001) descreve o papel do diretor escolar como aquele que coordena, gerencia e organiza todos os eventos e atividades no âmbito escolar, com o auxílio de outros integrantes, como coordenador pedagógico, vice-diretor e secretários administrativos, sempre em conformidade com as leis e normas educativas vigentes e as decisões da escola e da comunidade. Nessa perspectiva, Bitencourt e Flores (2018) defendem que o gestor deve enfrentar as diferentes ideias presentes na escola e estar preparado para possíveis contradições e divergências que possam surgir, pois o desejo participativo da comunidade tem um caráter educativo.

A visão do diretor como uma figura autoritária e centralizadora de todo o poder e autonomia na escola faz com que problemas e situações difíceis de serem resolvidos ou fora de seu controle sejam equivocadamente atribuídos exclusivamente à sua vontade. Isso dificulta a ligação do diretor a uma figura democrática, que promove a participação e está empenhada com o interesse comum, o que por sua vez dificulta a gestão democrática e o relacionamento entre o diretor e os demais componentes da escola (PARO, 2000).

Lück (2009) elenca categorias de competências fundamentais para o diretor promover uma gestão democrática, incluindo liderar e garantir a participação democrática na instituição, integrar diferentes ações sob um cenário educacional unificado, promover a participação entre todos os envolvidos na escola, demonstrar interesse pela atuação dos professores e funcionários, estar atento aos acontecimentos da comunidade escolar e integrar ações educativas à comunidade para possibilitar uma gestão compartilhada e construir a identidade da escola.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar não pode simplesmente seguir as normas da administração geral, orientada pelo lucro, pois a escola está constantemente comprometida na formação de indivíduos únicos e imprevisíveis, e sua administração deve considerar toda essa dimensão humana.

A concepção de gestão educacional surgiu para alcançar uma administração mais inclusiva, envolvendo parcerias na escola, sejam elas internas ou externas, e garantindo a participação de todos em uma gestão baseada no diálogo coletivo.

Esse pressuposto foi confirmada mediante uma reflexão sobre os dispositivos que promovam a participação, como os órgãos colegiados e a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), os quais confirma a ideia de que professores, alunos, pais, comunidade e funcionários, juntamente com a equipe gestora, são essenciais para o bom andamento da gestão democrática. Assim, os objetivos traçados foram alcançados ao analisar a base escolar na gestão democrática e compreender o papel do diretor e da comunidade.

Durante os estágios supervisionados, nota-se que muitas escolas ainda não possuem uma base de gestão democrática, seja por falta de envolvimento da comunidade e da sociedade, seja pelo monopólio do poder na figura do diretor, o que acaba restringindo a

gestão e não assegurando o cumprimento do que está previsto em lei, como em vários aspectos educacionais.

Portanto, apesar de algumas instituições ainda adotarem um modelo de gestão burocrática, é fundamental que as escolas assumam ações para promover uma gestão democrática. Essa mudança começa pelo diretor, que precisa adotar uma postura idealista para compreender as realidades de sua comunidade escolar, envolvendo todos no trabalho administrativo e pedagógico da instituição. Isso inclui a elaboração de um Projeto Político Pedagógico coletivo, o estímulo ao exercício dos órgãos colegiados ao longo do ano, a colaboração com pais e professores e o acompanhamento do processo de aprendizagem dos alunos. Somente assim, será possível aprimorar progressivamente a qualidade da educação brasileira.

REFERÊNCIAS 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. 213-227.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 1998.

BRASIL. Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

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

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

LIBÂNEO, 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.

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.