

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA ESCOLA ATUAL

Francisco Roberto Diniz Araújo

Universidade Nacional de Rosario – robertodinizaemd@hotmail.com

Viviane Almeida Pires

Universidade Federal de Campina Grande - vivianemat26@gmail.com

Joseane Fátima de Almeida Araújo

Universidade Nacional de Rosario - joseanefalmeida@gmail.com

Edinete Vilma Gomes da Silva

Universidade Federal da Paraíba - vilmagomesss@hotmail.com

Resumo: O presente trabalho tem como objeto de estudo a gestão escolar democrática e participativa na escola e como questão de pesquisa para balizar a investigação: quais são as principais possibilidades e desafios enfrentados pelo gestor escolar, no tocante ao trabalho com uma gestão de cunho democrático e participativo na escola. A partir desse referenciamento, o objetivo desta investigação, no geral, foi o de analisar as possibilidades e desafios do gestor mediante um trabalho democrático e participativo no âmbito escolar e os objetivos específicos de identificar as dificuldades encontradas no trabalho com uma gestão escolar democrática e participativa na escola; compreender a contribuição do Projeto Político Pedagógico das escolas em meio ao trabalho da gestão escolar e averiguar a qualidade do ensino a partir das ações desenvolvidas por uma gestão democrática e participativa na escola. A metodologia adotada para esse estudo foi a abordagem qualitativa. Os desafios estão ligados a diferentes questões como a falta de participação dos professores, pouca visibilidade da relevância da coletividade em prol das questões relativas à qualidade educativa da instituição, bem como a possibilidade desse tipo de gestão ser um instrumento que dê sustentação para as diferentes vivências, conflitos e desafios do âmbito escolar.

Palavras-chave: Democrática. Desafios. Gestão. Participativa. Possibilidades.

Introdução

O presente artigo tem o objetivo geral de analisar as possibilidades e desafios do gestor mediante um trabalho democrático e participativo no âmbito escolar e os objetivos específicos de identificar as dificuldades encontradas no trabalho com uma gestão escolar democrática e participativa na escola; compreender a contribuição do Projeto Político Pedagógico das escolas em meio ao trabalho da gestão escolar e averiguar a qualidade do ensino a partir das ações desenvolvidas por uma gestão democrática e participativa na escola.

De início, é possível se reportar à realidade educacional que é vivenciada há muito tempo, uma educação tradicional que visa, na maioria dos casos, suprir apenas as necessidades mercadológicas, em que os sujeitos – tanto educandos quanto educadores – são

vistos relativamente como máquinas que, “robotizadas”, atuam em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e alienante, esquecendo, desta forma, de priorizar o essencial, uma formação integral enquanto sujeitos pertencentes a um determinado contexto e que necessitam portanto, de um planejamento que leve em consideração as suas especificidades de se apropriarem e transformarem o mundo (preferencialmente a partir de uma racionalidade economicamente e socialmente sustentável).

Em meio a essa discussão e considerando relevante a temática em estudo por ser uma necessidade emergente, na realidade das escolas públicas e debates educacionais, na medida em que percebemos que abordar esse assunto, atualmente, é importante para a educação que temos presenciado nos dias de hoje. Sabendo disso, a escolha da temática justifica-se pela necessidade de uma sociedade contemporânea que compreenda a relevância da existência de uma gestão democrática e participativa no âmbito das instituições de ensino.

Metodologia

Os procedimentos de pesquisa são constructos relevantes para um melhor conhecimento da realidade de determinada investigação. Entretanto, iniciar uma pesquisa em qualquer tipo de instituição, em princípio pode surgir algumas inseguranças, dificuldades e desconfiâncias por parte dos sujeitos investigados.

A pesquisa é para Lakatos (2010) um procedimento formal como método do pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais. O que pode causar nos sujeitos de pesquisa, por vezes, certa insegurança, pois estes podem ver esse tipo de estudo como um julgamento do seu trabalho, levando muitas vezes se negarem de participar de determinadas pesquisas. No entanto, neste trabalho buscou-se realizar de forma dialógica – para se abordar com os sujeitos, em campo de pesquisa – as questões relativas às possibilidades e desafios do gestor mediante um trabalho democrático e participativo no âmbito escolar.

No estudo se adotou uma abordagem qualitativa, pois segundo Oliveira (2008), há uma relação recíproca e interdependente entre sujeito e objeto, de modo que espera do pesquisador uma posição de reflexão e de análise diante da realidade do que se deseja pesquisar, utilizando-se de técnicas que possibilitam uma visão mais detalhada e clara do seu objeto.

A utilização da abordagem qualitativa deve-se ao fato de possibilitar a descrição da complexidade que envolve os problemas de pesquisa, através das particularidades subjetivas

que compõem esse tipo de abordagem, na qual se faz viável a compreensão das mudanças, dos processos dinâmicos de diferentes grupos, como forma de facilitar o entendimento das diversas peculiaridades dos sujeitos.

A opção por esse tipo de pesquisa ocorreu mediante a possibilidade de um encontro significativo com os resultados que são almejados a se alcançar ao final do trabalho, na medida em que requer o detalhamento da compreensão do pesquisador sobre o seu objeto de estudo.

No processo de pesquisa foi feito um levantamento bibliográfico sobre a problemática estudada. De acordo com Severino (2007, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros autores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Corroborando, Gil (2008) ressalta que esse tipo de pesquisa tem como principal vantagem permitir ao investigador uma vasta cobertura de fenômenos muito mais amplos que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Resultados e discussões

A escola pública no Brasil, vem enfrentando desafios estruturais no que se refere ao seu funcionamento e sua razão de ser. Isto também se aplica com ênfase no plano do reconhecimento e da valorização dos seus profissionais, bem como no pouco investimento em recursos humanos, físicos e/ou materiais destinados a esta instituição.

Estes obstáculos se fazem presentes nas mais diferentes regiões do país, pelos quais se destacam problemas como o descaso e o desinteresse com a causa da educação, por parte do Estado, que por sua vez, tem o dever de oferecer uma educação pública e de qualidade para todos, que possibilite aos educandos, uma formação que lhe permita identificar problemas, elaborar hipóteses e propor soluções para diferentes vivências que perpassam o seu cotidiano.

Para tanto, docentes e dirigentes públicos precisam refletir sobre o valor da educação, pois esta requer das autoridades e da própria sociedade, o reconhecimento de sua importância, já que através dela poderá ocorrer o desenvolvimento humano, a preparação para o exercício

da cidadania e demais aprendizagens, a partir de reflexões e práticas fundamentalmente potencializadas por meio da organização político-pedagógica da escola.

A implementação de uma prática condizente com as necessidades do alunado no âmbito escolar, exige que as instituições sejam perpassadas por processos democráticos e participativos nos diferentes setores que a compõem, no processo de elaboração e execução do documento principal que rege o funcionamento das instituições – o Projeto Político Pedagógico (PPP).

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA, 2002, p. 2).

O PPP surge da perspectiva coletiva, ou seja, requer o compromisso de todos em sua elaboração e execução contínua em parceria, porém, ainda é preciso avançar bastante, pois este documento, de maneira geral, ainda não recebeu a devida atenção da gestão escolar e dos demais membros responsáveis por uma participação que garanta um bom funcionamento da escola pública enquanto patrimônio qualificador dos processos de socialização, de geração de trabalho, renda e cidadania que deve ser observado desde a sua elaboração até a execução (VEIGA, 2002).

No Brasil, a administração da educação é vinculada aos princípios administrativos empresariais, devido a sua característica de sociedade capitalista, na qual os interesses do capital são presenças constantes nas metas e nos objetivos das organizações que devem se adequar ao formato que lhe impõe este tipo de sociedade. Assim, o gestor da escola é um sujeito que tem por função básica organizar e administrar, no sentido de que, “na sociedade dominada pelo capital, as regras capitalistas vigentes na estrutura econômica tendem a se propagar por toda a sociedade, perpassando as diversas instâncias do campo social” (PARO, 1990, p. 48).

Confere, então, a todo e qualquer problema uma perspectiva administrativa, fechando-se do todo social que é de onde procede as suas causas, vendo-o somente como o fruto de fatores tais como: a falta de capacidade das pessoas e grupos envolvidos, posturas que divergem do caminho de uma possível solução, entre outros.

Essa perspectiva administrativa contribui para que muitos diretores de escola pública venham a se tornar déspotas com seus dirigidos e subservientes dos órgãos centrais, esquecendo que sua principal função, é a mais importante, é realizar, por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir o atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural das massas (HORA, 1994, p. 18).

A administração da educação, vista como um contíguo de decisões de interesse da vida escolar, precisa de uma nova aparência quanto a sua estruturação, no sentido de não se voltar para processos centralizadores, fragmentados, burocráticos que acabam por corroborar com o controle do capitalismo, e se abrir para decisões ancoradas na articulação dos interesses e das percepções dos vários segmentos sociais.

A conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular. A participação da comunidade possibilita o conhecimento, a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola, podendo influenciar na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino (LIBÂNEO, 2001).

Quando se pensa na possibilidade de uma maior participação da comunidade escolar, bem como dos profissionais e dos diversos segmentos das escolas nos processos decisórios, compreende-se que a partir da década de 1980 no Brasil, ganhou significativa força o movimento em defesa da participação de um maior número de pessoas nos processos decisórios das diferentes áreas sociais.

Esse movimento significou uma maior participação no que se refere às escolhas e caminhos consolidados para efetivação da proposta educacional das instituições de ensino, bem como das especificidades que são resultantes em prol de uma maior autonomia das escolas. Porém, a consolidação das lutas em defesa da participação de um maior número de pessoas nos processos decisórios que se faziam presentes no país em relação à educação, se deu no ano de 1996, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), n. 9394/96.

A LDB veio como forma de consolidar lutas e reivindicações que vinham surgindo em torno da organização e implementação das propostas educativas nas instituições de ensino do nosso país, como, por exemplo, a gestão democrática, a consolidação dos processos civis de coesão e organização do trabalho pedagógico na escola e da qualidade da educação.

Grande parte dessas lutas acabou tendo como resultado, algumas discussões que contemplavam a organização do trabalho a ser desenvolvido pelas instituições de ensino no que se refere aos objetivos que devem estar presentes no Projeto Político Pedagógico da escola, como a referência para o alinhamento das ações coletivas a serem desenvolvidas na escola.

Percebemos a necessidade de se considerar a escola enquanto espaço coletivo e que, por isso, deve ter seus processos decisórios perpassados por toda a coletividade, pois a própria identidade da escola se constitui a partir do trabalho dos diferentes profissionais da instituição

em meio aos processos de se pensar e elaborar uma proposta de ensino condizente com a realidade dos diferentes espaços, ao ponto que se faz necessário atentar para o fato de que grande parte da qualidade desse trabalho, depende das características de flexibilidade e autonomia presentes em tais processos decisórios (VASCONCELOS, 2013).

Para Libâneo (2001), dentre os eixos criados para melhor compreensão de como deveria se dar a organização do trabalho escolar nas instituições de ensino, encontram-se como principais norteadores desse trabalho, a flexibilidade, responsabilidade, autonomia, participação e planejamento coletivo. Todos esses aspectos são primordiais para a qualidade do trabalho que é desenvolvido nas instituições de ensino, a partir da elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico.

No que se refere à autonomia das instituições de ensino na elaboração e implementação de uma proposta de ensino diversa e democrática, Libâneo (2009) revela que ela se encontra intrinsecamente ligada à concepção democrático-participativa dos processos decisórios educacionais, uma vez que,

[...] baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomada as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte do trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBÂNEO, 2009, p. 324)

A autonomia por parte das instituições de ensino nos processos decisórios que competem a diferentes sujeitos presentes nesse espaço deve-se dar de forma espontânea e coletiva, de modo que a escola possa lidar com o oferecimento de práticas democráticas na instituição.

Freire (1999), acentua acerca da autonomia, necessária às instituições de ensino nos processos decisórios, a qual requer por parte de todos os envolvidos, um princípio de criatividade e de colaboração, para se consolidar diferentes caminhos que poderão ser trilhados pela instituição. Para tanto, o diálogo entre os sujeitos envolvidos nesse processo torna-se imprescindível na medida em que possibilita sua intervenção nas as ações que serão desenvolvidas nas instituições de ensino.

Para tanto, observa-se que a consolidação de uma gestão democrática na escola, não ocorre de forma automática ou espontânea. A dinâmica das relações de poder interfere no

avanço do processo, sendo preciso um esforço coletivo e direcionado para as decisões coletivas, que superem os interesses individuais.

A respeito dessa discussão, Arroyo (1979, p. 4) nos diz que, “a democratização da administração da educação não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter às decisões de Estado ao debate e ao controle pela opinião pública, pais, grupos e partidos”.

Nomeadamente, tais mecanismos podem gerar um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação de todos na definição de ações de organização da escola e no estabelecimento de seus conteúdos e fins. Trata-se de reconquistar o sentido educativo da administração escolar.

As dificuldades de implementar as propostas, estão presentes em grande parte das escolas. Assim, se torna mais difícil a realização de determinadas atividades previstas no cotidiano escolar. Essas dificuldades são diversas, como a falta de comunicação entre aqueles que atuam no ambiente escolar, a falta de empenho nas ações que orientam a prática docente, bem como a falta de interação entre os membros da equipe escolar.

Segundo Paro (1990), a gestão democrática da educação requer mais do que mudanças simples, precisa de uma mudança de paradigmas que sustentam a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão distinta da que é praticada nos dias de hoje em muitas instituições. Ela necessita estar além dos padrões vigentes, que são desenvolvidos pelas organizações burocratizadas.

O intuito é que toda a prática seja consolidada através de ações embasadas na parceria dos sujeitos no interior da escola, bem como da instituição escolar com a família e a comunidade como um todo, visando realizar princípios e missão adotados pela escola, dentro de uma atuação de prudência, porque “o PPP é a própria organização do trabalho pedagógico da escola” (VEIGA, 2004, p. 22).

No trabalho pedagógico da escola, o planejamento escolar é essencial, pois:

[...] mais do que uma atividade técnica é um processo político que deve incluir o maior número possível de membros da comunidade escolar. A decisão sobre o futuro da escola deve ser tomada pela maioria. O planejamento se constitui num processo de formação social, política e pedagógica. Os problemas da escola são problemas comuns e as soluções devem ser no coletivo, através do diagnóstico preciso, de objetivos a serem alcançados, da discussão, da tomada de decisão, da execução e da avaliação coletivas. O processo é tão ou mais importante do que o plano de ação e as propostas que resultam desse processo (GADOTTI, 2015, p. 1).

Concernente à participação dos docentes e da gestão nesse processo, a LDB estabelece que:

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

- participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

No artigo 14º, ressalta que:

Art. 14º. 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 (BRASIL, 1996).

Compreende-se a partir do exposto, que a Lei garante a relevância da participação significativa de professores das diferentes áreas, bem como da gestão escolar nos processos decisórios que perpassam o âmago das instituições de ensino. Deste modo, a referida Lei ainda enfatiza a participação na elaboração, no cumprimento diário dos planos e metas apontados no projeto implementado na instituição. A qualidade da construção final do projeto será resultado e reflexo da atuação ativa de uma instituição pautada em um trabalho de gestão democrática.

Porém, a gestão da maioria das escolas nos processos de elaboração e implementação de práticas democráticas nos diferentes espaços, vivencia dificuldades, e uma delas diz respeito à pouca participação efetiva dos demais profissionais, no trabalho coletivo com a gestão escolar.

Portanto, se parte do entendimento de que a gestão democrática é uma necessidade, e que para existir deve haver diálogo entre funcionários, professores, gestores, alunos e familiares, enfim, todos aqueles que participam da instituição escolar, no sentido de que se possam estabelecer parâmetros para a melhor execução do trabalho pedagógico na escola.

Conclusões

Compreende-se que este momento de conclusão, a partir do que foi coletado e analisado nesta revisão bibliográfica, é uma reflexão acerca do que foi coletado mediante o objeto de estudo, pois, na medida em que lê-se os dados, percebe-se tantas outras

possibilidades de se efetivar estudos e pesquisas acerca da temática, a partir da existência de um determinado objeto e problema de pesquisa a ser investigado.

Desse modo, a questão-problema desse estudo foi compreender quais são as principais possibilidades e desafios enfrentados pelo gestor escolar, no tocante ao trabalho com uma gestão de cunho democrático e participativo na escola, foi respondida, na medida em que foi possível compreender que essas possibilidades são muitas, sendo que estas tendem a ser permeadas por um trabalho coletivo, e levando em consideração a diversidade de sujeitos existentes na instituição, como forma de democratizar os processos decisórios efetivados na escola.

Os desafios estão ligados a diferentes questões como a falta de participação dos professores, pouca visibilidade da relevância da coletividade em prol das questões relativas à qualidade educativa da instituição, bem como a possibilidade desse tipo de gestão ser um instrumento que dê sustentação para as diferentes vivências, conflitos e desafios do âmbito escolar.

Os processos de construção, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico em escolas públicas, devem considerar as continuidades das ações realizadas a partir de uma perspectiva de gestão democrática e participação coletiva de todos os profissionais. A própria reorganização da instituição, necessita da construção de um projeto que esteja condizente com a realidade do público atendido, bem como de sugestões para melhoria do desempenho da instituição.

Nessa perspectiva, compreende-se que é necessário cada vez mais resgatar os espaços de debate e diálogo no âmago das instituições, ao ponto que esse é um caminho para se chegar a uma reflexão coletiva das ações – e dos resultados destas – desenvolvidas no cotidiano das instituições, bem como a um maior entendimento das questões teórico-metodológicas que perpassam esse espaço.

Referências

ARROYO, Miguel Gonzáles. Administração da Educação, Poder e Participação. **Educação & Sociedade**, São Paulo, Ano I, n. 2, p. 35-46, janeiro 1979.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Tradutores: Maria João Alvarez, Sara Maria dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988

_____. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:** nº 9394/96. Brasília:1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra,1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola:** artes e ofícios da participação coletiva. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1994.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. Editora Cortez, 8. ed., 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PARÁIBA, Diretrizes Operacionais para o Funcionamento das Escolas da Rede Estadual de Ensino, 2016.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

VASCONCELOS, C. dos S. Projeto Político-Pedagógico: considerações sobre a sua elaboração e concretização. In: **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad Editora, 2013.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas-SP: Papyrus, 2004.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. In. **Revista retratos da escola,** v.3, n 4, Brasília, 2004.

_____. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? In: **Cad. Cedes,** Campinas, v.23, n.61, p.267-281, dez.2003,275. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 28 Jun. 2018.