

A GESTÃO VAI ALÉM DO ATO DE ADMINISTRAR: REFLEXÕES TEÓRICAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Maria Cleia dos Santos ¹
Ilda Medeiros Cavalcante ²
Katia Maria de Aguiar Freire ³

RESUMO

O estudo discute a importância da gestão escolar com foco na gestão democrática, enfatizando que essa modalidade permite enxergar as práticas desenvolvidas na escola pelo gestor como um elemento importante que além do papel de administrar. Desse modo, o objetivo geral da investigação buscou identificar o papel da gestão democrática dentro das escolas. Os objetivos específicos intentaram entender a diferença entre a função de administrar e a de gerir; compreender a importância da gestão democrática; conhecer os benefícios da participação da comunidade escolar nas decisões e na organização das práticas que ocorrem no solo escolar. A metodologia ficou circunscrita a pesquisa bibliográfica. A investigação justifica-se por promover uma discussão que evidencia o papel da gestão democrática como uma forma de apoio ao gestor, que além de ser um profissional de múltiplas tarefas, não deve ser confundido como um simples administrador, já que sua função deve ser usada como atributo para transformar a realidade escolar de forma coletiva e não apenas individual.

Palavras-chave: Administração. Gestão Democrática. Escola.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar articula a construção da proposta pedagógica, plano de curso, as habilidades e competências, também tem o papel de acompanhar o desenvolvimento das atividades pedagógicas realizadas em sala de aula, observando a concepção do conhecimento e de aprendizagem em que está pautada a práxis do educador e se a mesma está baseada no processo dinâmico, vivo de interações entre sujeitos, favorecendo a organicidade, o respeito, a participação e a coletividade, intervindo de maneira colaborativa e pedagógica para sanar as dificuldades encontradas no processo de ensino e aprendizagem das crianças, também diagnosticando as dificuldades dos alunos ou da turma para possíveis intervenções, observando se há relação entre o que está sendo trabalhado na sala com o objetivo proposto,

1 Graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Gestão Escolar da Universidade Estadual do Ceará - UECE, mariaCleiadossantos2@gmail.com; Graduada em Pedagogia e pós-graduada em Psicopedagogia, Neuropsicopedagogia, Atendimento educacional Especializado e Gestão Escolar pela Universidade Estadual do Ceará - UECE, hildhamedeiro2014@gmail.com;

2 Graduada em Pedagogia e pós-graduada em Psicopedagogia, Neuropsicopedagogia, Atendimento educacional Especializado e Gestão Escolar pela Universidade Estadual do Ceará - UECE, hildhamedeiro2014@gmail.com;

3 Mestranda em Ciências da Educação UIC-PY, Graduada em Pedagogia katiamfreire@gmail.com;

fazendo levantamento de problemas da realidade do nível de aprendizagem da turma; acompanhando o desenvolvimento das atividades.

Considera-se de fundamental importância para os indivíduos que fazem curso de licenciatura e que pretendem atuar como um gestor escolar, conhecer os mecanismos que fazem com que a gestão funcione de maneira conjunta com todos os membros é relevante e indispensável. Para tanto, a investigação constitui-se como um espaço de formação e aprendizado. Assim, obtendo informações de como funciona a gestão escolar, os futuros educadores poderão a partir daí tecer uma reflexão crítica acerca da educação que está posta.

Dessa forma, acredita-se que este estudo poderá auxiliar no desenvolvimento de novas concepções, posicionamentos e de expectativas em relação à educação brasileira. Utilizado como alvo o papel da figura do gestor educacional, visto que está esteve atuando no meio educacional durante quase três décadas, vivenciando assim, diversas mudanças ocorridas na educação brasileira. Assim pode perceber as transformações e pensar a situação atual da educação.

Desse modo, o objetivo geral da investigação buscou identificar o papel da gestão democrática dentro das escolas. Os objetivos específicos intentaram entender a diferença entre a função de administrar e a de gerir; compreender a importância da gestão democrática; conhecer os benefícios da participação da comunidade escolar nas decisões e na organização das práticas que ocorrem no solo escolar.

A problemática ficou circunscrita a seguinte indagação: quais os benefícios da gestão democrática para a efetivação do trabalho do gestor? O estudo justifica-se por lançar um olhar sobre a gestão escolar nas escolas, permitindo a reflexão de ações reais que são desenvolvidas no solo educacional, cooperando igualmente, para discussões futuras sobre a temática.

METODOLOGIA

Considerando-se a pesquisa, entende-se que a mesma possui uma dimensão qualitativa, visto que “se preocupa, nas ciências sociais com dados que não podem ser quantificados. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que corresponde a um espaço mais profundo das relações [...] (MINAYO, 2004, p. 21).

Já a pesquisa bibliográfica se constituiu, neste estudo, como procedimento indispensável para chegarmos mais perto dos conceitos e fundamentos que amparam nosso campo e objeto de estudo. Desse modo, Marconi e Lakatos (2006, p. 160), consideram que:

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.

A utilização deste tipo de pesquisa justifica-se, pela sua relevância nas pesquisas sociais por concederem subsídios para a compreensão, análise e interpretação do assunto abordado. Desse modo, o estudo iniciou-se pela escolha dos autores a partir do tema e depois fez-se uma triagem para saber quais autores eram mais relevantes para serem usados como referência em cada parte do estudo.

ADMINISTRAÇÃO, GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESCOLA

Quando se fala em gestão escolar, entende-se que está, assim como todo o processo de ensino passou por fragmentações e mudanças para ir, ao longo do tempo, transformando-se em função da educação sistematizada. Por muitos anos, e o que ainda não é diferente, a gestão esteve voltada atender aos interesses de uma classe, com objetivos e interesses políticos presentes nas ações que a escola desempenhava. O interesse em tornar a escola um aparelho ideológico do Estado não só era uma ideia, mas a única alternativa para que a escola “pública e de qualidade” pudesse existir.

Com o tempo a escola foi conhecendo conceitos de aliança, de compartilhamento, de rede, o que permitiu que seus serviços fossem destinados a sociedade, o espaço ganhou vida própria e passou a desempenhar papéis, desta vez, com responsabilidade social. Antes de pensar na gestão escolar como tal, deve-se voltar ao passado para entender como se deu o conceito de gestão.

A história da educação mostra que a escola e a gestão educacional no passado tinham funções de estabilizar, controlar e atender aos princípios a que eram submetidos pelas instâncias superiores. A gestão por exemplo era comparada a uma prática de um administrador de empresa, onde a questão burocrática e administrativa era a mais importante, até mesmo que o ensino e aprendizagem, e por muitos anos a escola funcionou como uma empresa, com padrões, horários, e espaços pensados como os de uma fábrica ou empresa.

No Brasil, o pensamento sobre como a escola deveria se posicionar sempre desviou-se entre discursos sem direcionamentos e consistência. Por isso, durante anos, profissionais da educação lutaram para problematizar questões relevantes sobre a estrutura da educação, da escola e de sua administração.

Em 1932, o Manifesto dos Pioneiros retrataram a superveniência da escola em relação aos interesses políticos de alguns, e ressaltaram que a administração escolar deveria atender aos princípios de interesse do povo, da comunidade, dos alunos. Os estudiosos denunciavam neste momento a falta de autonomia e identidade da escola, para eles, havia nesse momento a necessidade de incorporar os educadores nas decisões e fatores como técnica economia e administração deveria estar voltada a cooperar com o desenvolvimento das ações que fossem realizadas pela escola. Segundo os pioneiros, a escola só conheceria seu significado principal, após se desprendesse do estigma errôneo, que com o passar dos tempos a havia acompanhado, e por isso defenderam a liberdade do trabalho daqueles que administravam escolas, para que estes pudessem agir conforme a realidade da escola (MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA, 1984).

No entanto, somente no final da década de 1930 e o início da década de 1940 foi que começou-se a preocupação com a administração escolar e a mudanças nas políticas públicas para acompanhar e estabelecer padrões para a função do administrador escolar. Contudo, em 1946 foi sancionado um Decreto-Lei (Lei Orgânica do ensino primário) de número 8.529 que preconizou a importância de se ter normas para escolha daqueles que administrariam a escola, ou seja, o diretor escolar. E nesse período, estimava-se que os diretores escolares fossem escolhidos mediante concurso público conforme formação específica, inclusiva continuada em administração escolar.

O tempo foi passando e as mudanças, que foram necessárias começaram a parecer, uma das principais mudanças foram os tipos de gestão que começaram a ser pensadas, pois há um entendimento que um único tipo de gestão não poderia corresponder as demandas requeridas pelas instituições de ensino. A gestão democrática, que hoje é um dos principais modelos de gestão começou a ganhar espaço dentro das escolas, pois nela o gestor já precisa ser chamado de administrador, apesar de também, trabalhar com questões administrativas, mas passou a ser reconhecido como gestor escolar, aquele que tem a competência de tomar decisões para o bom andamento dos processos escolares.

As mudanças foram necessárias e importantes, mas entende-se que o gestor não tem autonomia suficiente para tomar decisões necessárias a fim melhorar a educação em sua escola, ainda é subordinado a apadrinhamentos políticos, o que prejudica o desenvolvimento e o resultado positivo nas escolas, pois pessoas despreparadas estão em cargos/funções que não lhe competem. A questão que fica é: todos os esforços dos pioneiros em discutir e ajudar na implementação de normas para escolha do diretor escolar não funcionam? No Brasil, não.

A política que temos no país infelizmente não valoriza a educação como deveria. Entende-se que a educação é a base para se ter um país justo, democrático, laico, desenvolvido, mas o que acontece na teoria não se fundamenta na prática, o que acarreta ações desintegradas da realidade. O que se quer, é pessoas envolvidas com a educação, formadas, preparadas estejam na frente e no comando de outros profissionais para garantir o desenvolvimento da educação dentro das escolas, e isso precisa ir além dos muros, das traves e das questões políticas.

Defende-se, pois, neste estudo, que para ter uma gestão escolar capaz de promover mudanças significativas é necessário priorizar um caminho democrático, com voz e autonomia para o diretor escolar, onde esse receba suporte, participe de decisões, acompanhe as leis para então, contribuir com sua efetivação. Nessa perspectiva, compreende-se que a democracia dentro da escola se ancora no pensamento de que “todos os envolvidos no processo pedagógico têm capacidade de representar seus próprios interesses e de regular seus atos por iniciativa própria” (HABERMAS, 1986, p. 920).

Dessa maneira, implica que todos aqueles que fazem a escola devem ter poder de decisão, cada um na função que lhe compete, respeitando valores e objetivos que forem acordados por todos, ou seja, devem pautar suas ações por meio de um consenso (SANTOS; GUERRA, 1994, p. 183).

A gestão democrática deve ser instituída democraticamente com autonomia, é indispensável que seja conquistada e construída no cotidiano escolar, pois é na prática que saberá se as ações são eficazes. A utilização do Projeto Pedagógico é um documento que pode garantir que os acordos sejam cumpridos, principalmente no tocante a gestão escolar que deve cobrar do Estado sua responsabilidade com o ensino público (GADOTTI, 2004, p.96).

Se o gestor escolar for indicado por acordo político, como terá voz para cobrar subsídios para sanar as dificuldades que sua escola enfrenta? Os problemas, simplesmente continuarão a existir, sem data nem expectativa de solução. Embora a democratização do poder seja possível, isso só acontecerá quando a escola conquistar a autonomia, o que exige uma postura política e organizada dos gestores, por isso a parceria com a comunidade escolar é relevante, já que a mesma pode contribuir para que a democratização instituída pelas relações de poder sejam amenizadas e transformadas em melhorias para o ensino, entendendo que a participação da comunidade pode promover força alternativa para a busca de soluções para os problemas que não podem solucionar-se sozinhos, com a comunidade será possível cobrar melhores condições de trabalho (GADOTTI, 2004, p. 16).

Sabe-se que a gestão democrática não vai resolver todos os problemas da educação, porém, “sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade” (GADOTTI, 2004, p. 92). Em suma, a gestão democrática possui características funcionais na medida em que se configura como prática dinâmica desenvolvida no âmbito escolar, possibilitando a participação coletiva de todos os envolvidos na escola, principalmente na tomada de decisões. Para ser efetivada, essa prática precisa ser desenvolvida continuamente respeitando características e finalidades educacionais da escola.

Em relação a concepção de organização e de gestão escolar que caracteriza o Brasil, de acordo com Libâneo (et al, 2012) é a técnico-científica, pois a mesma condiciona os envolvidos no processo a uma visão “burocrática e tecnicista” da escola. Nesta, a direção escolar está direcionada a uma pessoa, onde os outros profissionais que atuam no solo da instituição geralmente não opinam nas decisões, o que neutraliza a participação destes, diminuindo assim, as chances de alcançarem eficiência das ações que foram planejadas. Diante disso, percebe-se que agentes e instituição precisam se mover juntos. Pois em parceria e uma relação profissional harmoniosa, é impossível obter resultados equivalentes no ensino e desenvolvimento dos alunos.

O pesquisador e professor Libâneo (et al, 2012) ainda revela que existem outros modelos com experiências bem sucedidas, porém, é cômodo para nossa estrutura organizacional e política manter o andamento da escola na perspectiva de obedecer os certames da hierarquia, que continua influenciando nosso sistema com soluções ultrapassadas, apenas para manter o poder de quem está no poder. Uma das principais referências feitas a gestão democrática é o “pensar diferente”, a transparência também deve ser lembrada quando se trata desse tipo de gestão, já que o próprio conceito da palavra nos remete a noção da escola como ambiente público.

A escola precisa ter transparência, pois o ambiente escolar precisa ser um lugar que além de público, precisa estar aberto as diferentes pensamentos, opiniões, pois é um espaço de diversidade humana e todos merecem construir e melhorar esse espaço onde tecem significados para uma vida toda (ARAÚJO, 2000, p. 155).

A escola que pretende realizar a gestão democrática deve obedecer um conjunto de critérios éticos pautados em uma educação emancipadora, participativa, consciente. Nesse perspectiva, para desenvolver um trabalho de qualidade compreendendo a importância desse tipo de gestão, é necessário dar atenção a aspectos importantes desse processo, tais como: a pluralidade das relações entre a comunidade escolar, a construção do PPP, a unidade do

trabalho, a qualidade do serviço, responsabilidade de todos na aprendizagem dos alunos, a avaliação escolar, o uso do tempo e dos espaços, transparências das ações, inclusão social e democracia dentro da instituição (GRACINDO, 2007, 135 apud BRASIL, 2004).

O perfil da gestão democrática se configura nesse caso, como prática que institui novas ações voltadas a alcançar novos resultados seja cognitivos, afetivos, sociais e educacionais. Ela abarca dimensões fundamentais para o bom andamento da educação, além de contribuir para o aperfeiçoamento da estrutura e das relações, visando uma sociedade que haja igualmente. Podemos dizer que esse tipo de gestão foi pensada para todos, um processo que avalia e reorganiza o espaço educacional ao mesmo tempo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como apontou-se acima, a escola precisa de muitos elementos para trilhar caminhos democráticos, mas a mesma também enfrenta desafios, e logo nos vem à mente o sentimento de superação, e se refletirmos sobre todo o processo enfrentado pela gestão escolar, inevitavelmente saburrar-se-á do que não se deve fazer, mas essas reflexões podem ajudar a encontrar as soluções para resolver os problemas advindos desses desafios. Uma escola tradicional e autoritária terá dificuldades para mudar seu andamento e aderir a concepção de gestão democrática.

Para Glatter (1992, p. 146) o procedimento de mudança é dividido em três etapas: primeiro o gestor escolar deve criar ideias para os problemas e incitar os demais colaboradores a apoiá-lo ou sugerir novas alternativas, depois que tudo estiver combinado e acordado entre todos, deve-se começar o processo de implementação de todas as ideias que foram aprovadas, e por fim deve-se criar regras ou normas que permitam a continuidade das ações no dia a dia de todos os envolvidos.

Como em qualquer outra organização para conduzir o processo de mudança o gestor precisa seguir um planejamento pré-elaborado, pois assim poderá vislumbrar os seguintes aspectos: contestar às modificações impostas pelo meio social; entender que a comunidade escolar é a base das mudanças; produzir motivação nos profissionais para enfrentarem a mudança como uma meta pessoal; adotar uma cultura organizacional, além de estar disposto para reagir prontamente às novas variações; também realizar reuniões com os colaboradores da ideia, tendo em vista perceber os fatos que podem ser avaliados como

causadores de mudanças estratégicas na organização e expor os melhoramentos que poderão realizar se todos estiverem envolvidos e engajados para no bom funcionamento das ideias construídas em conjunto (SANTOS, 2002).

Para solucionar, sanar ou mesmo diminuir os problemas enfrentados dentro de uma instituição de ensino, o gestor, precisa antes de mais nada, seguir algumas ações que podem contribuir para o desenvolvimento das ideias incluídas no planejamento. A ação técnica do gestor fará a diferença em cada detalhe se for conduzida seguindo o plano de ação escolar, porém, esse deve ser pensado coletivamente, todos os envolvidos no processo precisam participar.

É necessário, para desenvolver um trabalho de qualidade, que o gestor comece seu planejamento elencando as questões mais desafiadoras, e que esses sejam revistos constantemente para, se precisar, realizar uma autocorreção, pois caso os resultados estiverem diferentes do esperado, esse profissional poderá reunir-se com a comunidade escolar e traçar novos caminhos e reelaborar novas ações. Isso é o que permite a flexibilidade da gestão democrática.

Lidar com uma escola abarrotada de fragmentos, estrutura inadequada, material pedagógico escasso, entre outras faltas que poderia listar até o fim dessa lauda, são problemas que afetam o trabalho dos gestores das escolas públicas do nosso país, porém, para reverter essa situação, o gestor pode ter a seu favor práticas voltadas para uma gestão participativa, democrática, o que permite que faça uso de técnicas motivacionais, realizando uma reestruturação da escola, trilhando, assim, uma jornada dinâmica para a consolidação da educação na sociedade hoje.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade contemporânea nos impõe a reflexão de novas questões, essa são mais complexas e conflitantes, isso acontece por que somos seres humanos inclusos e por ser assim, não temos todas as respostas sobre alguns paradigmas que surgem na caminhada formativa. O modo como julgamos as coisas e refletimos sobre elas, acaba por ser, um dos grandes ganhos na contemporaneidade. Entretanto, a escola atual vive um misto de incertezas, tanto na forma de trabalho quanto a desvalorização do profissional, isso acontece por que as mudanças tecnológicas interferem no solo das instituições exigindo novos saberes e habilidades.

Sabe-se que para que mudanças aconteçam é imprescindível que a escola tenha uma gestão que trabalhe em função do bem-estar de todos os que fazem parte dela. a escola precisa de autonomia para que essa gestão possa se consolidar e de fato, ser direcionada ao desenvolvimento de todos os que dela dependem.

A gestão escolar que pode fazer a diferença é aquela que é representada por todos esses: pais, comunidade, professores, alunos direção. Esses membros devem decidir o que será feito dentro da escola, todavia, respeitando as orientações gerais das políticas nacionais. Nesse caso a escola seria da comunidade, pensada e gerida por ela, com recursos do Estado. Este tema deve ser considerado por todos, não apenas por ser uma maneira de melhorar a educação no Brasil, mas por ser um modelo de gestão democrática e participativa, próprio e característico das relações contemporâneas. Como dito anteriormente, a gestão democrática vai além do ato de administrar.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ducilene de C. **Gestão da escola pública: análise da prática do diretor em uma instituição do ensino público estadual de Manaus.** Dissertação de Mestrado (Educação). Manaus: 2000.

BOURDIEU, P.; PASSERON J. **A Reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino.** Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1975.

BRASIL. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília, DF: 2005. v. 5. BRASIL, Lei 9394. LDB. Lei de diretrizes e bases da educação nacional, de 20 de dezembro de 1996.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Operacionais para Educação Básica nas Escolas do Campo. Brasília, DF, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola.** 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

GLATTER, Ron. A Gestão como Meio de Inovação e Mudanças nas Escolas. In: **As Organizações Escolares em Análise.** Lisboa. Dom Quixote. 1992. p. 139-161.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação.** IV Congresso LusoBrasileiro de Política e Administração da Educação e 3º Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional, realizado em Lisboa/PT, de 12 a 14 de abril de 2007. Acesso em: 01/08/2019. Disponível em: <http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/viewFile/107/296>.

BRASIL, MEC. **Educação do Campo**: diferença mudando paradigmas. Cadernos Secad 2, Brasília, DF. Março de 2007.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5º ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde**. 4º edição São Paulo – Rio de Janeiro: HUCITEC – ABRASCO, 1996.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **O Perfil da gestão escolar no Brasil**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo – 2006.

SANTOS, Mônica Pereira dos & PAULINO, Marcos Moreira (orgs). **Inclusão em educação: Culturas, Políticas e Práticas**. 2.ed.São Paulo: Cortez, 2008. SANTOS, Clóvis Roberto dos. O gestor educacional de uma escola em mudanças. São Paulo: Pioneira, 2002. 94 p.