

REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO PARTICIPATIVA: CONTRIBUIÇÕES DO MODELO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICO

Danilo de Sousa Cezario ¹

Michele da Silva Gomes ²

Maria Elisiéth Anacleto de Albuquerque ³

Rosângela Tavares Dantas de Souza ⁴

RESUMO

O presente trabalho objetiva refletir sobre a gestão participativa para o modelo educacional democrático, discorrendo sobre o processo histórico deste desde os primórdios tradicionais de se administrar por regras e ordens, sobre os caminhos para se chegar a tal e como fazê-la. A abordagem dessa temática possibilita o conhecimento dos métodos adotados em algumas instituições escolares e, além disso, refletir sobre os motivos pelos quais a gestão permanece estática ou como evoluiu para os processos de democratização. O contato direto e a observação favorecem a pesquisa que busca conhecer o que o gestor pensa sobre o seu modo de gerir a instituição, e qual modelo adotado na escola no qual trabalha. Para tanto, a produção deste trabalho apoia-se em teóricos que sustentam a ideia de se modernizar a gestão para promover o benefício da educação de qualidade para todos, já que as mudanças advindas da gestão transformam a escola em sua totalidade, abrangendo docentes e discentes e por fim a sociedade. Para a realização deste estudo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica junto a artigos e livros de outros autores que abordam essa temática. Os resultados apontados na discussão mostram que a gestão participativa é uma realidade que, embora enfrente muitos desafios, vem sendo adotada em muitas escolas e seus benefícios se estendem não somente a instituição e aos alunos, mas também a sociedade, que se beneficia com a formação de cidadãos críticos, reflexivos e ativos.

Palavras-chave: Gestão participativa, Democracia, Educação, Sociedade.

¹ Mestre em educação (UNINTER); Especialista em Ensino de História (FIP), Psicopedagogia (ISEC) e EJA (FIP); Graduado em História (UFCG) e Filosofia (INET), Graduando em Pedagogia (INET); Professor da Faculdade São Francisco da Paraíba – FASP e do Instituto Superior de Educação de Cajazeiras - ISEC, danilomotos@hotmail.com;

² Graduanda do Curso de Letras da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, Graduanda em Pedagogia pelo Instituto Superior de Educação de Cajazeiras – ISEC, misilvagomes.2013@gmail.com;

³ Mestre em Ciências de la Educacion (UTIC); Especialização em Planejamento e Gestão Educacional, pelo Instituto Superior de Educação de Cajazeiras (ISEC). Especialização em METODOLOGIA DO ENSINO SUPERIOR, pela Fundação Francisco Mascarenhas (FFM). Graduação em Pedagogia, pela Universidade Federal da Paraíba, (UFPB). Atualmente é coordenadora pedagógica da Secretaria Municipal de Educação do município de Santa Helena – PB, elisiethanacleto@hotmail.com;

⁴ Especialista em Metodologia do Ensino Fundamental pelo (ISEC); Fundamentos em Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares pela (UEPB); Licenciada em História pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora estatutária nas redes Municipal e Estadual. Atualmente Secretária da Educação e Esportes do município de Santa Helena PB, rosa_bze@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

Uma temática recente e bastante comentada entre os estudiosos e pesquisadores da área educacional é os tipos de gestão, enfatizando a gestão democrática ou participativa como modelo novo e construtivista de se gerir uma instituição ou empresa, seja qual for sua área de atuação. No âmbito da educação, especificamente nas escolas, a gestão participativa vem ganhando força e sendo adotada como método moderno e eficaz, visto que os resultados obtidos com a participação de todos os membros da equipe trabalhando em conjunto e de forma igualitária são bem mais em quantidade e qualidade.

Santos (2008) em estudos sobre o tema mostra que os princípios da gestão democrática correspondem à reforma da gestão de todo o serviço público, respeitando-se as particularidades de funcionamento das escolas, procurando buscar a escola de qualidade a partir da gestão escolar democrática, participativa.

A escola ideal não deve ser um sonho, um plano apenas no papel, é preciso que se torne prática, e este objetivo é facilitado pelo modelo educacional democrático, buscando atender aos anseios das crianças e sociedade, de forma que todos os membros sociais podem se envolver e modificar o cenário estudantil.

Para Libâneo (2008) a autonomia escolar para tomar decisões e se posicionar, implementar ações e procurar soluções de forma conjunta, respeitando as opiniões da coletividade é característica deste tipo de gestão escolar. Já Luck (2006) discorre sobre gestão considerando a evolução do termo administração e a expansão do gerir em instituições educacionais. Luck (2010) acredita que a gestão democrática garante a participação e a igualdade de direitos tanto no opinar quanto no executar projetos, planos e ações.

DESENVOLVIMENTO

A escola está diariamente sendo invadida por inúmeras ideias e teorias e às vezes os educadores não sabem para onde vão, mas percebe-se que é preciso investir em propostas educacionais que venham a contribuir para a formação de todos os sujeitos da mesma. Ao acreditar e dinamizar o processo de gestão escolar democrática tem-se a oportunidade de criar condições para que os sujeitos possam interferir no meio em que se inserem.

Apesar de muitos educadores ainda serem contra, devido a uma visão distorcida do termo, é imperativo falar sobre gestão. Não se trata de reduzir a instituição de ensino a uma empresa mercantilista, desprovida dos valores acadêmicos, mas sim, considerar todos os atributos pedagógicos, se preocupando também com a racionalidade existente no mundo corporativo onde ela está inserida. Devido à concorrência acirrada, evasão, queda no número de alunos, clientes mais exigentes, além da tão temida inadimplência, é necessário à implementação das estratégias e ferramentas próprias da gestão.

Aos poucos, o mercado educacional começou a entender que gerir é mais amplo do que administrar e que a filosofia e a linha pedagógica da instituição caminham juntas na prática da boa gestão. Assim, compreende-se hoje que a gestão está muito mais para liderança do que para administração, e que sua evolução é necessária para que se aprimore e melhore a cada dia o processo educacional do país, tendo em vista a importância da organização escolar, a qualidade do ensino e o exercício da democracia, para a formação social de sujeitos críticos e participativos, que exerçam a cidadania e melhorem o futuro do país.

O sistema de organização e gestão escolar participativa não é uma novidade, visto que há alguns anos as instituições escolares vêm repensando o modo de fazer educação, tomando como base alguns autores como Lourenço Filho (2007) que vê a escola com duas funções básicas de organização: unidade social e função administrativa e Libâneo (2008) que enxerga a concepção democrático-participativa com base na relação orgânica entre direção e demais membros da equipe escolar.

Para que a gestão democrática funcione é indispensável à presença e participação de todos, pois esta baseia-se nas relações sociais e decisões coletivas, onde todo mundo opina e nenhuma opinião é dispensada. Libâneo (2008) afirma que —a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática e que toda participação é válida, ou pelo menos considerada.

A participação não dispensa a função primordial da direção que deve atuar como regente das ações participativas, como explica o autor:

O processo educativo, portanto, por sua natureza, inclui o conceito de direção. [...] há que se destacar o papel significativo do diretor da escola na gestão da organização do trabalho escolar. A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis na gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades (p.21).

Ou seja, todas as opiniões e ideias sugeridas precisam de alguém responsável que controle e coordene tudo, fazendo com que as ideias se tornem ideais concretos e não apenas teorias. Para que a prática aconteça é preciso que a gestão, que deve ser escolhida com

cuidado e precisão por membros escolares, devem tomar a frente não somente de problemas e causas administrativos, mas também os problemas pedagógicos, financeiros, culturais e sociais.

Enquanto o modelo tradicional de gestão prioriza as regras da escola e se baseia em métodos fixos, a gestão escolar democrática contribui para o crescimento e melhoramento da educação numa perspectiva muito mais elevada do que a percebida. Seus tributos vão além da comunidade escolar, atingindo todas as esferas educacionais interessadas no processo de educação.

Em termos esquemáticos, pode-se dizer que as teorias clássicas centralizavam sua atenção nos processos administrativo formal; nas teorias novas, essa tensão se estende ao comportamento administrativo. Mas as novas técnicas não invalidam nem substituem as teorias clássicas, no que apresenta de fundamental. Apenas as enriquecem, como novos elementos que podem levar a um maior desenvolvimento (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 57).

Enfim, a gestão participativa apresenta propostas de um novo tipo de administração que envolve muita gente, muita opinião e diversidade de conhecimento. Neste contexto este modelo de gestão não exclui o tradicional, mas agrega a este novas informações, práticas mais eficazes, aperfeiçoando o para um novo tempo, novas demandas e novas necessidades. É a atualização da gestão para lidar com as mudanças que ocorrem em todos os setores da vida humana, seja ele político, social ou educacional.

Lima et al (2014) diz que o campo da administração escolar passou por várias transformações nos últimos tempos, buscando uma forma ideal para estabelecer suas metas. Sabendo que a proposta pedagógica é a bússola da escola, para que esta possa encontrar vieses que transformem planos em prática, o conceito de administrador foi substituído pelo de gestor nos dias atuais.

Já Nessler (2013) acredita ser dever da escola gerir as pessoas que integram a unidade de ensino e os recursos financeiros e materiais de modo a manter o patrimônio em pleno funcionamento. Nesse contexto, lidar com o patrimônio pessoal é tarefa fundamental na gestão escolar, visto que é no interior das instituições de ensino que se amplifica a cultura de ideias e valores.

A evolução do conceito de gestão atribuiu novas perspectivas a importância da ação realizada, levando a comunidade escolar a pensar sob a ótica do desenvolvimento de estratégias no cotidiano educacional.

Ainda baseando-se nos pensamentos de Nessler (2013) compreende-se que pensar e agir como líder são objetivos essenciais ao gestor escolar, de modo a considerar todos os

membros da equipe pensando no progresso de cada um. Um gestor consciente sabe que sua equipe não se limita a professores, alunos, coordenadores supervisores e demais funcionários da escola. A equipe escolar é composta pelos pais dos educandos e a comunidade em geral que, via de regra, exige, incentiva e aponta mecanismos para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. A compreensão de que uma nova visão holística em relação a instituição de ensino seria necessária permitiu novas oportunidades de conhecer as ações dos gestores na sua real importância.

Compreendendo que as múltiplas dimensões do fazer educativo na realidade escolar exigem redirecionamento e ajustes das novas formas de gestão, pode-se entender a perspectiva de Heloisa Luck (2006) como norteadora de um processo guiado pela participação, ética e liberdade.

É imprescindível que todos que participam da gestão reflitam sobre as bases da mesma de maneira conjunta e integrada significa abordar questões referentes a concepção de administração como algo limitado a ser superado e gestão como ação dinâmica e inovadora.

Marinheiro (2014) destaca as condições essenciais para o desenvolvimento de um trabalho educativo de qualidade mediante uma prática política efetiva no interior dos ambientes educativos considerando as normas de gestão democrática previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB n. 9.394/96 (BRASIL, 1996), contempla a gestão democrática explicitando que:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...]. VIII- gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino [...].

Artigo 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II- participação da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p.4).

Nessa perspectiva a escola se constitui como uma instituição socialmente destinada a reproduzir e criar vários saberes e culturas diversas, o que a define como espaço privilegiado de reinterpretação e reapropriação do conhecimento. Visto como organização burocrática, a escola se constitui como veículo que valoriza o alinhamento institucional, a mentalidade de aceitação, a tecnoestrutura e a adaptação as normas.

Neste sentido, o diretor da escola, portanto, torna-se um articulador dos acontecimentos ocorridos na unidade educativa promovendo a difusão de ideias. Desse modo, o projeto político pedagógico é o resultado de um processo que busca atender as necessidades

da escola e dos sujeitos a constitui, já que é fruto de um diálogo e uma parceria entre os que, realmente, fazem educação.

Enquanto sistema auto organizado, a escola se amplia a medida que a gestão democrática torna-se efetiva e soberana. Santos (2012) considera que a concepção de gestão é uma extensão da administração. Diante do exposto, os estabelecimentos de ensino são incumbidos de organizar, planejar e executar sua proposta pedagógica.

A gestão assume a responsabilidade de zelar pelo cumprimento do plano de trabalho dos educadores, articulando com as famílias as melhores condições de ensino/aprendizagem para seus alunos. Assim, a autonomia no ambiente escolar está associada à democracia e as novas formas de se fazer educação.

A constituição federal de 1998, nossa carta Magna, estabeleceu no seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser democrática e participativa, como atesta o inciso VI do referido artigo: —gestão democrática do ensino público. Já no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96 diz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino.

No artigo 14 dessa mesma lei, estabelece que 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 político pedagógico da escola.
- II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Nesse sentido evidencia-se a forma democrática e participativa que deve assumir a gestão escolar, ensejando que os sistemas de ensino possam organizar e adaptar a gestão pública escolar, conforme o contexto em que ela está inserida.

Os termos gestão e administração têm origem latina (gerere e administrare), o primeiro termo significa governar, conduzir, dirigir. O segundo tem um significado mais restrito, gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui constituindo-se em uma aplicação do gerir (TEIXEIRA; SIQUEIRA, 2017).

Os conceitos de gestão e administração fazem parte do vocabulário do universo corporativo e apesar de parecerem semelhantes, cada um possui sua particularidade. O termo administração já foi fortemente empregado, mas atualmente, está cedendo espaço para o termo gestão.

Segundo os autores supramencionados, Organização, administração e gestão são limites sobrepostos aos processos organizacionais com significados muito semelhantes. Organizar significa dispor de forma ordenada, estabelecer bens de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação. Já administrar é um ato de governar, pôr em prática um conjunto de normas e funções. Gestão lembra gestação, gerir, dar a vida e como tal, nos agrada, porque, em se tratando da escola, o objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela (escola) se torne mais promissora, mais digna, mais justa, mais humana. Isto é mais viver, mais gerir e mais felicidade. Nesse sentido, a gestão vai além do seu conceito inicial de gerir e administrar.

Por se tratar de uma atividade burocrática, a gestão acontece baseada em princípios basilares que orientam, norteiam e subsidiam a autonomia de quem está a frente da ordem. Assim como nas grandes empresas, na escola é preciso seguir um padrão para que os objetivos se cumpram e o trabalho se organize de modo a trazer resultados positivos. Todos os elementos constituintes do sistema de organização de uma instituição são essenciais para as suas práticas.

A gestão que conta com a participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões é além de uma gestão participativa, alguém que considera os anseios dos outros, suas propostas e solicitações. Ao participar cada membro expõe suas ideias, debate suas dúvidas e contribui para a melhoria da escola (LUCK, 2010). Por esse viés, a existência do conselho escolar que é uma associação composta por um grupo de pessoas (professores, direção, alunos), buscando a melhoria do aproveitamento escolar, além de ajudar no investimento do orçamento atual, possibilita a troca de conhecimento e a interação entre seus membros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática em si abrange novidades a cada pesquisa, indagações e experiências, na medida em que se efetiva caminhos democráticos na gestão, se descobrem novas perspectivas e desafios e, enfim, requer de todos os participantes, maiores conhecimentos e debate sobre a temática.

O processo da Gestão Democrática é gratificante e se concretiza nas ações realizadas por todas as partes envolvidas, uma vez que possibilita o contato direto entre os modelos de gestão, gestores, escolas, pais, comunidade, dentre outros, alargando mais ainda as possibilidades de análise direta com as tomadas de decisões nas propostas. Estas ações minimizam, cada vez mais, as rejeições e, sendo aprovada, conseqüentemente, pelos alunos,

comunidade, professores e a própria gestão- desencadeando a reflexão crítica entre os modelos adotados em cada unidade de ensino.

Considerando este artigo, uma pesquisa de caráter social, a temática da gestão democrática é preocupação de todos os membros da sociedade, já que a escola tem por obrigação, discutir as políticas sociais em conjunto com a construção do conhecimento do cidadão, sendo fator determinante e fundamental para o futuro, numa perspectiva de construção da cidadania coletiva.

Portanto, quando se influencia e modifica os modelos de gestão, partindo para a evolução desses processos, passa-se a priorizar a participação e a democracia, fazendo valer os direitos do modelo político que cada um defende, reconhecendo seu posicionamento válido como a concretização de sua interferência na democracia de um estabelecimento de ensino.

REFERÊNCIAS

BARBOSA FILHO, Jose Iran. **Gestão democrática do ensino público: uma conquista em construção.** 2004.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília: MEC, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo, Cortez, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LIMA, Marcos Antonio Martins; TAHIM, Ana Paula Vasconcelos de Oliveira; ARNAUD, José Cavalcante ; SOUZA, Andréa Moura da Costa; JUNIOR, José Airton de Freitas Pontes. **Funções da gestão educacional: Planejamento, organização, direção e controle nas escolas municipais de Aquiraz-CE, Brasil.** Revista Eletrônica de Educação, v. 8, n. 3, p. 127-146, 2014.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergstrom. **Organização e Administração Escolar: curso básico.** 8ª ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 6ª.ed.Rio de Janeiro: Editora vozes, 2010.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola.**2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

MARINHEIRO, Edwylson de Lima. **Gestão democrática e conselho escolar nas unidades escolares da rede municipal de Londrina.** X ANPED SUL, Florianópolis, 2014.

NESSLER, Nádia Cristina. **O gestor escolar e os desafios enfrentados na função de direção.** (Monografia de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional). Universidade

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br

Federal de Santa Maria, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/497/Nessler_Nadia_Cristina.pdf?sequence=1. Acesso em: 10 de jun. de 2019.

SANTOS, Clóvis Roberto. **A gestão Educacional e Escolar para a Modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTOS, Márcio José dos; PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. Gestão do conhecimento no contexto da gestão escolar: estudo de caso de uma escola pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. v. 2, n. Esp., 2012.

TEIXEIRA, Betina Waihrich; SIQUEIRA, Silvia. Gestão escolar: motivação, atitudes e possibilidades para melhorar resultados. **Educação Básica Revista**. V. 13, n. 1: RS. 2017.