

GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA¹

Daiana dos Santos²

Lucia Alves Santana

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade apontar aspectos da gestão escolar numa perspectiva democrática, enfatizando os desafios frente às novas diretrizes educacionais e à superação dos conceitos e das práticas administrativas burocráticas. O estudo caracteriza-se como exploratório, a partir de uma pesquisa bibliográfica, mediante a leitura de livros, textos e trabalhos publicados, que relatam os conhecimentos pertinentes aos princípios necessários a uma gestão escolar democrática.

Palavras-chave: Administração Escolar. Gestão Democrática. Participação na Escola.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso orientado pela Profa. Msc. Rita de Cássia Dias Leal.

² Acadêmicas Concludentes do Curso de Pedagogia da Faculdade São Luís de França.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma análise do papel da gestão educacional frente às novas informações que abrangem o sistema de ensino da atualidade. Trata-se de um tema relevante para as propostas multifacetadas que o sistema educacional está exigindo. Atualmente percebe-se que os deveres e direitos da escola, dos seus administradores e dos educandos vem crescendo, e isso muito se deve a relação de convivência entre escola e educando que está cada vez mais ampliada. Sendo assim, cresce a responsabilidade do gestor educacional (diretor), que necessita sempre está melhorando os parâmetros de sua gestão, para adequar-se aos novos paradigmas educacionais.

Não é por acaso que a discussão sobre a gestão escolar numa gestão mais democrática esteja em crescimento e perpetue os temas educacionais de hoje. Além de se tratar de um tema atual, a atividade administrativa (escolar) ou não, nunca é pautada num vazio, tem em sua volta um contexto histórico, que se relaciona e se modifica de acordo com as necessidades para o atendimento e os interesses das pessoas que a utiliza.

Conforme Paro (2005, p.13) “a administração escolar está assim organizada ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seu condicionamento”.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo identificar os conhecimentos que se apresentam como necessários a gestão escolar, para o desenvolvimento produtivo do processo educacional numa perspectiva democrática que atendem às questões coletivas.

Justifica-se por se tratar de um texto que exige compreensão das especificidades que norteiam a gestão escolar principalmente no que se refere ao diretor, sobretudo buscando compreender as novas formas de regulação dos sistemas de ensino no Brasil, que se apresentam fundamentada numa pedagogia descentralizada, na procura da eficiência dos resultados promovidos e da produtividade, que apóia o processo ensino/aprendizagem.

Neste contexto, no processo educacional torna-se indispensável um trabalho eficaz de conhecimento gestivo. No entanto, esse conhecimento não deve ser visto

como um regimento instrumental único provedor para uma educação mais consistente. Deve-se ficar subtendido, que é mais um elemento político, e serve de auxílio no surgimento de novos dogmas educacionais.

Nessa perspectiva o trabalho revela as seguintes questões norteadoras: Qual a diferença entre gestão e administração democrática? E qual a função de ambas na gestão escolar democrática? A gestão democrática na escola é uma realidade pertinente às necessidades educacionais e ao trabalho coletivo? Através destas questões os tópicos apresentados serão desenvolvidos, caracterizando esse estudo por ser um relato dos conhecimentos que se apresentam como necessários para o entendimento sobre a gestão escolar numa perspectiva democrática, fundamentada mediante análise bibliográfica, sobretudo com leituras de livros e publicações de autores renomados.

2 GESTÃO ESCOLAR X ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

É possível observar nos estudos bibliográficos que no cotidiano das escolas, dos representantes dos órgãos de ensino e da literatura educacional, o uso do termo gestão em detrimento do termo administração. Cumpre questionar se esta substituição foi apenas terminológica ou se de fato houve, concomitante a ela, a execução de novas posturas e valores no ambiente escolar.

Silva Junior (2002, p. 202) afirma que não é possível “tentar estabelecer na literatura especializada em administração diferenças substantivas entre esse conceito e o de gestão”. Sobretudo, o autor ressalta que é necessário “refletir sobre as conseqüências práticas para administração escolar no Brasil e fora dele do quase abandono do conceito de administração escolar em favor do conceito de gestão escolar”. O autor ainda esclarece que:

Todo o arcabouço teórico da ‘ciência da administração’, se ela existir, foi construído tomando-se como referência empírica as situações das organizações privadas. E todo projeto ‘bem intencionado’ de conferir suporte científico à prática da administração pública pretende requalificála pela imposição de práticas da administração privada. (SILVA JUNIOR, 2002, p. 202).

O predomínio da noção de gestão sobre a de administração, para o autor, é resultado da influência dominante da administração empresarial em toda sociedade, que possibilita a circulação no espaço público, inclusive na escola, de termos como gestão.

A boa gestão, neste entendimento, torna-se aquela que incorpora mecanismos testados e aprovados pela rigorosa competitividade empresarial, o que não conduz, obrigatoriamente, a uma mudança de comportamento e valores paralelamente a mudança terminológica. Ao importar práticas da administração privada, a administração pública escolar sugere:

Gestão democrática ou por liderança da escola e das salas de aula; o diretor como líder da comunidade educativa; o professor como líder dos alunos; a escola como ambiente da satisfação das necessidades de seus membros; ensino baseado no aprendizado cooperativo; participação do aluno na avaliação de seu próprio trabalho; trabalho escolar de alta qualidade como produto de uma escola de qualidade. (MAIA, 2000, p.51)

A democratização da escola baseia-se numa liderança decisória, onde todos participam de modo a compreenderem qual seu papel frente às expectativas de cada cargo, de forma cooperativa e satisfatória a todos os envolvidos no ambiente escolar.

A atividade administrativa não acontece do nada, realiza-se em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos. A administração escolar está associada à uma organização da totalidade social, onde realiza-se e exerce ações, ao mesmo momento em que encontra as fontes de seus condicionantes.

A administração escolar trata-se da educação técnico-científica baseada nos paradigmas racional-positivista ou empírico analítico, onde suas características básicas consistem em considerar a realidade como um todo estruturado e advogar a neutralidade da relação ente sujeito e objeto do conhecimento. Paro (2005, p.18), afirma que “a administração como é entendida e realizada hoje é produto de longa evolução histórica e traz a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade”. Nesse sentido, a relação sujeito - objeto é vista de forma fragmentada, o que reflete uma concepção de educação baseada numa relação hierarquizada, e dual, de poder e autoridade entre aquele que ensina (professor) e aquele que aprende (o aluno).

No campo da gestão escolar, tal concepção resulta numa organização da gestão compartimentada em que os papéis e os níveis de poder estão claramente definidos.

Na busca por uma escola que produza resultados positivos, em perspectiva de aprendizagem que promova a melhoria do rendimento e da satisfação dos alunos e professores, além de efetivação da participação de toda a comunidade escolar é preciso que o gestor/diretor consiga promover um verdadeiro envolvimento de todos, assegurando as práticas participativas e distinguindo a pura administração da gestão escolar.

A administração escolar é o processo racional de organização, comando e controle, enquanto que a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução do seu trabalho (MARTINS, 1999, p. 165).

Efetivamente a gestão se constrói de forma democrática, com a participação dos representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar que são tratados de forma igualitária, com respeito a suas diferenças, que têm direito a voz, e que são, portanto, reconhecidos.

Ao refletir sobre a possibilidade da adoção do termo gestão indicar uma mudança de atitude, princípios e valores dentro do ambiente escolar, constata-se que apenas a adoção de um novo termo não é responsável por mudanças tão profundas na organização escolar. É necessário introduzir na escola novos princípios, tais como autonomia, participação, poder compartilhado e cooperação.

É preciso repensar as relações hierárquicas existentes dentro do ambiente escolar, sendo necessário estabelecer e manter relações horizontais, com o incentivo à cooperação entre os membros do colegiado e o respeito ao próximo (ABRANCHES, 2003, p.65).

A autora afirma que ainda falta “alcançar o espírito democrático, que necessita da concretização de um sentimento de coletividade e de autonomia nos processos decisórios” (ABRANCHES, 2003, p.66). Mostra que é preciso entender o papel de cada indivíduo dentro da instituição escolar, para que se possa obter um trabalho mais participativo, dinâmico e eficiente e assim desenvolver parâmetros educacionais mais apropriados às necessidades de todos.

Os autores citados indicam que há aspectos distintos entre a empresa e a escola e que é fundamental considerar as especificidades. Em relação à alteração terminológica, considera-se, com base no exposto, que ela pode ser mais um dos resultados da influência do mercado (leia-se mundo empresarial) em toda sociedade, inclusive na escola.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

O mundo encontra-se na era da globalização da economia e da comunicação e, dentro desse contexto, está inserida a escola, atuante onde encontra cada vez mais desafios a serem superados, onde há necessidade de uma reconstrução do conhecimento, assim como uma postura renovada do gestor escolar, deixa-se a ideia de um poder centralizado somente na pessoa do gestor, e sim uma administração que envolva todas as pessoas que compõem essa estrutura, tanto direta como indiretamente ligada ao processo.

O atual quadro da política brasileira, principalmente na educação, apresenta fortes transformações, mediante essas mudanças busca-se uma gestão mais democrática, para que ocorra um interesse e envolvimento da comunidade escolar, frente aos acontecimentos relacionados ao trabalho pedagógico como a tomada de decisões para fatos que influenciam diretamente o andamento da escola.

Os caminhos percorridos para democratizar o ensino vêm sendo discutidos com bastante ênfase nos últimos tempos, principalmente por educadores e/ou sujeitos envolvidos direta ou indiretamente com o trabalho pedagógico desenvolvido na escola.

Em experimentação vivenciada, a autora Bezerra (2007, p.44) relata que enquanto “Secretária de Educação da Prefeitura Municipal de Aracaju, de 1989 a 1992, destaca a elaboração coletiva da Proposta Curricular por seu caráter eminentemente político-pedagógico e inovador”. Relata ainda que um grupo de educadores, pais, alunos, lideranças comunitárias tentaram formular ou sistematizar um currículo para a escola pública básica, desde a Educação Infantil ao Ensino Fundamental e Médio, essa construção coletiva foi voltada para os princípios educativos.

A importância da participação dos pais nas atividades escolares, e na formulação do Currículo escolar é muito interessante, pois denomina uma atenção necessária as reais necessidades que a comunidade precisa.

Com a democratização do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê, entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar. (SCHNECKENBERG, 2005, p.15)

O líder eficaz deverá agir adequadamente em diferentes momentos, pois as instituições de ensino necessitam de líderes capazes de trabalhar de forma competente, para facilitar a resolução de problemas, de forma coletiva com seu grupo.

Chama-se de liderança a dedicação, a visão, os valores, a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas (CHIAVENATO, 1994, p. 17).

Ajudaria a identificar as habilidades de cada indivíduo, delegando autoridade, com a finalidade de construir equipes participativas. Assim, estimular a participação de pedagogos, professores, funcionários, pais e alunos, para incitar a participarem no planejamento de ações que irão ajudar o desenvolvimento da escola e, também, auxiliar no processo de tomada de decisões.

O Ministério da Educação tem alguns programas de fortalecimento da gestão democrática, como o Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, a Escola de Gestores e o Pradime. Todas essas iniciativas, certamente, têm contribuído para a construção e o fortalecimento da gestão democrática nas unidades escolares brasileiras.

Concebida a educação como um processo contínuo e permanente, ao mesmo tempo, que se educam os alunos, os docentes são educados continuamente. Existe um compromisso da escola, assim como do profissional que assume a responsabilidade, ou seja, um desafio que irá assumir constantemente. Portanto, os profissionais da educação possuem características e exigências próprias para efetivá-la, utiliza de procedimentos que promovam o envolvimento, o

comprometimento a participação e a atuação das pessoas envolvidas. Desse modo, a gestão democrática e participativa tem como objetivo principal envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva com projetos a serem desenvolvidos pela escola.

No que se refere à legislação, a gestão democrática da educação é um princípio constitucional, consagrado na Constituição cidadã de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1966, e em numerosos instrumentos legais dos sistemas de ensino do país.

A escola passa a tomar suas decisões coletivamente, com toda a comunidade escolar envolvida neste processo de reestruturação, compromete-se a fazer um trabalho coletivo como uma equipe totalmente inteirada com os assuntos propostos pela escola, com o objetivo de resultados consistentes e, conseqüentemente, eficazes.

Nessa relação, entretanto, é necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura sócio-econômico da sociedade capitalista que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social (PARO, 1997, p.149).

Para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como a realidade global; ser capaz de ajustar-se às novas exigências de acordo com sua necessidade. Assim, a gestão escolar deve ser vista como instrumento fundamental do seu dinamismo, na medida em que possibilite a conciliação entre os dados da realidade e a rigidez estrutural da organização, resultante da aplicação dos princípios de autoridade legal, fundados na burocracia. Conseqüentemente, aquela concepção burocrática restrita não pode ser aplicada à organização escolar, nem deve orientar de modo total ou exclusivo a atividade administrativa na escola.

O gestor escolar precisa estar preocupado profissionalmente, consciente de que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola. A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de se definirem fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente.

Partindo deste princípio, surge a figura do gestor escolar, como sendo o indivíduo que irá propagar ideias para que ocorra a transformação, aquele que irá articular essas mesmas ideias junto à comunidade escolar. Trata-se de:

Repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar. (ALONSO, 1988, p. 11).

Diante dessa constatação, o gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática, repensar sua forma de administrar. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar, é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com ideias coerentes, de acordo com as prioridades do estabelecimento. Tal prática exige do gestor conhecimento da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar e dirigir ações conjuntamente com todos os indivíduos, prepará-los para um processo de mudança em que terão que se adaptar, de forma gradual.

As relações democráticas que se constroem nas escolas públicas são contingentes, contextuais e imprevisíveis. Assim, consideramos a democracia como uma construção que se dá não por leis ou normatizações, mas pela ação das pessoas nos diferentes espaços sociais, podendo, portanto, assumir formatos diferenciados. Estudo realizado em escolas de um município na região metropolitana do Recife demonstrou que nas escolas estudadas a democracia se solidifica como prática política, baseada em relações horizontais, o que contribui para a formação política dos sujeitos sociais pertencentes ao espaço escolar.

Lembrando que um gestor capaz, crítico e de compromisso indiscutível, pode promover um ambiente harmonioso e produtivo para todos. Entretanto, não é fácil ou simples, pois são muitas as dificuldades que se apresentam diretamente ligadas a complexidade do contexto escolar, social e familiar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diferença entre gestão e administração é algo que está em discussão na atualidade, quanto à compreensão de suas reais abrangências. Diante do exposto pode-se dizer que administração é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização. Já a gestão consiste em lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.

Uma gestão pode ser considerada bem sucedida se trabalhada numa perspectiva de democratização, da participação, da inclusão social. Ou seja, uma gestão que seja participativa, que esteja atenta à diversidade presente na escola, que trabalhe na perspectiva inclusiva e que esteja comprometida com a construção de uma escola justa, acessível a todos.

A principal qualidade de um gestor é estar atento à construção de uma gestão participativa na unidade escolar que trabalha. É imprescindível saber que uma boa gestão não é construída sem a participação do coletivo na escola.

Inicialmente, devido à tradição centralizadora da sociedade e da escola brasileiras, é preciso chamar os professores e, especialmente, os pais à participação. À medida que a escola consegue envolver os diferentes segmentos em sua gestão, vai construindo uma cultura democrática e os sujeitos começam a perceber os efeitos de sua participação e, com isso, a percebem como importante.

A boa gestão tem que ser democrática. É a que envolve os diferentes segmentos na gestão da escola, particularmente por meio de um conselho escolar atuante, que discuta e delibere sobre as questões pedagógicas, administrativas e financeiras. Contudo, a democratização da gestão escolar não é fácil de ser construída e deve ser entendida como um processo contínuo, que pode ocorrer de forma bastante diferenciada em cada escola.

5 REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1988.

BEZERRA, Ada Augusta Celestino. **Gestão democrática da construção de uma proposta curricular no ensino público**: a experiência de Aracaju. Sergipe: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAIA, G. Z. A. **Gestão escolar**: implicações para um ensino de qualidade. Dissertação de Mestrado em Educação. Marília: Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2000.

MARTINS, José do Prado. **Administração escolar**: uma abordagem administrativa em educação. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 10 ed. São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Administração escolar**: introdução crítica. 13 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SCHNECKENBERG, M. **O princípio democrático na atuação do diretor de escola**: um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos da Rede Pública Municipal de ensino de Ponta Grossa-PR. Tese de Doutorado. Campinas: Unicamp, 2005.

SILVA JÚNIOR, C. A. da. Espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Org). **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.