GESTÃO NA ESCOLA: UMA VISÃO DEMOCRÁTICA[1]

Gleiziane dos Santos[2]
Tarcisa Dias dos Santos Menezes[2]

RESUMO

A implementação e regulamentação da LDB 9.394/96 trouxe novas perspectivas e desafios para a educação brasileira, principalmente no que diz respeito à forma de gestão assumida pelas escolas públicas, visto que a lei possibilitou a fundamentação de uma nova forma de gerir a instituição pública de ensino, sob a égide da participação de todos os atores escolares, em outras palavras, isso significa uma gestão assentada sobre o prisma da democracia, em que a tomada de decisão é partilhada por toda comunidade intra e extra-escolar. Nesse viés, este artigo, fundamentado em fontes bibliográficas, tem por objetivos analisar a gestão democrática como processo transformador da realidade, e entender essa prática e seus condicionantes, como mecanismo que promove a interação entre a escola e a comunidade, identificando possíveis caminhos a percorrer rumo a uma gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Escola Pública. Organização Escolar.

---

[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.

INTRODUÇÃO

A implementação e regulamentação da LDB 9394/96 propõe novas diretrizes que indicam caminhos a serem percorridos rumo a uma gestão democrática. Entretanto, estes caminhos não são fáceis de percorrer, já que dependem da participação em conjunto de toda a comunidade escolar e extra-escolar.

A gestão democrática é uma temática bastante discutida na esfera educacional, envolvendo inúmeras questões que vão desde a participação em conjunto da comunidade escolar até a relação de autonomia que a escola estabelece diante da hierarquização do sistema educacional, ou seja, discutir a gestão democrática perpassa por todos os âmbitos da administração da escola, tornando-se um importante assunto a ser estudado e alvo da elaboração de projetos que viabilizem uma ação transformadora, centrada na gestão participativa, partindo das relações e correlações dos vários segmentos que a compõem.

Por isso, os desafios contemporâneos exigem da escola uma postura mais ativa quanto à responsabilidade sobre a missão a que se propõe: favorecer a aprendizagem dos educandos e também seu desempenho frente às adversidades que a realidade social lhe impõe. Nessa perspectiva este artigo busca analisar a gestão democrática como processo transformador da realidade, e entender essa prática e seus condicionantes, como mecanismo que promove a interação entre a escola e a comunidade, identificando possíveis caminhos a percorrer para uma gestão democrática.

A concretização desses objetivos supõe que a condução da gestão democrática leva a participação dos diversos segmentos escolares, tais como professores, coordenadores, pais, alunos, pessoal de apoio entre outros, mesmo que em um universo de divergências educacionais, pois contribui para o fortalecimento de um processo democrático mais amplo.

O que se expõe no presente artigo é resultado das análises efetuadas a partir de estudos bibliográficos com abordagem qualitativa, em que no primeiro momento se busca evidenciar a gestão escolar numa visão mais ampla, trazendo os conceitos, os membros participantes e as atribuições de cada um.

Já no segundo momento o estudo se detém a analisar a gestão democrática de forma mais específica com o propósito de entender os determinantes que influenciam a participação da comunidade intra e extra-escolar no processo que eleva a educação a instrumento no exercício da cidadania.

GESTÃO ESCOLAR

O processo de democratização político-social que ocorreu no Brasil no final do século XX alicerçou uma nova fase na história brasileira, sedimentada com a promulgação da Carta Constitucional de 1988. Esta, chamada de “constituição cidadã”, possibilitou novas perspectiva para uma democratização mais ampla, ao mesmo tempo em que fortaleceu a busca pela cidadania.

As transformações orquestradas no cenário brasileiro adentraram os corredores escolares e, por meio da LDB 9394/96, suscitaram novos desafios que requer dos atores escolares novos papéis que ultrapassam os muros da escola. Nesse viés, a gestão democrática se instituiu como processo transformador da realidade dos indivíduos e estabeleceu novas relações entre a escola e o contexto social no qual esta inserida.

A situação escolar posta traz novas perspectivas de organizar e de geri a escolar, ainda que a letra da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional não dê grandes oportunidades para um efetivo caminho para a democratização do ensino público, ela se converte em um grande passo quanto à articulação da família e da comunidade com a escola, possibilitando, dessa forma, a participação de todos os envolvidos no processo educativo.

Todavia, para compreender as implicações e benefícios que a Lei traz, torna-se necessário saber o que é a gestão escolar num sentido mais lato do que somente administrar, gerenciar ou gerir uma escola. Consoante Libâneo (2004) embora alguns autores afirmem que as tarefas de administrar, gerir, organizar, dirigir, tomar decisões estejam todas reunidas no conceito da *administração*, o autor prefere utilizar o termo *organização*, pois este apresentar maior abrangência e representar

melhor a instituição escolar, sobre a ótica de um sistema de relações, com fortes características interativas. Por conseguinte, a visão da escola como uma organização, segundo Libâneo, é de “[...] uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que operam por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição.” (LIBÂNEO, 2004, p.100).

O autor prossegue enfatizando que as organizações só funcionam e realizam de fato seus objetivos se houver a tomada de decisões e, a direção e controle dessas decisões.

> Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos *gestão*. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. (LIBÂNEO, 2004, p.101).

Partindo da premissa da participação e da autonomia durante a organização e os processos de gestão, o planejamento, a organização, a direção e a avaliação que provêm do processo organizacional se tornam concretos, desde que, os indivíduos e os grupos envolvidos contribuam para alcançar os objetivos da instituição. Destarte, a concepção democrático-participativa proporciona um novo norte no processo de decisão, já que envolve a participação coletiva da comunidade intra e extra-escolar.

A gestão escolar, então, assume outra perspectiva, possibilitando o envolvimento dos sujeitos escolares, por meio do trabalho de equipe na formação e aprendizagem dos alunos.

> Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as praticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagens dos alunos. (LIBÂNEO, 2004, p.103).

Compreendendo a escola como uma instituição organizacional que apresenta uma intrincada rede de relações entre os diversos sujeitos que dela faz parte, verifica-se a necessidade de uma estrutura de organização interna capaz de ordenar e dispor as funções que possibilitam o adequado funcionamento da escola. Como

Paro (2001) salienta os mecanismos que normalmente se apresentam como Regimentos Internos ou estão dispostos na legislação específica do ensino, podem facilitar ou entravar a participação.

Na pesquisa realizada por esse autor em uma escola de 1° grau do estado de São Paulo, baseado na Lei paulistana, foi apresentados seis grupos de atividades como componentes da estrutura funcional da escola: Direção – essa atividade é composta pelo diretor e seu assistente. Eles possuem atribuições inerentes de um cargo de direção que é organizar, coordenar e gerenciar mantendo a escola dentro das normas do sistema educacional; Apoio Técnico-Pedagógico - compreende as atividades de coordenação pedagogia e orientação educacional. O coordenador acompanha, avalia e controla as atividades pedagógico-curriculares no âmbito da escola. O orientador possui a função de mediador entre a relação escola – pais - comunidade, além de auxiliar os professores no atendimento e no acompanhamento dos alunos; O Apoio Administrativo - composto da secretaria que colabora com a parte burocrática, cuida da documentação e registros, organizando-os e prestando apoio. Serviços gerais compreendem a zeladoria que mantém a conservação e a limpeza do prédio escola, e a vigilância que cuida do acompanhamento dos alunos fora da sala de aula lhes orientado quanto às normas disciplinares, bem como no atendimento em caso de acidentes, e atende aos professores quanto aos pedidos de material escolar, assistência e encaminhamento dos alunos; Conselho da escola - tem funções consultivas, deliberativas e fiscais, em questões definidas pela legislação que envolve aspectos pedagógico, administrativo e financeiro; As Instituições Auxiliares da Escola - correspondem a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Grêmio Estudantil; Corpo Docente e Discente é constituído por todos os professores e os alunos.

Observa-se que a estrutura organizacional não apresenta grandes divergências entre os estados supracitados, já que as leis menores como, decretos, leis complementares e resoluções educacionais precisam estar em consonância com a lei maior da educação brasileira que é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, mas o que se pode ressaltar é que todas as atividades possuem papeis de relevância no processo educativo dos educandos, embora, em muitas instituições de ensino o gestor assuma uma função de déspota, infligindo a sua autoridade, não permitindo que as demais categorias escolares tenham participação nas decisões e

na construção de uma escola para todos.

Silva (2001), em um estudo que relaciona cultura escolar, hierarquia, autoridade e participação, mostra a interação estabelecida entre a cultura e o modo organizacional da instituição escolar, que gera comportamentos, reinterpreta normas e papéis e comportam diferentes valores e crenças de seus atores, produzindo experiências concretas e realizações que se processam no interior da escola.

A autora prossegue enfatizando que, a legitimidade da autoridade dada a alguns indivíduos provém das regras estabelecidas e dos cargos hierarquicamente organizados, mas tendem a deixar de existir se os elementos deixam de ser reconhecidos por aqueles que estão nessa relação. A resistência reconhecida e assumida por esses profissionais no interior da organização escolar se dá pelo uso da coerção como meio para a aceitação de uma autoridade, que em vias de regras se exacerba em autoritarismo, o que leva a um clima de revolta e apatia, refletindo diretamente no comportamento dos alunos.

Promover situações que permitam uma mediação tranquila entre os vários atores escolares é a tarefa central do gestor, isto lhe possibilita legitimar sua autoridade frente aos pais, alunos e funcionários por meio do reconhecimento do seu poder de articulação que facilita a participação de toda a comunidade escolar.

Assim, a reflexão sobre o que ocorre intramuros da instituição escolar permite aos atores escolares visualizar a dimensão dos processos educativos como também entender as categorias que dão sentido e embasam o processo de escolarização como um todo. Nesse percurso, a reflexão tende a ultrapassar os muros da escola, já que é impossível compreender a educação escolarizada sem entender as influências estabelecidas com a sociedade.

GESTÃO NA ESCOLA: UMA VISÃO DEMOCRÁTICA

A edificação de uma escola a partir da perspectiva de cunho democrático-participativo em que o principal objetivo é o desenvolvimento do educando, tendo em vista a sua preparação para o exercício da cidadania, permeia pela luta de uma escola pública capaz de ofertar uma educação integral e com isso possibilitar aos

sujeitos saberes que lhes promovam uma vida descente e pela construção de uma sociedade que prime pela democracia, justiça e solidariedade. No entanto, esta edificação não é de inteira responsabilidade de algumas pessoas ou instituição, mas de todos os cidadãos que fazem parte da sociedade. Nesse sentido, Demo (2001) afirma que a sociedade faz parte de um contexto que abrange fundamentos participativos, contendo vertentes socioeconômicas e políticas, que inclui um mínimo de educação com instrumentação para o exercício da cidadania, cultura com formação histórica da identidade comunitária e conquista de direitos humanos.

Entretanto, para compreender e implementar a gestão democrática não se deve analisar a instituição escolar apenas nas suas dimensões intrínsecas, e sim, deve-se procurar entender a escola como uma instituição social, inserida numa sociedade capitalista, sujeita a suas ideologias e contendas sociais. A educação nesse sentido apresenta interesses e objetivos que confluem para manutenção de uma determinada ordem social. Aranha (2002) enfatiza que a educação não pode ser compreendida à margem da história, pois a educação não é um processo imparcial e sim uma ação comprometida com a economia, à política e a história. Incorporando em sua dinâmica a característica de um veículo transmissor de conhecimento e ideologias e sendo um processo que permite ao individuo criticar os valores passados e os novos. Então, a educação abre caminho para que o ser humano reflita e critique as práticas socioculturais, e assim, “a educação se revela como elemento de transformação social, por um lado no caráter pedagógico que assume a luta política da classe trabalhadora em seu esforço revolucionário com vistas à desarticulação do poder da classe burguesa”. (PARO, 2001, p.104)

Corroborando com as assertivas acima, a sociedade consiste em um tipo de organização, onde grupos de pessoas assumem formas conscientes e políticas através de elementos institucionais históricos, previsíveis e planejáveis. Logo, a escola não pode ser vista a partir de uma visão fragmentada, responsável apenas pela transmissão de conhecimentos e ideologias da classe dominante, mas sim inserida num contexto social denso e cheio de desafios. Um projeto transformador deve abrir caminhos para que o ser humano alcance a liberdade e a criticidade. Entretanto, é importante compreender que esta tarefa não é exclusiva de gestores e professores, mas de toda a sociedade da qual a escola faz parte. Nesse contexto, trazer a comunidade extra-escolar para tomar decisões acerca dos passos que a

escola deve seguir contribui para o fortalecimento da instituição e da própria comunidade, criando um forte vínculo de cooperação mútuo entre as partes.

> Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a dos professores, dos alunos, constituído-se como pratica formativa, como elementos pedagógicos, metodológicos e curriculares. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham institucionalmente, certos processos de tomada de decisão. (LIBANÊO, 2004, p. 139)

No bojo das considerações, o processo de gestão democrática das instituições de ensino e concomitante a isto, a efetiva participação da comunidade intra e extra-escolar representa um importante e necessário instrumento de consolidação da democracia. Bastos (2002) afirma que novos rumos levaram educadores e correntes progressistas a apontar que a democratização efetiva do ensino público se dará através da democratização da gestão do sistema educativo, aliando a este à participação das várias instâncias que forma a sociedade, como; pais, moradores, movimentos populares e sindicais. Visto dessa forma,

> Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de eliminar os controles formais e incentivar a autonomia das unidades de educação constitui-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo. (GARDIN e ALMEIDA, 2007, p. 3)

A gestão democrática embora seja uma conquista angariada após muitas lutas, ainda está longe de ser o ideal para uma educação libertária que prime pela participação da comunidade e de todos os envolvidos no sistema educacional. A esse respeito, Bezerra (2007) mostra que existe um longo percurso para que o ideal se torne real. Ela analisa que, na prática, a gestão democrática tem se reduzido a meras questões dos colegiados escolares, nas decisões acerca da escolha de seus dirigentes e a uma relativa autonomia administrativa, financeira e pedagógica da escola, porém outros aspectos ainda não foram alcançados, como melhores condições de trabalho para os professores e alunos, a democratização da relação educador-educando, um projeto político-pedagógico e um currículo centrado na

necessidade de superar os altos índices de reprovação e evasão.

Confirmado os pressupostos, Bastos (2002, p.54), afirma que:

> Setores não desprezíveis que atuam na educação resistem à idéia de gestão democrática por não acreditarem que a ampliação dos mecanismos da participação seja capaz de oferecer um novo patamar para a elevação da qualidade do ensino e sua efetiva extensão aos setores oprimidos da nossa sociedade.

Contudo, isso não se torna alarde e/ou descrença na gestão democrática, apenas mais um motivo para rever e corrigir os erros e apontar soluções eficazes para seu progresso. Nenhuma situação se modifica com facilidade, são necessários vários estudos com hipóteses que justifiquem a melhoria da mudança. A educação é contextualizada e modifica-se pelos desejos e anseio da sociedade, e nesse ponto, já se transformou muito desde seus primórdios. Para tanto, é indispensável que a escola tenha o mesmo ímpeto em mudar e se organizar de tal forma que permita a transformação do sistema educacional. Além disso, todos os segmentos da sociedade devem estar engajados na luta pela democracia e pela cidadania, só assim será possível uma educação mais digna para as classes trabalhadoras. Bastos (2002) assegura que a escola precisa se converter num veículo para essa transformação, interligando-se aos movimentos sociais para fazer parte de um coletivo com capacidade de dominar o poder e levar a sociedade ao caminho da democracia, visto que na verdadeira democracia, a sociedade é que detém o poder.

Desta forma, uma escola centrada em princípios democráticos possibilita a práxis da cidadania, um exercício basilar para o avanço da sociedade que planeja ser mais justa e igualitária. Nesse percurso, a educação se converte numa égide que propulsiona o homem a compreender a realidade ao seu redor e converte-se ao mesmo tempo, num meio para que as classes trabalhadoras reescrevam sua história, com alicerces fincados na liberdade e na igualdade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela participação de todos os envolvidos no processo de ensino é constante na atual conjuntura das instituições de ensino público do Brasil. Este fato se deu pela implementação e regulamentação da LDB 9.394/96. Embora a letra da lei não tenha dado grandes oportunidades para uma gestão que prime pela participação e tomada de decisão de toda comunidade intra e extra-escolar, ela abriu um leque de possibilidades na efetiva busca pela gestão democrática e um novo fôlego que incentive a autonomia das unidades de educação, para que estas se convertam em instrumentos de construção de uma nova cidadania.

Desta forma, a gestão democrática se transforma em um veículo de transformação da realidade educativa brasileira, para os que vêem na educação a ponte para uma vida decente e o concreto exercício da cidadania. Possibilitar a população transitar pelos benefícios da gestão democrática e compreender seu uso é prover a população de saberes que tornem possível o permanente acesso aos recursos necessários para a formação integral dos sujeitos e a real construção de uma escola cidadã.

Portanto, repensar e ressignificar a gestão democrática da educação é tarefa de todos os envolvidos no processo educativo, isso significa dizer que gestores, pais, professores, alunos, coordenadores, entre outros, devem tornar a gestão democrática um exercício basilar na busca por uma nova “ética humana” alicerçada na solidariedade e na justiça social, no respeito às diferenças e aos direitos de todos.

À guisa de ilação, percebe-se que o tema aqui estudado não se esgota na busca por uma compreensão da gestão democrática, mas sim que evidencia a importância e a necessidade dos educadores e pesquisadores de não esgotarem esforços na busca por estudos e pesquisas que apontem soluções e possibilitem uma educação de qualidade para todos os brasileiros, alicerçados pela democracia e o pleno exercício da cidadania.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da educação**. 2 ed. São Paulo: Moderna, 2002

BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. 3ª ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2002.

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

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **LDB passo a passo:** Lei de diretrizes e bases da educação nacional (Lei nº 9.394/96). 3 ed. São Paulo: Avercsamp, 2007.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Desafios modernos da educação**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GARDIN, Tereza; ALMEIDA, Janaina. **Gestão escolar democrática:** limites e possibilidades – uma discussão sempre necessária. Paraná, 2007. Disponível em http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/865-2.pdf. Acesso em 12 de setembro de 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

PARO, Victor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SILVA, Joyce Mary Adam de Paula e. **Cultura escolar, autoridade, hierarquia e participação:** alguns elementos para reflexão, 2001. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/cp/n112/16104. pdf. Acesso em 24 de ago de 2011.