

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO EDUCACIONAL

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: ITS IMPORTANCE IN THE EDUCATIONAL PROCESS

Sílvia Bartinelly Sousa da Silva Melo¹

Resumo: O âmbito educacional, como significativo provedor social, é fruto de um acervo de protagonistas, os quais, por sua vez, como demandantes da educação, passam a ter responsabilidades que, muitas vezes, não são assumidas devidamente. O presente artigo traz à questão o tema da democratização da gestão escolar. Apresenta o alto nível de dificuldade que essa ação traz consigo, tendo em vista a vivência em uma sociedade cujos padrões encontram-se recheados de autoritarismo, alicerçados num exercício exacerbado do poder não só numa visão política, mas também social e econômico. O pequeno se reproduz e, com isso, produz o grande; e a escola, como instituição do sistema, está sujeita a essa relação ambígua, ou talvez, até mesmo, contraditória, como incorpora o próprio título do artigo. Há todo um movimento histórico na busca de descentralizar o poder na gestão de políticas públicas que atentam na direção do poder municipal. Contudo, uma pergunta percorre o que se diz neste artigo: como democratizar a escola em uma sociedade que, em muitos momentos, ainda resiste a princípios básicos da democracia? Este trabalho não tem respostas definidas e conclusas, mas se preocupa em apontar determinados vieses que podem (ou não) conduzir a um processo escolar democratizado, a partir de uma gestão que faça da democracia seu desejo maior. Em consonância

1 Graduada em Letras pela FASP - Afogados da Ingazeira/PE. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Educacional da LAPA - PR. Pós-graduada em Língua, Linguística e Literatura pelas Faculdades Integradas de Patos. Pós-graduada em Língua Portuguesa e Literatura pela Faculdade Campos Elíseos – SP. Pós-graduada em Gestão Escolar pela Faculdade Campos Elíseos – SP. Mestra em Ciências da Educação pela Veni Creator Chistian University - Flórida U.S.A

às informações adquiridas ao longo do trabalho, ao final são estabelecidas algumas considerações, através das quais se intenciona auxiliar outras pesquisas que venham a ser desencadeadas.

Palavras-chave: Gestão democrática, Gestão escolar, Políticas públicas.

Abstract: The educational environment, as a significant social provider, is the result of a collection of protagonists, who, in turn, as demanders of education, have responsibilities that are often not properly assumed. The present article brings to the question the democratization of school management. It presents the high level of difficulty that this action brings with it, considering the experience in a society whose standards are filled with authoritarianism, based on an exacerbated exercise of power not only in a political vision, but also social and economic. The little one reproduces itself and thereby produces the great; and the school, as an institution of the system, is subject to this ambiguous, or perhaps even contradictory, relation as it incorporates the very title of the article. There is a whole historical movement in the search of decentralizing the power in the management of public policies that attempt in the direction of the municipal power. However, a question runs through what is said in this article: how to democratize school in a society that, at times, still resists the basic principles of democracy? This work does not have definite and conclusive answers, but it is concerned with pointing out certain biases that may (or may not) lead to a democratized school process, from a management that makes democracy its greatest desire. In accordance with the information acquired during the work, at the end some considerations are established, through which it is intended to assist other research that may be triggered.

Keywords: Democratic management, School management, Public policies.

Introdução

O ser humano é, naturalmente, um ser social e, dessa forma, requer o contato contínuo com a coletividade da qual encontra-se inserido. Nessa perspectiva, essa relação que é desempenhada, visa, sem dúvida, o progresso por meio da satisfação de suas necessidades, as quais revelam-se em contínua ascensão. Tais necessidades não limitam-se a aspectos materiais, mas, sobretudo, ao conhecimento, o qual, por sua vez, funciona como alavanca para a aquisição dos demais ensejos.

A educação surge como instrumento fundamental para o ser humano, pois possibilita ao mesmo, o aperfeiçoamento intelectual através da compreensão de culturas, valores e contextos, permitindo-o não unicamente entender aquilo que existe, como também conscientizá-lo e torná-lo apto a ser agente produtor e transformador dessa existência.

Quando nos referimos a gestão ou administração são termos relacionados à ciência social que se dedica a estudar e a sistematizar conhecimentos que permitam ampliar recursos e resultados, segundo objetivos pré-definidos.

Ademais, a gestão é um ramo das ciências humanas, visto que se vincula às relações pessoais, ou seja, que sua ação funcional decorre da presença e interação de pessoas, devendo procurar manter a sinergia entre elas na busca de objetivos comuns, garantindo a estrutura de uma dada organização e o uso racional dos recursos existentes.

Por outro lado, o gestor é aquele que fixa metas e objetivos mediante planejamento prévio, bem como uma avaliação adequada de problemas existentes a serem enfrentados, visando às suas respectivas soluções.

Por conseguinte, se a gestão for concebida como gestão democrática, deve, então, estar atenta à vontade da maioria das pessoas envolvidas, considerando-se a etimologia do termo democracia (demo = povo e cracia = forma de governo). Assim, se depreende que democracia é um processo no qual todos os cidadãos são legitimados a participar do poder e do governo, ainda que de formas di-

ferentes. Por fim, a gestão democrática absorve todos os envolvidos ou, ao menos, deveria absorver.

A gestão escolar democrática: breve abordagem

Na medida em que se enseja abordar a relevância do papel de gestão escolar de forma democrática em prol do avanço significativo da educação e do processo de ensino-aprendizagem, se faz necessário tecer algumas considerações acerca do contexto da mesma e de sua funcionalidade.

De acordo com Campos (2010, p.8), gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática. Apesar de as lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade fazerem parte das reivindicações de diversos segmentos da sociedade há algumas décadas, essas se intensificaram.

Contudo, torna-se indispensável salientar que

(...) a gestão, se entendida como processo político-administrativo contextualizado, nos coloca diante do desafio de compreender tal processo na área educacional a partir dos conceitos de sistemas e gestão escolar. No âmbito educacional, a gestão democrática tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, visando garantir processos coletivos de participação e decisão. (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p.147)

Assim, pode-se reforçar a relevância da Gestão Escolar em seu perfil democrático, na medida em que esta possibilita, direta e indiretamente, a iniciativa necessária e estratégica, no que diz respeito, ao desenvolvimento dos agentes envolvidos e do desfecho do processo educacional.

Tendo em vista tais constatações, e buscando atender, eficientemente aos objetivos propostos, aborda-se, na referida pesquisa, como a gestão educacional, geralmente, ocorre, bem como de que forma ela pode contribuir para democratizar o ensino, especialmente, na esfera pública, a qual

concentra um quantitativo bem mais elevado do alunado e, por assim ser, da comunidade escolar.

Muitas vezes, a figura do gestor escolar é vista como um mandatário, autocrático e, em inúmeros casos, até mesmo como um ditador; alguém que traz consigo a responsabilidade de tomar as decisões e, tão somente, comunica-las para que os demais atores educacionais busquem cumprir as metas, por eles, já estabelecidas. Porém, na realidade, o gestor deve ser um intermediário, um articulador para que o planejamento elaborado e vivenciado em conjunto busque ser o mais eficaz possível.

A vivência educacional traz consigo um acervo de aspectos que, quando bem sincronizados, podem favorecer significativamente para o êxito dessa parceria. Assim, considera-se que,

A gestão escolar dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais. (LUCK, 2006, p.26)

Desta forma torna-se fundamental compreender a Gestão Democrática como condição estruturante para termos qualidade na educação. Isso acontece quando a escola cria vínculos com a comunidade dando sentido a proposta pedagógica envolvendo os diferentes indivíduos em uma só missão.

Sabe-se que o termo gestão democrática agrega intenções a administração escolar, que por sua vez busca o auxílio da comunidade fora e dentro da escola para que os mesmos ajudem a escola no processo educacional. No entanto para que a escola possa apresentar um projeto comprometido com a comunidade escolar se faz necessário saber o que pensam os pais, professores, funcionários e alunos sobre determinado assunto procurando observar o que cada um tem a colaborar com o tema. Pois uma gestão democrática não limita-se apenas à postura do diretor mas sim na renovação de conceitos e práticas pedagógicas propiciando condições para o desenvolvimento integral do aluno.

De acordo com Azanha (1995, p.24), só a escola, com seu diretor, seu corpo docente, seus

funcionários, suas associações de pais têm que examinar sua própria realidade específica e local: fazer um balanço das suas dificuldades e se organizar para vencê-las. Não há plano de melhoria empacotado por qualquer outro órgão que possa realmente alterar, substantivamente, a realidade de cada escola. Se a própria escola não for capaz de se debruçar sobre os seus problemas, de fazer aflorar esses problemas e de se organizar para resolvê-los, ninguém fará isto por ela.

Desta forma,

Sabe-se que o exercício de opinar, argumentar e ouvir, sendo instrumento de reflexão estimula a organização tanto do pensamento individual quanto coletivo, o que concorre para a superação de práticas autoritárias e individualistas, tão enraizadas no modo de ser da escola. (FARSARELLA. 2009).

Compreende-se, com isso, que a Gestão trabalhada de maneira democrática, com envolvimento dos principais protagonistas do processo, favorece efetivamente para o processo de ensino-aprendizagem no ensino público. Dessa forma, torna-se relevante salientar as principais ações e propostas que podem contribuir para uma gestão colaborativa.

Ações e propostas que podem contribuir para uma Gestão colaborativa

Como já fora mencionado, a partir de uma gestão democrática, novos e promissores horizontes podem surgir, no sentido de uma educação, realmente, íntegra para a formação da cidadania. Para isso, essa gestão deve acontecer de forma que todos os agentes possam participar ativamente.

Destaca-se, então, que,

As práticas de organização e gestão da escola atuam significativamente na formação e na aprendizagem de professores e alunos. Para além de uma visão meramente burocrática da organização escolar, a escola, no seu modo de funcionar, pode ser vista como lugar de práticas educativas e de aprendizagem. Uma perspectiva de organização escolar em que se aliam requisitos organizacionais com práticas colaborativas e participativas pode ser uma esperança

para enfrentamento das dificuldades das escolas em realizar com êxito seus objetivos de educação e ensino. (LIBÂNEO, 2005, p.8)

Como enfoca Libâneo (2005, p.10), pesquisas acerca dos elementos da organização escolar que interferem no sucesso escolar dos alunos, mostram que o modo como funciona uma escola faz diferença em relação aos resultados escolares dos alunos. Embora as escolas não sejam iguais, essas pesquisas indicam características organizacionais úteis para compreensão do funcionamento das escolas, considerados os contextos e as situações escolares específicos.

Dessa forma, Gadotti (1990, p.28) esclarece que, na perspectiva da escola, há um reconhecimento de que a educação é tarefa complexa e, portanto, requer esforço dos círculos humanos do seu conjunto na parceria com a família. A gestão democrática da escola é responsabilidade conjunta de uma equipe gestora, composta por Direção, Coordenadores, Professores, Funcionários, com representantes de todos os segmentos das comunidades escolar e local. Este corpo gestor, partindo de definições em reuniões, é responsável pelas decisões e ações vividas na escola. A missão, visão de futuro, objetivos estratégicos e valores da escola são efetivos trabalhos desse grupo, elaborados para o social.

Neste contexto, estabelece-se, então, uma cultura comunitária e esse fator é essencial no desenvolvimento da função social da escola: a democracia. Assim, para atingir plenamente a gestão democrática há de se perceber que todos os setores da unidade escolar necessitam de um envolvimento nessa perspectiva, os avanços dentro do propósito estabelecidos devem ser apreciados, avaliados e reavaliados em conjunto. As medidas desenvolvidas dentro de uma percepção conjunta ganham, por excelência, parâmetros competentes que se transformam em realidade que, certamente mudam de forma contínua e gradual os aspectos do cotidiano das unidades escolares.

Muitas vezes, acredita-se ser impossível ou, ao menos, improvável que disponhamos de uma gestão que seja, realmente, democrática e colaborativa, seja pela forma como, geralmente, acontece a administração, concentrada e autoritária. No entanto, há formas e práticas que, se trabalhadas de forma coletiva e participativa, podem revelar-se muito eficazes.

E é nesse contexto que Libâneo (2005, p. 13-14) esclarece ações eficazes:

a) Em relação aos professores: boa formação profissional, autonomia profissional, capacidade de assumir responsabilidade pelo êxito ou fracasso de seus alunos, condições de estabilidade profissional, formação profissional em serviço, disposição para aceitar inovações com base nos seus conhecimentos e experiências; capacidade de análise crítico-reflexiva.

b) Quanto à estrutura organizacional: sistema de organização e gestão, plano de trabalho com metas bem definidas e expectativas elevadas; competência específica e liderança efetiva e reconhecida da direção e coordenação pedagógica; integração dos professores e articulação do trabalho conjunto e participativo; clima de trabalho propício ao ensino e à aprendizagem; práticas de gestão participativa; oportunidades de reflexão conjunta e trocas de experiências entre os professores;

c) Autonomia da escola, criação de identidade própria, com possibilidade de projeto próprio e tomada de decisões sobre problemas específicos; planejamento compatível com as realidades locais; decisão e controle sobre uso de recursos financeiros; planejamento participativo e gestão participativa, bom relacionamento entre os professores, responsabilidades assumidas em conjunto;

d) Prédios adequados e disponibilidade de condições materiais, recursos didáticos, biblioteca e outros, que propiciem aos alunos oportunidades concretas para aprender;

e) Quanto à estrutura curricular: adequada seleção e organização dos conteúdos; valorização das aprendizagens acadêmicas e não apenas das dimensões sociais e relacionais; modalidades de avaliação formativa; organização do tempo escolar de forma a garantir o máximo de tempo para as aprendizagens e o clima para o estudo; acompanhamento de alunos com dificuldades de aprendizagem.

f) Participação dos pais nas atividades da escola; investimento em formar uma imagem pública positiva da escola.

Afinal, essas características reforçam a ideia de que a qualidade de ensino depende de mu-

danças no âmbito da organização escolar, envolvendo a estrutura física e as condições de funcionamento, a estrutura organizacional, a cultura organizacional, as relações entre alunos, professores, funcionários, as práticas colaborativas e participativas. É a escola como um todo que deve responsabilizar-se pela aprendizagem dos alunos, especialmente em face dos problemas sociais, culturais, econômicos, enfrentados atualmente.

Nesse sentido, Pimenta (1991, p.79) revela que, no seu conjunto e fora dele, a gestão democrática está relacionada com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de organização escolar e nas ações dela decorrentes. Neste contexto, a descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança.

Entende-se, nesse conjunto de concepções, como fundamental, a mobilização, conscientização dos sujeitos para se promover a transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão democrática para que a escola e os sistemas educacionais atendam às novas necessidades de formação social a que a escola deve responder.

Outro importante ponto pertinente à gestão democrática é a formação dos gestores escolares. O trabalho de gestão escolar exige o exercício de múltiplas competências específicas. É necessário ressaltar a necessidade de os sistemas de ensino adotar uma política de formação continuada de gestores, de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos. É necessário, também, articular política de formação com política de gestão.

E, por fim, são indispensáveis formas de socializar os segmentos que compõem a comunidade escolar, como será abordado adiante.

Formas de socializar os segmentos que compõem a comunidade escolar

Como se trata de uma integração entre os segmentos que formam a comunidade escolar, podemos entender que não é possível à escola atingir seus objetivos de melhoria da aprendizagem escolar dos alunos sem formas de organização e gestão, tanto como provimento de condições e meios para o funcionamento da escola, quanto como práticas socioculturais e institucionais com caráter formativo.

A gestão participativa significa alcançar de forma colaborativa e democrática os objetivos da escola. A participação é o principal meio de tomar decisões, de mobilizar as pessoas para decidir sobre os objetivos, os conteúdos, as formas de organização do trabalho e o clima de trabalho desejado para si próprias e para os outros.

A respeito disso, Ferreira (2004, p.30) aponta que, nos dias atuais, percebe-se a necessidade de ampliação dos esforços na construção de escolas cada vez mais democráticas, que rompam com práticas da escola tradicional. Com efeito, reconhecendo que a democracia permeia todos os princípios da educação democrática, a comunidade escolar como um todo deve decidir e compartilhar todos os problemas e progressos da instituição escolar. Neste sentido, sabe-se que a gestão democrática é um processo complexo, mas não irrealizável, e que exige de todos os envolvidos neste processo (família, profissionais, governo e sociedade), ações imediatas e sólidas que garantam a concretização das ações de um trabalho consciente e coletivo, com o propósito de substituir o paradigma de políticas educacionais autoritárias pelo democrático.

Desta forma, compreende-se que a escola pelos princípios democráticos, deve ser de qualidade para todos, onde os envolvidos neste processo podem mudar a estrutura organizacional dada à escola tradicional, para uma versão contemporânea de educação voltada para a necessidade dos educandos em consonância com os desejos da comunidade escolar. Neste sentido, procurando mobilizar e articular os que participam desta organização, dando condições necessárias materiais e humanas para que a ação do processo sociopolítico e educacional aconteça da melhor forma possível e com resultados satisfatórios.

A participação se viabiliza por interação comunicativa, diálogo, discussão pública, busca de consensos e de superações de conflitos. Nesse sentido, a melhor forma de gestão é aquela que criar um sistema de práticas interativas e colaborativas para troca de ideias e experiências para chegar a ideias e ações comuns. Já a gestão da participação implica repensar as práticas de gestão, seja para assegurar relações interativas, democráticas e solidárias, seja para buscar meios mais eficazes de funcionamento da escola.

De acordo com o Instituto Unibanco (2015), quando os pais ou responsáveis tomam a iniciativa de procurar a escola, esta nem sempre se mostra preparada para acolhê-los. E o inverso também ocorre: diretores que tentam atrair as famílias, mas não conseguem. É necessário criar nas escolas uma cultura de diálogo com os pais ou responsáveis. O diretor tem papel central nessa tarefa, mas ela não cabe apenas a ele. Tanto funcionários quanto os professores, dos mais novatos aos mais experientes, precisam estar abertos a ouvir as famílias. Estas, por sua vez, necessitam também entender o esforço que a equipe da escola realiza para o desenvolvimento de seus filhos. Todos precisam ser instados a sair de suas zonas de conforto em busca de um entendimento sobre o que é melhor para os estudantes.

Ademais, Gadotti (1990, p.32) afirma que ainda há muito que se fazer, para que a gestão democrática seja realmente entendida e cooptada por todos os seus partícipes. É preciso que todos estejam conscientes de que a democracia em uma sociedade não pode ser considerada exclusivamente como um sistema político, pois a democracia só pode ser real se todos os seus princípios se incorporarem à lógica da vida cotidiana dos indivíduos. Vislumbra-se que a preocupação com a capacitação profissional é uma premissa servindo de alerta a todos aqueles que pretendem participar do processo de gestão escolar.

Assim, é de vital importância evidenciar a necessidade de se desenvolver programas de formação voltados para as especificidades do trabalho dos gestores, alicerçados na articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas, na integração entre tecnologias e metodologias de for-

mação, tendo as tecnologias como artefatos que favorecem os encontros entre pessoas, valores, concepções, práticas e emoções. Por fim, é preciso que o gestor seja formado para perceber as diversas redes que compõem o conhecimento, num processo que envolve muito mais do que “controlar” o uso e o acesso às tecnologias disponíveis, já que na formação, ele também aprende a buscar os caminhos possíveis para desempenhar o seu papel.

Por outro lado, várias são as formas de promover a interação entre escola e comunidade; e, em consonância à atualidade, como exemplo e fator de sólida presença, a tecnologia que, muitas vezes, é tida como adversário pode, pelo contrário, ser utilizada como uma aliada muito forte e promissora, nas ações, dentre outras, de criação de grupos de comunicação, redes sociais, maior aproximação com talentos culturais das próprias famílias; inclusão destes em conselhos de classe e representantes nas formulações e propostas contempladas no PPP da escola.

Considerações Finais

O ser humano é, naturalmente, um ser social e, dessa forma, requer o contato contínuo com a coletividade da qual encontra-se inserido. Nessa perspectiva, essa relação que é desempenhada, visa, sem dúvida, o progresso por meio da satisfação de suas necessidades, as quais revelam-se em contínua ascensão. Tais necessidades não limitam-se a aspectos materiais, mas, sobretudo, ao conhecimento, o qual, por sua vez, funciona como alavanca para a aquisição dos demais ensejos.

A educação surge como instrumento fundamental para o ser humano, pois possibilita ao mesmo, o aperfeiçoamento intelectual através da compreensão de culturas, valores e contextos, permitindo-o não unicamente entender aquilo que existe, como também conscientizá-lo e torná-lo apto a ser agente produtor e transformador dessa existência.

Ao longo do referido trabalho podemos, sobretudo, reafirmar colocações anteriormente mencionados, como, por exemplo: o processo de democratização, realmente, prático e não, simplesmente,

presente na teoria, se dá a partir do contato de parceria e de responsabilidades oriundas da relação entre escola e comunidade. É necessário e urgente buscar meios de envolver a comunidade no âmbito escolar, não como uma obrigação, mas sim como uma ação de prazer e de sentimento de responsabilidade perante o processo educacional.

Esse processo avança, na medida em que todos os agentes envolvidos sentem-se responsáveis pelo mesmo, não com o repasse de atribuições a cada participante de forma isolada e desarticulada; pelo contrário, todos revelam-se protagonistas não apenas do desfecho, mas sim, das etapas de planejamento, elaboração e execução. No entanto, persiste o obstáculo não da conscientização, mas, acima de tudo, da mobilização e do papel de tomar a iniciativa.

E é nesse momento que a figura do Gestor, realmente, democrático intervém, não como detentor da verdade absoluta, ou ditador de regras, exclusivamente, por ele construídas e que, geralmente, só aos outros cabem a ser executadas; e sim, como um intermediador que favorece o contato, cada vez mais promissor entre os membros da comunidade escolar, fazendo jus, assim, do significado mais íntegro de democracia.

Referências

AZANHA, J. M. P. Educação: temas polêmicos. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros – Gestão escolar e docência. São Paulo: Paulinas, 2010. – (Coleção pedagogia e educação).

FARSARELLA, Ana Maria. Escola, qual é o seu projeto? *Presença Pedagógica*. v.19.n.110 – mar/abr.2009.

FERREIRA, N. C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GADOTTI, M. Uma só escola para todos. RJ. Petrópolis: Vozes, 1990.

INSTITUTO UNIBANCO. Como Reduzir a Indisciplina e Melhorar o Clima Escolar. Boletim Aprendizagem em Foco n. 4. (2015).

LIBÂNEO, José C. Organização e gestão da escola. Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2005.

LUCK, Heloisa. Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional. Volume 2. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

PEPE, Cristiane Marcela; MERCADO, Elisangela Leal de Oliveira. Gestão Educacional. Maceió: NEAD, 2005.

PIMENTA, Selma Garrido. Questões sobre a organização do trabalho na escola. Série Idéias nº. 16. São Paulo: FDE, 1991.