

SEÇÃO

3

PESQUISA APLICADA

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: ALGUMAS REFLEXÕES TEÓRICAS

Camila Gonçalves Silva

Mestre e Doutoranda em História pela
Universidade Federal de Juiz de Fora. Especialista
em Administração, Supervisão e Orientação
Educativa.

RESUMO

O artigo analisa o modelo de gestão democrática escolar institucionalizado a partir da Constituição de 1988, e referendado, posteriormente, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação/LDB, Lei nº 9.394/96. Apresentaremos as contribuições dessa proposta de gestão que pressupõe a participação dos múltiplos atores envolvidos com o processo educacional. Para a construção destas análises, recorreremos às reflexões de Heloísa Luck, José Carlos Libâneo e Victor Paro.

Palavras-chave: Gestão democrática. Educação. Paradigmas.

ABSTRACT

The article analyzes the model of democratic school management institutionalized since the 1988 Constitution, and endorsed later by the Law of Guidelines and Bases of Education / LDB, Law 9.394 / 96. We will present the contributions of this management proposal that presupposes the participation of the multiple actors involved with the educational process. For the construction of these analyzes we will use the reflections of Heloísa Luck, José Carlos Libâneo and Victor Paro.

Keywords: Democratic management. Education. Paradigms.

INTRODUÇÃO

A partir da promulgação da Constituição de 1988, o Estado brasileiro estabeleceu novas bases regulatórias para o sistema educacional, sobretudo ao definir como seu dever a garantia de uma educação pública de qualidade. O artigo 205 da referida Constituição, que trata das disposições educacionais, especifica que o ensino público tem a finalidade de preparar o indivíduo para a prática da cidadania, e também possibilitar condições que permitam aos educandos a inserção no mercado de trabalho. O documento ainda introduziu elementos que estabelecem o cumprimento destas determinações, como o artigo 208, que define: “O acesso ao Ensino Fundamental é direito público subjetivo” (BRASIL, 1988). Esta deliberação regulamenta que qualquer indivíduo deve ter acesso e oportunidade de realizar seus estudos, sendo responsabilidade do Estado fiscalizar os sistemas educacionais para que a determinação seja cumprida. Para Oliveira (1998), a principal ‘inovação’ desta legislação consistiu na introdução de dispositivos que não apenas tiveram o objetivo de garantir a sua plena realização, ou seja, garantir o acesso e permanência dos sujeitos no sistema educacional, mas também permitir ao próprio Estado acompanhar o funcionamento das instituições. Neste artigo, analisamos o conceito de gestão

democrática, proposta norteadora do acompanhamento e administração das instituições escolares, que foi definida através da Constituição de 1988 e referendada a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação/LDB nº 9.394 de 1996 (BRASIL, LDB, 1996). Em seu artigo 14, a referida LDB dispõe os princípios dessa proposta administrativa da gestão escolar:

Art. 14. 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 pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Grifo nosso) (BRASIL, 1996).

A prática cotidiana de uma gestão democrática ainda é um dos maiores desafios da educação no Brasil. As mudanças educacionais despontaram no decurso do processo de redemocratização da política brasileira em 1985, após o fim do Regime Militar no Brasil. Até então, a gestão educacional era exercida em consonância aos princípios do sistema político vigente, isto é, rígido, hierárquico e não estimulava a integração dos variados atores nas deliberações da escola. Um país que estava em vias de democratização necessitava de reformas educacionais que estimulasse relações democráticas e participativas nas instituições educacionais. Sendo assim, ao promulgar a Constituição de 1988, o estado instituiu as bases para mudanças expressivas na *práxis* da administração do ensino.

UMA MUDANÇA DE PARADIGMAS EDUCACIONAIS

De acordo com Luck (2009), a gestão democrática é resultante das mudanças de paradigmas educacionais, especialmente da humanização das instâncias administrativas da escola mediante a descentralização das decisões e da promoção da participação de todos os envolvidos no processo educacional. Para Luck, o objetivo principal desta ‘nova’ proposta administrativa consistiu em possibilitar a integração social em torno das decisões pedagógicas, para concretizar resultados mais expressivos.

De acordo com Félix (2010), ao longo dos anos, a gestão democrática contribuiu para o rompimento dos paradigmas tradicionais segundo o qual a organização administrativa e pedagógica das escolas brasileiras deveria ser estabelecida mediante a uma hierarquia rígida e verticalizada. Este modelo esteve em vigor até o final do Regime Militar Brasileiro (1985), em que cada profissional ficava restrito ao cumprimento de suas respectivas obrigações. A

articulação e diálogo na tomada das decisões entre os profissionais era algo rarefeito e, muitas vezes, inexistente.

Pesquisadores como Libânio (2003), Luck (2009) e Paro (2008) preconizam em suas obras a relevância quanto à implementação da gestão democrática nas instituições escolares no país, contudo, ressaltam que a escolha por uma administração que promova a participação não é algo simples. Ao contrário, definir um perfil administrativo é uma ação complexa e precisa ser coerente com o contexto político e social no qual está imersa a sociedade. Ademais, também deve corresponder às necessidades da dimensão pedagógica, administrativa e social das redes de ensino.

Ao longo da trajetória educacional brasileira, as possibilidades de gestão que tiveram maior ênfase nas discussões e análises quanto à sua aplicabilidade foram: o técnico-científico e o sociocrítico. A opção por uma delas se deu a partir de ampla discussão entre governos e instâncias representativas da educação de acordo com os objetivos das políticas públicas nacionais de educação. A análise técnico-científica refere-se à concepção que prevaleceu durante décadas nas instituições de ensino de todo o país: o sistema hierarquizado proposto pelo técnico-científico. De maneira simplificada, se compararmos a uma pirâmide, aquele que estivesse no topo da mesma deteria maior poder de controle e administração da instituição, cabendo aos demais indivíduos corresponderem às suas determinações. Proposta de gestão adotada, por exemplo, durante o Regime Militar (1964-1985), e que está atrelada ao arquétipo taylorista e fordista, segundo o qual cada sujeito possui a sua função específica. Em contrapartida, temos a perspectiva de gestão conforme as concepções sociocríticas. Libâneo (2001) destaca que esta concepção considera o homem como um ser social, e, desta maneira, precisa ser compreendido. Nossas relações não podem ser entendidas como se estivéssemos estruturados de modo hierárquico. Pelo contrário, a sociedade é um organismo complexo, influencia e é influenciada pelas relações econômicas, culturais, sociais e políticas a todo o tempo. Ademais, conforme as ingerências contextuais, o homem modifica o meio em que vive ou se adapta a novas realidades e necessidades. A escolha por um arquétipo de gestão escolar precisa levar em consideração a complexidade da sociedade, ou seja, a existência de uma heterogeneidade de perfis e objetivos que estão presentes em uma mesma comunidade. No tocante à educação, oportunizar uma maior participação e articulação das ações entre todos os sujeitos envolvidos (pais, professores, gestores) é importante para conduzir um sistema educacional coerente com as reais necessidades do país.

Assim como ocorre nas relações sociais cotidianas, no ambiente escolar, as relações de poder não estão estruturadas em planos estritamente hierárqui-

cos. A proposta alicerçada na concepção sociocrítica compreende que todos os sujeitos são responsáveis por suas ações, mas estas estão imbricadas nas particularidades e intersubjetividades de todos os indivíduos envolvidos. Deste modo, ratifica a necessidade de examinar a multiplicidade de interesses e perfis em uma mesma instituição escolar, a fim de deliberar as ações em caráter conjunto. Ainda conforme Libâneo (2001), a gestão democrática da educação tem o propósito de destacar que todos são responsáveis pela condução das ações escolares, sendo necessário o compartilhamento de responsabilidades e compromissos em prol da execução de propostas de ensino que promovam a participação de todos os atores.

Desse modo, conforme Luck (2009), a gestão democrática está vinculada à proposta sociocrítica, e traduz uma mudança de paradigmas educacionais, pois além de delinear a condução do trabalho de maneira dinâmica, valoriza o papel de cada indivíduo que atua nas instituições escolares. Importante ressaltar que tal mudança não foi uma tarefa simples para os atores que se fazem presentes cotidianamente no 'chão da escola'. Foi imprescindível que todos os profissionais já inseridos nas instituições escolares realizassem profundas modificações teóricas, práticas e metodológicas, tanto relacionadas ao ensino, quanto à gestão. De igual maneira, esta mudança precisou se efetivar nas universidades, nos cursos de graduação em licenciatura, Pedagogia e gestão educacional. Contudo, grande parte dos profissionais que passaram por este período de transição, desde o final da década de 1980 e no transcorrer da década de 1990, tiveram a sua formação acadêmica no período em que estava em vigor nas universidades discussões em torno da Pedagogia autoritária cujo foco era a hierarquização das funções. Em vista disso, foi necessária não somente uma adaptação à 'nova' possibilidade de gestão de ensino, mas, sobretudo, a uma mudança de mentalidade de todos os profissionais já inseridos nas escolas do país.

Aceitar que o fazer pedagógico, obtido quando cursaram a graduação nas décadas de 1970 e 1980, por exemplo, já não correspondiam às necessidades e objetivos do ensino após a promulgação da LDB 9.394 de 1996 foi um desafio. Atualmente, continua sendo importante realizar formação continuada destes profissionais e, especialmente, espera-se que os mesmos estejam predispostos a realizar mudanças na sua prática pedagógica. Ao romper com paradigmas vinculados a uma perspectiva de gestão centralizadora, a constituição de relações profissionais hierárquicas teve que ser progressivamente substituídas tendo em vista as reformas educacionais. Assim, considerando o desafio em adequar a esta proposta, é necessário compreender os princípios que definem a aplicabilidade da gestão democrática.

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: PRINCÍPIOS E POSSIBILIDADES

Paro (2002) salienta que, apesar de ter sido basilar a institucionalização da gestão democrática no sistema nacional de ensino brasileiro, seus efeitos somente poderão ser sentidos a partir da ‘real’ aplicabilidade de suas concepções no espaço escolar. Ademais, a elaboração de leis e diretrizes com caráter padronizador relativas à maneira pela qual as escolas devem ser geridas, organizadas e direcionadas deve levar em consideração a diversidade dos educandos, educadores, bem como a própria heterogeneidade da sociedade brasileira. Por conseguinte, Paro destaca a relevância da gestão democrática, pois este detém como um de seus pilares conceituais a autonomia das escolas nos aspectos burocráticos e práticos, o que torna possível a tomada das decisões conforme o contexto no qual a escola está inserida e de acordo com as reais necessidades. Compreender a administração escolar praticada nas escolas brasileiras na atualidade perpassa, inicialmente, às necessidades de compreender o seu significado.

Muller (2011) salienta que a democratização da administração do ensino contribuiu para a consolidação de uma educação transformadora da sociedade, na medida em que permite ao aluno participar e opinar, por exemplo, por meio do grêmio estudantil, nas decisões que afetam diretamente a sua realidade e cotidiano na escola. Nesse sentido, os princípios democráticos passam a estar integrados ao cotidiano da escola, mediante a elaboração do Projeto Político Pedagógico que contemple os princípios da gestão democrática.

Ao seguir as determinações da legislação educacional vigente, o princípio da *autonomia* garante à escola a possibilidade de gerenciar e administrar os recursos financeiros de acordo com as suas necessidades, seus objetivos e propostas. Por seu turno, para alcançar esta autonomia é preciso que a escola crie mecanismos que assegurem a *participação* da comunidade escolar, como pais, professores, responsáveis e gestores (diretores, supervisores, pedagogos, orientadores), a fim de possibilitar a comunicação e interação entre os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Para o intento, é imprescindível a constituição de um quadro de *funcionários qualificados* e que tenham como base o interesse em desenvolver um trabalho cooperativo e solidário. Assim, a gestão democrática estimula a consolidação da *formação continuada* dos profissionais, por isso é preciso que os gestores estimulem e proponham condições em direção à realização do aperfeiçoamento técnico, científico e pedagógico dos profissionais da escola.

Estes são elementos centrais para a consolidação de uma gestão que promova o *diálogo* e *propagação das informações* para a comunidade escolar.

Muller (2011) enfatiza que todas as decisões tomadas pelos gestores precisam ser comunicadas previamente para a comunidade escolar de maneira clara e eficiente. Nesse ínterim, a criação de um *Conselho Escolar* é fundamental, sobretudo, para a elaboração conjunta do *Projeto Político Pedagógico*, das normas do regimento escolar, do estabelecimento de metas, organização do ensino e dos recursos. A *inclusão dos pais e dos alunos* na busca pela solução de problemas, nas decisões e nas atividades escolares é condição indispensável para a articulação, reflexão e respeito entre todos os envolvidos. Isso porque é patente que a participação e acompanhamento dos pais na educação dos filhos não deve ser restritos à formação intelectual, mas também às dimensões relacionais e afetivas a partir da troca de experiências, em eventos culturais, atividades extraclasse e na discussão de temáticas que permitem o amadurecimento pessoal. Para o intento, é fundamental a criação de Associações de Pais e Mestres, Conselho de Casse, e mecanismos de representação estudantil.

A concretização dessas ações somente é possível a partir do *planejamento das atividades*, fator que proporciona a definição racional das estratégias. Após esta etapa, os gestores precisam criar recursos que possibilitem o contínuo *acompanhamento e avaliação* da eficácia do planejamento proposto. Este *diagnóstico* deve ser feito por meio de dados e informações seguras, como, por exemplo, a partir da realização da avaliação institucional e dos dados obtidos através das avaliações externas. Neste último, a instituição pode recorrer, por exemplo, aos resultados do Exame Nacional do Ensino Médio, Prova Brasil e Provinha Brasil. A partir dos dados das avaliações externas é possível elaborar novas estratégias educacionais e acompanhar o rendimento escolar ao longo dos anos.

Luck (2008) salienta que as funções pedagógicas relativas ao incentivo do diálogo e participação correspondem à competência exigida pelos gestores relativa à função sociopolítica. Ou seja, o cumprimento dos princípios expressos por uma administração democrática está igualmente atrelado ao interesse em aprimorar as competências profissionais. Novos conhecimentos correspondem ao simultâneo surgimento de novas habilidades que, no contexto atual, são imprescindíveis para enfrentar problemas e propor soluções. Nesse ínterim, Luck afirma que o administrador escolar também precisa, a partir da realização de uma gestão compartilhada, aprimorar competências e funções, com destaque ainda para: *função pedagógica e função técnico administrativa*.

De maneira breve, podemos afirmar que é mediante ao aperfeiçoamento da *função sociopolítica* que o gestor estimula o diálogo, o intercâmbio de informações e a participação dos indivíduos envolvidos nas ações educativas. A *função técnico-administrativa* corresponde ao conhecimento da legislação

escolar, para quando for necessário, reivindicar os interesses da instituição escolar e, concomitantemente operar em consonância ao aparato legal. O planejamento estratégico dos recursos deve estar integrado ao momento de elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola (PPP) e da aplicação das verbas nas questões pedagógicas e administrativas. De acordo com Luck (2008), somente é possível o êxito na implementação desta proposta se todos possuem a mesma perspectiva, cujo eixo central precisa ser o contínuo aperfeiçoamento das funções sociopolítica, técnico-administrativa e pedagógica.

Mediante as reflexões delineadas neste artigo, apresentamos o conceito de gestão democrática e as suas possibilidades educacionais. Para o intento, recorreremos à exposição de alguns dos principais referenciais teóricos que tratam da temática. Nesse sentido, esperamos contribuir com a reflexão de uma temática relevante no contexto contemporâneo da educação nacional, em especial, no tocante ao aprimoramento das questões relativas à administração das instituições escolares.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 6 jun. 2012.

_____. Lei Nº 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn2.pdf >. Acesso em: 6 jun. 2012.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação em tempos de contradição**. 2007, p.01-12. Disponível em: < http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/65.pdf >. Acesso em: 20 jun. 2012.

FÉLIX, Ana Lúcia dos. **Gestão democrática da escola: Bases epistemológicas, políticas e pedagógicas**. 2010. Disponível em: < <http://www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/GT05-2114--Int.pdf> >. Acesso em: 15 abr. 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. **Educar**, Curitiba, n. 17, p. 153-176. 2001. Editora da UFPR. Disponível em: < http://www.educarevista.ufpr.br/arquivos_17/libaneo.pdf >. Acesso em: 12 abr. 2017.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009, p.144. Disponível em: < http://www.fundacoes.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf >. Acesso em: 12 abr. 2014.

MULLER, Antônio José. **Supervisão Escolar**. Indaial, Uniassevi, 2011, 148p.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luís Fernandes. **Gestão financeira descentralizada planejamento, aplicação e acompanhamento de recursos.** Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/gestao_fin_descentralizada.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2012.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. O direito à educação na Constituição de 1988 e seu restabelecimento pelo sistema de justiça. Trabalho apresentado na XXI Reunião Anual da ANPEd, Caxambu, setembro de 1998. **Revista Brasileira de Educação.** Mai/Jun/Jul/Ago 1999 N° 11. Disponível em: <http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE11/RBDE11_07_ROMUALDO_PORTELA_DE_OLIVEIRA.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2012.

PARO, Vítor Henrique. Política Educacional e Prática da Gestão Escolar. II Simpósio Internacional. **Anais...** V Fórum Nacional de Educação, 2008. Disponível em: <http://forum.ulbratorres.com.br/2008/conferencias_texto/PARO.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2012.

WITTMANN, Lauro Carlos. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor. **Revista Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1094/995>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

