

## ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: O DESAFIO COTIDIANO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

Ana Paula Pereira de Araújo Roque<sup>1</sup>. Eugivana de Farias Leite<sup>2</sup>

*Universidade Federal da Paraíba-UFPA-approfaraujo@gmail.com*

**Resumo:** Os textos que abordam a temática da educação escolar pública de modo geral apontam para a importância da organização e da gestão democrática das escolas públicas. Além disso, o desafio cotidiano de compreender processos inerentes ao fazer do gestor escolar pode ser subsidiado também por reflexões bibliográficas a respeito de administração escolar e gestão democrática. Sendo assim, trataremos o conceito de administração e sua contextualização no âmbito escolar; apontaremos considerações sobre a gestão democrática e a política dos conselhos escolares. A administração escolar ou a gestão escolar, nomenclaturas aqui aplicadas como sinônimos uma da outra, apresenta enfoques da estrutura administrativa e pedagógica. Assim, nos direciona a adoção de uma concepção de educação que se alinhe ao modelo de educação e sociedade almejados. A concepção de educação, aqui adotada, é entendida como prática social forjada no contexto sociocultural de produção e apropriação de saberes. De tal maneira, a escola precisa ser pensada de modo contextualizado ao lugar e função social que ocupa. A abordagem metodológica adotada é a bibliográfica, objetiva discutir e compreender a administração escolar na perspectiva da gestão democrática. Nesta direção, abordar a relação entre educação popular e conselhos escolares, tendo como eixo a troca de saberes na efetividade prática de participação cidadã na gestão escolar democrática.

**Palavras-chave:** educação, gestão democrática, participação.

### Introdução

Os textos que abordam a temática da educação escolar pública de modo geral apontam para a importância da organização e da gestão democrática das escolas públicas. Além disso, o desafio cotidiano de compreender processos inerentes ao fazer do gestor escolar pode ser subsidiado também por reflexões bibliográficas a respeito de administração escolar. Sendo assim, trataremos o conceito de administração e sua contextualização no âmbito escolar; apontaremos considerações sobre a gestão democrática e a política dos conselhos escolares. O presente texto encontra-se respaldado nas ideias dos seguintes autores: Paro (2006 e 2015); Araújo (2000); Souza (2010), Libâneo (2004).

Notadamente há um esforço deliberado dos teóricos da administração de empresas em estender/transferir de modo automático princípios, métodos e técnicas de administração empresarial para o contexto escolar, postura natural no bojo do capitalismo que determina padrões de eficiência e produtividade. Mesmo reconhecendo pontos de congruência, deve-se atentar para particularidades e especificidades da organização escolar, uma vez que esta apresenta objetivos distintos.

Paro 2012, afirma que a “administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Tendo em vista o pressuposto da administração como mediação para a realização de fins. Esse conceito chama atenção para seu caráter geral que nos permite aplicá-lo a qualquer administração.

Segundo Paro (2015), a administração é sempre a utilização racional de recursos para alcançar fins independentemente da natureza do objeto administrado. Ainda de acordo com Paro, podemos elencar tipos de administração: industrial, pública, privada, hospitalar, escolar, entre outras. Nesse sentido, toda administração engloba locais, e/ou, momentos do processo a que ela se refere, seja a administração de pessoal, de material ou financeira.

A administração escolar ou a gestão escolar, nomenclaturas aqui aplicadas como sinônimos uma da outra, apresenta enfoques da estrutura administrativa e pedagógica. De tal maneira, a escola precisa ser pensada de modo contextualizado ao lugar e função social que ocupa. Assim, nos direciona a adoção de uma concepção de educação que se alinhe ao modelo de educação e sociedade almejados.

A concepção de educação, aqui adotada, é entendida como prática social forjada no contexto sociocultural de produção e apropriação de saberes. Nesta direção, abordar a relação existente entre gestão democrática e conselhos escolares, tendo como eixo a problemática da troca de saberes na efetividade prática de participação cidadã para além das políticas neoliberais de conformação. Assim, requer que se busque compreender a historicidade de implementação dos Conselhos Escolares bem como apreender suas contradições no contexto da comunidade escolar e local no qual está constituído. Desta forma, depreende-se que este tema é de significação pedagógica, sociológica e política, uma vez que busca investigar a participação popular no contexto da ampliação democrática.

## **Metodologia**

A abordagem metodológica adotada neste artigo é a bibliográfica, objetiva discutir e compreender a administração escolar na perspectiva da gestão democrática como também abordar a relação entre gestão democrática e conselhos escolares, tendo como eixo a discussão teórica acerca da efetividade prática de participação cidadã e gestão democrática sob a ótica de Paro (2006 e 2015); de Araújo (2000); de Souza (2010) e de Libâneo (2004) Jezine (2010). Neste texto opta-se pelo modelo que pensa e organiza a escola como espaço histórico cultural, nessa perspectiva a

educação consiste na mediação pela qual se processa a formação integral do ser humano historicamente constituído.

De acordo com Paro (2015), o que justifica a razão de ser do administrativo no âmbito escolar é a boa mediação para a realização do fim pedagógico. Portanto, a administração escolar não está a serviço da mera burocratização, mas sim com foco no desenvolvimento pleno dos educandos na e para a cidadania.

À luz dessa concepção de educação, cuja abordagem cultural é centrada na dimensão humana, pode-se proceder à conceituação a respeito da administração escolar. A escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades, como instituição social, deve ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas que dizem respeito à formação humana. Diante do exposto, administração escolar é a articulação das atividades meio para realização da atividade fim, considerando o caráter mediador da administração, em que sua ação na escola perpassa os processos de ensino e aprendizagem.

O princípio da gestão democrática no âmbito da administração da escola pública tem sido o cerne de discussões e conquistas importantes para a educação brasileira. A luta pela democratização da educação, de forma geral, e da educação básica, em particular, tem sido uma bandeira dos movimentos sociais no Brasil, de longa data. Então, o desafio de direcionar práticas e ações voltadas para o objetivo de formar sujeitos participativos, críticos e criativos demanda do espaço escolar uma organização voltada para a construção e reconstrução de saberes. Nessa perspectiva crítica a escola, enquanto espaço privilegiado de múltiplas relações, consegue envolver os diferentes sujeitos.

A gestão escolar, na concepção democrática, ocorre por meio da participação efetiva dos atores sociais nela envolvidos, seja na elaboração e construção do projeto educativo, seja também na execução das propostas, na tomada de decisões. Então, trata-se de definir coletivamente objetivos e metas comuns à escola como um todo. Segundo Araújo (2000), são quatro os elementos indispensáveis a uma gestão democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência. De acordo com esse autor a gestão democrática na escola e nos sistemas de ensino torna-se possível através de um processo de construção da cidadania emancipada.

## Discussão

De qualquer maneira que seja considerada, a instituição escolar defronta-se cada vez mais com demandas complexas, e em se tratando do cenário político instável no qual o Brasil se encontra, esta realidade se assevera.

O Brasil dispõe do modelo de democracia representativa, em que a escolha dos dirigentes é feita pelo voto direto, no entanto, almejamos avanços no sentido de fortalecermos a democracia na perspectiva político emancipadora através da democracia participativa. Sendo assim, o Conselho Escolar tem papel relevante na (re)conquista e garantia da democracia, uma vez que a escola é um espaço de diversidade e de múltiplas aprendizagens, na qual não pode se abster de assuntos referentes à formação cidadã, pois a educação é parte essencial da estratégia política.

Apoiado no que rege a Carta Magna – Constituição Federal de 1988 -, em seu artigo 206, o ensino será ministrado com base em princípios de igualdade, liberdade e pluralismo de ideias, no qual destacamos o inciso VI que trata da gestão democrática do ensino público, na forma da lei; tal princípio é reapresentado no inciso VIII do art. 3º da Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional. Além do exposto, é sabido que constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil construir uma sociedade livre, justa e solidária. Assim, somos desafiados a lutar por uma escola que se constitua efetivamente em um lugar de formação na e para a cidadania; uma escola que contribua de fato para a formação de cidadãos críticos e participativos.

Para além do cumprimento de uma exigência legal precisa-se transformar em realidade, em todas as escolas públicas do país, a efetiva implantação e funcionamento dos conselhos escolares, como espaços democráticos de participação. Portanto, não se trata de assegurar o cumprimento da legislação, mas, sobretudo, de garantir espaços/momentos privilegiados de construção, organização, decisão e autonomia da escola.

Estariam as escolas públicas, por meio dos Conselhos Escolares, alcançando, ampliando, ou até mesmo aprofundando a perspectiva político emancipadora da democracia? Seriam os Conselhos escolares espaço de educação para a formação política dos discentes?

Para Libâneo, (2004) uma das mais importantes tarefas da equipe gestora é desenvolver atividades de mobilização da comunidade escolar e local no sentido de congregar e elevar a participação dos diversos segmentos da escola. Corroboramos com esse autor, uma vez que é sempre desejável que a participação da comunidade seja ampliada, pois caso contrário incorre-se no

risco de não se conseguir construir e desenvolver o projeto educativo de forma democrática, legitimada por aqueles que fazem da escola um espaço vivo de cidadania.

Da mesma forma que a educação é um direito fundamental regulado por leis, a implementação dos Conselhos Escolares também existe por força legal, consistindo no resultado da mobilização de movimentos sociais pela democratização da educação e na luta por uma educação pública de qualidade para todos e todas. Entretanto, apenas o cumprimento da prerrogativa legal não garante a efetividade da democracia participativa. Nesse contexto, depreendemos que as leis, em seu sentido de normas abstratas reguladoras da democracia, só alcançarão materialidade com a efetiva participação popular. Para Freire, educação como prática de liberdade reflete o reconhecimento dos privilégios da prática

A importância da participação vem sendo uma temática ressaltada por todos e todas que defendem a gestão democrática das escolas públicas. A organização do conselho escolar, como forma de democracia representativa é uma estratégia que atende ao propósito da gestão democrática. No entanto, embora nenhum segmento representado tenha maior ou menor importância que a de outro, no órgão colegiado, que é o conselho escolar, é importante que os membros tenham clareza da responsabilidade assumida e das especificidades de cada um. De acordo com Libâneo (2004) para que o conselho escolar seja de fato um instrumento de participação democrática para melhoria da escola ele precisa do compromisso e responsabilidade de todos os segmentos ali representados e dos demais atores sociais que compõem a escola.

Em relação a educação popular, intrínseca ao processo de participação, Jezine (2010) a conceitua como prática educativa que é social, uma vez que resguarda o princípio epistemológico ao senso comum, proveniente de espaços populares em seu cotidiano, problematizando-os a fim de objetivar o processo de conscientização e politização de pessoas, grupos e comunidades, de modo que estes se percebam como sujeitos históricos e, assim, com ampla participação.

Desse modo, a educação enquanto prática social, assume uma relevância crucial para a institucionalização das demandas educacionais e também sociais, enquanto demonstração do poder político e compilação da vontade coletiva por meio de condições simétricas de participação. A educação popular envolve um conceito amplo de educação, envolve ações tanto na educação formal como na educação não formal, representa esforço de mobilização, organização como força de mudança e libertação.

As escolas públicas, em sua maioria, contam com importante instrumento de gestão democrática, o Conselho Escolar. Este é um dos instrumentos de participação popular focado no princípio constitucional da gestão democrática da educação. Nessa perspectiva, somos desafiados a mobilizar a comunidade escolar e local na e para a cidadania, algo que requer da escola pública o cumprimento de sua função social, que engloba não somente preparar para o mercado de trabalho, mas sobretudo, formar o estudante-cidadão capaz de construir conhecimentos, valores, atitudes numa perspectiva crítica, ética e participativa.

De acordo com textos apresentados nos cadernos de estudos sobre Conselhos Escolares do Ministério da Educação e Cultura - MEC 2014 - a implantação dos Conselhos Escolares como política de gestão democrática foi instituída com o objetivo de mobilizar a comunidade escolar e local para a participação nas atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação. Além de deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola, o Conselho Escolar deve participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar as questões e problemáticas diversas encaminhadas por qualquer dos segmentos da escola, propondo sugestões e encaminhamentos. Compete ao Conselho escolar, também, acompanhar e monitorar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Os conselhos assumem uma nova institucionalidade, com dimensão de órgão do Estado, expressão da sociedade organizada. Não se lhes atribui responsabilidades de governo, mas de voz plural da sociedade para situar a ação do Estado na lógica da cidadania. São espaços de interface entre o Estado e a sociedade. Como órgãos de Estado, os conselhos exercem uma função mediadora entre o governo e a sociedade. Poderíamos dizer que exercem a função de ponte. (Caderno 6 conselhos escolares, p 20)

Contrapondo-se a centralização do poder, a institucionalização da gestão democrática materializa-se também com a implantação nas escolas públicas dos Conselhos Escolares primando pela participação dos estudantes, docentes, funcionários, pais, mães e comunidade local. Os Conselhos Escolares na educação básica, concebidos pela Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública, tem como pressuposto o exercício de poder, pela participação, das comunidades escolar e local (LDB, art. 14).

De acordo com estudo realizado por Souza 2010, há uma certa dificuldade dos professores e funcionários de escola pública em participar efetivamente das tomadas decisões na escola, visto que

a maioria trabalha em mais de uma instituição de ensino, o que dificulta a participação nas reuniões do Conselho Escolar. A presença dos pais no cotidiano escolar é notada com maior frequência nas festividades promovidas pela Escola.

Concordamos com a autora que constatou, apesar das adversidades, que é indispensável implementar ações na busca da gestão democrática na escola pública, principalmente no contexto em que vivemos, onde o cotidiano da escola acaba contribuindo para o distanciamento do sentido real da democracia, que é também a participação.

### **Conclusões**

Em síntese, o que essa breve reflexão teórica sugere é o reconhecimento da intrínseca relação de reciprocidade existente participação cidadã, conselho escolar e gestão democrática. O fortalecimento das políticas de administração/gestão escolar alicerçadas na concepção de educação como emancipação humana através da efetiva participação de todos e todas nos processos cotidianos de construção da escola pública de qualidade seja por meio do conselho escolar ou de outro processo de participação democrática.

Assim, é preciso buscar desenvolver um processo educacional, no interior das escolas, que unifique a sociedade para reconhecer que, junta a sociedade pode aprender o valor de lutar pela garantia da democracia através da efetiva participação de todos e todas, comunidade escolar e comunidade local. O Conselho Escolar significa um instituto colegiado de tomada de decisões em prol da coletividade cujos pressupostos são o exercício do poder e da participação popular através da voz de diferentes atores sociais, constituindo assim um importante instrumento para a melhoria da escola pública.

Portanto, depreendemos que o desafio cotidiano de compreender processos imbricados na gestão escolar e conselho escolar na perspectiva da gestão democrática permanece. É necessário, todavia, que ações de mobilização e participação popular façam parte do cotidiano escolar. Distribuição de tarefas, sistema participativo com corresponsabilidade na tomada de decisões de maneira que concorram para efetiva participação cidadã da almejada gestão democrática.



## Referências

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog, 2000.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. <<http://www2.planalto.gov.br/acervo/legislacao>> acesso em 07.09.2017

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. <<http://www2.planalto.gov.br/acervo/legislacao>> acesso em 07.09.2017

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

MEC/SEB. Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília, 2004, 10 volumes. Caderno 6.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.  
\_\_\_\_\_. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

SOUZA, Débora Quetti Marques de – UFPE- **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: DESAFIOS E PERSPECTIVA**<[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/328\\_174.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/328_174.pdf)>

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra LTDA, 1967.

JEZINE, Edineide. **Educação e movimentos sociais: Novos Olhares**. Campinas, SP: Alínea, 2010, 2 ed.