

A GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DO PONTO DE VISTA DOS PROFESSORES

Adriana Schneider Muller Konzen¹
Catarina Inês de Almeida²
Lorena Cristina de Queiroz Forte³
Maria Rena Lúcia Machado⁴

RESUMO

O presente trabalho, de abordagem qualitativa, tem como temática principal a gestão democrática no contexto escolar. O mesmo, busca refletir sobre conceitos e menções atribuídos ao tema, bem como realizar um resgate histórico, que permita compreender o seu processo de evolução do surgimento até os dias atuais, baseado em alguns destaques da legislação que regulamenta a educação no nosso país. Dentro do mesmo contexto, a pesquisa aponta desafios enfrentados pelas escolas, para consolidar a gestão participativa e ativa, sobre a perspectiva do professor. Por outro lado, busca elencar, também, algumas possibilidades e estratégias que permitam à escola a efetivação desse tipo de gestão, onde a comunidade atue como protagonista nas diferentes ações e processos que se referem ao processo de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão democrática, Professores, Desafios, Possibilidades, Escola.

INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas o Brasil vem passando por grandes transformações no cenário econômico, político e social. Diante dessas mudanças, o sistema educacional também teve que passar por alterações para atender às expectativas de quem está no ambiente escolar. É importante salientar que a escola representa o espelho da sociedade, pois reflete as diferentes culturas, hábitos e costumes da população. Sendo assim, diante dessa realidade complexa e heterogênea, ela tem o importante papel de proporcionar educação de qualidade, pautada no princípio da equidade, que visa o aprendizado de todos, considerando e respeitando as especificidades de cada um.

Dentro deste contexto, a escola deixou de ser um espaço responsável pela mera transmissão de conhecimento através dos conteúdos programáticos, para se tornar um local que

¹Especialista em Gestão Escolar da Universidade Estadual Vale do Acaraú - CE. Especialização em Língua Portuguesa com Ênfase em Multiletramentos da Faculdade Gama Filho -RJ. Especialização em Ensino de Geografia da Universidade Federal do Ceará - CE. adrikonzen1@gmail.com;

²Especialista em Gestão Escolar, pela UVA – CE. cat99mar@hotmail.com;

³Mestranda do Curso Mestrado Profissional de Sociologia em Rede Nacional – PROFSOCIO da UFC, lorenacqforte@gmail.com;

⁴Especialista em Gestão escolar, pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - CE, renam4915@gmail.com;

proporciona aos jovens uma formação integral, e que promove a apreensão de diferentes habilidades dos estudantes, permitindo que os mesmos desenvolvam tanto as competências cognitivas, quanto socioemocionais, bem como estabeleçam um projeto para sua vida, com perspectivas e expectativas em relação ao seu futuro, tanto no campo profissional quanto pessoal, estando preparados para atuar como cidadãos críticos na sociedade competitiva atual.

Foi diante desse novo cenário que a gestão escolar teve que mudar o seu rumo. O papel que o diretor exercia antes, com foco nos processos e trâmites administrativos, agora perpassa as diferentes dimensões, incluindo o eixo administrativo, financeiro, pessoal e pedagógico da escola.

Este pensamento pode ser confirmado por Paro (1996), quando diz que as mudanças ocorridas na base da economia capitalista mundial, ao longo do século XX, se intensificaram no cenário nacional a partir da década de 1970, a partir da necessidade de uma reformulação do aparato estatal, tendo em vista a deflagração de diversos processos de luta por parte de diferentes categorias, visando a redemocratização do país, após o mesmo passar por quase trinta anos sob um regime militar.

Da mesma forma, o gestor escolar, a partir da década de 1980, passa a descentralizar as decisões, que agora deixam de ser exclusivamente dele, para serem tomadas de forma participativa por todos os segmentos da escola. Surge assim, a gestão democrática.

Com trinta anos decorridos do início das discussões sobre essa temática, ainda não se chegou a um cenário esperado no que diz respeito à mesma. Muitos impasses são encontrados quando nos referimos a uma gestão efetivamente democrática, que possibilita a participação dos diferentes segmentos da escola nas decisões da instituição escolar. Portanto, cabe-nos fazer algumas perguntas: Como está a efetivação da gestão democrática dentro da escola? Quais são as maiores dificuldades de colocar em prática a gestão democrática? Quais as possibilidades e estratégias que podemos elencar para que a gestão democrática de fato ocorra no contexto escolar?

Para responder a estas perguntas, nos baseamos em autores como Luck e Paro, que estudam a gestão democrática sob os diferentes aspectos. Realizamos um resgate histórico do termo, desde o seu surgimento até os dias atuais, enfatizando o que a legislação prevê, bem como elencamos as principais dificuldades e possibilidades de colocar em prática a gestão democrática dentro do seu ambiente de trabalho, segundo os referenciais teóricos analisados.

Assim, este estudo procura contribuir de maneira significativa com o campo acadêmico e científico, pois se acredita que ao focar e analisar o processo de implantação da gestão democrática e a sua importância no contexto escolar, bem como identificar os desafios e

possibilidades para que ela ocorra de forma efetiva, se está contribuindo com ideias para estudos e projetos futuros que garantam uma educação de qualidade baseada em valores éticos, buscando o pleno desenvolvimento de cidadãos cientes de suas potencialidades.

METODOLOGIA

Para realização desse estudo foi utilizada a abordagem qualitativa que, segundo Lüdke e André (1986), permite a compreensão de um “fenômeno social”, a partir dos dados descritivos, coletados sobre o objeto de estudo, considerando que todos os dados citados são importantes, uma vez que o investigador deve estar atento para o maior número de elementos presentes na situação estudada.

Inicialmente realizou-se um referencial teórico sobre a temática. Posteriormente foi dado início a uma pesquisa de campo, realizando questionários com quatro professores de diferentes escolas da rede estadual de Fortaleza, identificando os maiores desafios encontrados para colocar em prática a gestão democrática, de forma efetiva, na escola onde trabalha. É importante frisar que a esta pesquisa deve ser dada continuidade, uma vez que é importante realizar este trabalho com professores das diferentes redes e modalidades de ensino, para que seja possível chegar a um resultado satisfatório quanto aos desafios para implantação de uma gestão democrática consolidada, partindo do ponto de vista dos professores.

1. CONTEXTO HISTÓRICO E OS CONCEITOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Antes de falarmos sobre Gestão Escolar Democrática, precisamos conhecer o conceito de democracia, tão presentes na sociedade atual. Segundo Lück (2009) significa “Governo do povo; soberania popular; democratismo. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder”.

Assim, partindo para o contexto escolar, esse conceito está relacionado com a tomada de decisões em equipe, a partir da participação igualitária de todos os segmentos da escola.

Para que possamos compreender a atual conjuntura em que se encontra a gestão democrática, dentro do sistema educacional brasileiro, é necessário realizar um resgate histórico do mesmo, identificando o que a legislação nacional prevê sobre o assunto.

Gestão Democrática é um termo que passou a fazer parte do contexto escolar desde a década de 1980, momento em que a sociedade brasileira passou a ser palco de diversas lutas da sociedade, visando a implantação de mecanismos que garantissem a participação da sociedade civil na elaboração de políticas públicas. Período marcado pelo surgimento de novos atores no

cenário político e social, com o surgimento de órgãos sindicais, associações científicas e comunitárias, criação de novos partidos políticos e organizações não governamentais que começavam a desenvolver ações que não eram assumidas pelo Estado.

Se a sociedade estava passando por estas transformações, a escola precisava se adaptar a esta realidade. Dentro deste contexto, novas pesquisas começaram a surgir no campo educacional, dentre as quais recebe destaque o papel do diretor na instituição escolar. Vale ressaltar que, até o momento, o diretor detinha o poder de decisão concentrado na mão. Se a sociedade estava passando por um momento de democratização, a escola também precisava passar por esse processo.

Freitas (2002) retrata que essa luta e busca foi contemplada na Constituição de 1988 que instituiu a gestão democrática nas escolas, a partir do Artigo 206, que prevê “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;”

A partir desse momento histórico, as discussões sobre a influência da gestão escolar na garantia da permanência e da qualidade de ensino vêm se intensificando cada vez mais, estando presente em documentos que norteiam e regem a educação nacional.

Já na década de 1990, a democratização se intensificou mais nas relações internas da escola, apoiada em movimentos sindicais que lutavam pela defesa da universalização da educação pública e da qualidade do ensino público para todos, bem como pela busca da garantia da gestão democrática, enaltecendo dentro da escola os direitos sociais da educação.

Toda essa discussão foi fortalecida a partir da Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9.394/96), que em consonância com a Constituição Federal, assegura no seu Art 3º, a gestão democrática nos sistemas de ensino.

Em seu Artigo 12, mais uma vez evidencia a gestão democrática, prevendo uma articulação e integração entre a escola e a família, não mais com uma relação de fornecimento de dados de infrequência e rendimentos, mas também a responsabilidade de elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola. E, ainda, em seu Artigo 13, incube a participação dos docentes na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

No Artigo 14, afirma que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e princípios.

Além da LDB, o Plano Nacional de Educação (PNE/Brasil, 2001) também fortalece a gestão democrática:

Democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 2001, p.34)

Da mesma forma que os documentos orientadores já citados, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) também prevê participação da criança na tomada de decisões no que diz respeito à sua vida.

Percebe-se, portanto, que a legislação que norteia e regulamenta a educação nacional, estabelece de forma clara e ampla a participação dos diferentes segmentos da escola, na elaboração do Projeto Político Pedagógico, o que confere a todos o direito de participar das decisões tomadas dentro da escola, atribuindo às mesmas uma autonomia muito maior.

Libâneo (2004) reforça esse conceito de participação, afirmando que “significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação”. (LIBÂNEO, 2004, p.102).

Sobre a gestão democrática é importante frisar que muitas vezes atribuímos o termo à escolha de diretores através de processo eleitoral. Este é um elemento da gestão democrática, sim, pois permite a participação da comunidade escolar na escolha do seu representante, mas o termo é muito mais amplo, considerando a construção da proposta pedagógica da escola e a participação ativa em colegiados escolares, como o Conselho Escolar e o Grêmio estudantil. Dentro dessa perspectiva, Libâneo (2004) afirma:

Por muito tempo acreditou-se que uma gestão democrática da escola consistia apenas no direito de escolha dos diretores das instituições públicas de ensino através do voto numa eleição direta, contudo evidenciou-se que esse tipo de gestão vai além, sendo corroborada por princípios e peculiaridades defendidas como dinâmica a ser efetivada. (LIBÂNEO, 2004, p.106)

Porém, percebe-se que até hoje é um grande desafio das escolas, consolidar de fato a gestão democrática dentro do contexto escolar.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como vimos anteriormente, a gestão democrática surgiu em um cenário de transformações na sociedade brasileira. Hoje se encontra presente em toda a legislação educacional, configurando várias expectativas de mudança no quadro educacional brasileiro,

uma vez que prevê a participação de todos os segmentos da escola, atuando de forma ativa nas decisões da instituição.

Sobre o questionário, inicialmente foi perguntado sobre os desafios que percebem dentro da escola onde atuam, para que a gestão democrática aconteça de forma efetiva.

Ao analisar as respostas dos quatro professores que responderam, percebe-se uma semelhança entre as respostas, pois todos citaram como uma das dificuldades encontradas, a comunicação entre a gestão e os professores. Em linhas gerais afirmam que, muitas vezes, as decisões são tomadas e comunicadas posteriormente. Em outras vezes, a comunicação de assuntos importantes sobre o pedagógico da escola, chega através de terceiros, não sendo clara e nem objetiva.

Dentro do contexto citado, Passadori (2011) define que a comunicação assertiva consiste em conseguir se expressar, se afirmar, colocando o que se sente e se pensa sem ser agressivo, sempre respeitando a si e aos outros, independentemente de certo ou errado. O mesmo cita, ainda, que “quando essa assertividade não ocorre, acaba gerando conflitos, mal entendidos e prejuízos, pois não é só o que dizemos, mas também como nos portamos diante das situações.” (PASSADORI, 2011)

Assim, podemos afirmar que a comunicação assertiva de fato é muito importante no contexto da gestão democrática, pois será impossível um trabalho desenvolvido em equipe, se a comunicação não for clara para todos os que participam do processo.

Outro desafio apontado pelos professores foi a dificuldade descentralizar o poder. Eles afirmam que percebem que muitas vezes a decisão sobre os processos da escola ficam sob a responsabilidade dos integrantes do Núcleo Gestor, chegando aos professores como decisões já tomadas, e não como propostas a serem discutidas por eles.

Sobre esta questão, podemos citar Abranches (2003), quando diz:

[...] a descentralização só existe no momento em que as decisões locais possuem uma certa autonomia e emanam de uma coletividade e não do Estado. O ponto central a ser considerado no processo de descentralização é que este pode estimular e abrir oportunidades para a participação social, mediante o deslocamento dos centros decisórios – a descentralização é um meio para favorecer a participação. Por outro lado, a descentralização só se torna possível pela participação. (ABRANCHES, 2003, p.18)

A prática da gestão democrática está pautada exatamente na descentralização dos processos e ações dentro do contexto escola, favorecendo a contribuição e participação de todos que compõe a escola, a definir as direções a serem tomadas, favorecendo, assim, a autonomia

da escola, tornando todos conscientes dos seus direitos e deveres dentro do processo, conforme prevê a legislação.

A descentralização das demandas da escola tira do gestor a carga de autoridade e passa a responsabilidade para todos sobre os projetos e ações que estão sendo pensadas e definidas, com a comunidade escolar.

Outra dificuldade apresentada se refere à dificuldade de trabalho em equipe e à falta de espírito de coletividade. Os professores citam que não conseguem entrar em um consenso nas decisões.

Sobre este desafio é importante reforçar o papel do gestor dentro de um processo de discussão. Apesar de as decisões estarem sendo discutidas em equipe, cabe ao mesmo nortear e estabelecer diretrizes para que as reflexões aconteçam de forma salutar e colaborativa.

Líbano (2004) cita, dentro desse contexto:

Numa escola existem, pois, vários tipos de liderança. Entretanto, não se pode negar que, mesmo na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica. (LIBÂNEO, 2004, p.104).

Reforçando o mesmo pensamento, Moreira, Souza e Oliveira (2013), citam que para que a cultura de participação, ação e decisões de comunidade escolar dentro da escola aconteçam, é necessária que os gestores exerçam liderança com capacidade para mediar, sensibilizar, influenciar e articular a equipe, levando-os a perceber os objetivos em comum a todos. As pessoas precisam ser sensibilizadas e incentivadas a participar do processo democrático na instituição com práticas de grupos criados para esse fim.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática hoje está muito presente nas discussões sobre educação. Desde a promulgação da Constituição Federal em 1988 que ela está prevista em toda a legislação que regulamenta a educação nacional.

Nossa análise aponta que a Gestão Democrática está baseada em uma ação participativa e colaborativa, permitindo que toda a comunidade escolar participe de forma ativa das decisões que são tomadas dentro da escola, tirando do diretor escolar, o papel centralizador sobre as decisões da escola.

Porém, apesar de estar prevista na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação e demais documentos legais da educação, ser uma constante em simpósios e

seminários sobre educação, quando analisamos a realidade da escola, percebemos que ainda existem diversos desafios para que ela realmente seja colocada em prática.

Nossa pesquisa tem como pano de fundo a realidade em quatro escolas públicas, onde foram ouvidos professores, que citaram desafios para efetiva democratização da gestão, como a falta de comunicação assertiva, a dificuldade de descentralização das demandas, que ainda ficam muito na mão do gestor, a dificuldade da própria equipe em compreender o contexto do trabalho em equipe, como uma estratégia de melhorar o processo de ensino e aprendizagem. Portanto, percebe-se que na teoria a gestão democrática é excelente, mas quando vamos para o contexto escolar, onde ela deve acontecer de fato, ainda temos muito trabalho a desenvolver.

Este artigo é um recorte do trabalho que deve ser desenvolvido, pois foi realizado em quatro escolas, mas merece e necessita ser realizado em escolas das diferentes redes e modalidades de ensino, para diagnosticar como os professores percebem a gestão democrática na sua prática escolar. Esta pesquisa é uma ferramenta que possibilita às escolas e as secretarias de educação identificar com mais clareza onde precisam atuar para melhorar e fortalecer a gestão participativa e democrática dentro das escolas. Precisam ser apontadas possibilidades para a consolidação da gestão democrática, fortalecendo, assim, cada vez mais o processo de ensino de ensino e aprendizagem, apoiado no princípio da equidade e gestão participativa.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. Colegiado Escolar: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

BRASIL. Constituição (1998). Constituição Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 e 28/2000 e Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94 Brasília.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF, 1990. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/18069.htm. Acesso em 10/08/2019.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em 10/08/2019.

BRASIL. Lei nº. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

FREITAS, Helena. Formação de professores no Brasil: 10 anos de embate entre projetos de formação. In: **Educação e Sociedade**. Cedes: Campinas - SP, 2002

INFOESCOLA Revista. Democracia.

Disponível em <<http://www.infoescola.com/sociologia/democracia>>. Acesso em 07/08/2019.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. 5^o ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação*: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LÜCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

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

PASSADORI, Reinaldo. Quem não comunica não lidera. Atlas: São Paulo, 2011.