



A AÇÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Maria dos Milagres Pereira da Silva¹
Eraldo Pereira Madeiro²

RESUMO

O presente estudo tem como ponto de partida as ações pedagógicas e administrativas da Gestão Democrática no contexto escolar. Nesse sentido, buscamos responder a seguinte indagação: como a gestão democrática contribui para o desempenho escolar? Assim sendo, postulamos breves considerações sobre a educação enquanto um direito constitucional e a Gestão Democrática como um princípio assegurado pela legislação brasileira, termos e conceitos, ressaltando a importância do papel do gestor escolar e sua participação no contexto educativo. Sendo este norteado pelos seguintes teóricos: Libâneo (1997, 2002 e 2004), Lück (2006) e Lopes (2006) entre outros. Ao concluir, enfatizamos a relevância do profissional no ambiente de saber formal, como via de consolidação da democracia na qual nossa sociedade está imbuída. Além dessa necessidade a gestão democrática mantém o exercício constante de tolerância, respeito e dedicação aos valores e ideais em torno de uma sociedade mais justa e igualitária.

Palavras-chave: Educação. Comunidade Escolar. Gestão Democrática.

INTRODUÇÃO

A escola é um espaço antes de tudo de formação humana, ambiente propício para estimular mudanças na sociedade. Haja vista, que nos dias atuais considera-se complexa e cheia de exigências, contudo, a necessidade de interagir, socializar uns com os outros faz com que a escola ainda seja o caminho mais viável para o pleno desenvolvimento do cidadão.

Assim, a cerca dessa análise e que a gestão educacional é reconhecida hoje, como um dos elementos determinantes do desempenho da escola. Por isso, vários estudos têm abordado essa temática, a fim de debater alguns conceitos existentes, sendo este, de suma importância para o processo profissional daqueles que estão gerenciando instituições de ensino, pois atualmente as instituições vêm desconstruindo a concepção de gestor

¹ Doutoranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - PY. E-mail: milagre_pereira@hotmail.com

² Professor Orientador: Doutor em Educação da Universidade Estadual do Tocantins. Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências da Educação da Facultad Interamericana de Ciencias Sociales – PY. E-mail: professormadeiro@gmail.com



autoritário, o comandante que se vê como único responsável pela tomada de decisões dentro do ambiente escolar.

Porém, percebe-se que o gestor ou diretor ainda assume um papel de centralidade sistematizada, sendo o único que deve prestar contas pelos resultados educacionais, sendo estes positivamente perante as secretarias de educação.

Deste modo, a Gestão Democrática pode ser entendida como um processo de tomada de decisão conjunta, possibilitando a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar, sendo fundamental para o desempenho da escola de forma positiva. Segundo (LIBÂNEO: 2002 p. 39).

A escola como parte integrante da sociedade, deve agir com o intuito de transformação desta mesma sociedade e não como adaptadora do indivíduo à sociedade ou como mera reprodutora da ordem social instituída.

Não obstante, tem-se observado um distanciamento na transformação eficaz e social das instituições de ensino. Pois, o que se percebe é que gestão, professor, alunos e a comunidade não falam a mesma língua e isso ocasiona problemas que interferem nos resultados de ensino/aprendizagem. Nesse sentido, como a gestão democrática contribui para o desempenho escolar?

A gestão escolar deve estar associada a uma ação conjunta a comunidade, propiciando interação, planejando ações que favoreça a comunicação para que venha realmente surtir efeito de caráter prático à instituição, sendo uma das saídas para solucionar problemas que adentram os portões das mesmas.

Portanto, este estudo visa analisar como a Gestão Democrática contribui para a efetivação do saber no ambiente formal.

METODOLOGIA

O estudo ora desenhado é do tipo qualitativo, bibliográfico e de campo. Segundo Minayo (2003), a metodologia de pesquisa é o caminho do pensamento a ser seguido. Já Cervo, Bervian e Silva (2007, p.61), enfatizam que a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos



monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. Assim, o percurso metodológico constou de: revisão de literatura, leituras de livros, periódicos, revistas entre as quais serão utilizados para o marco teórico, confrontando as informações com a realidade encontrada.

Após o estudo e análise do material que fundamentará o estudo, partimos para o momento de aproximação do campo de pesquisa, a saber, a Escola São Tarcísio em Codó/MA. É pertinente ressaltar que as informações colhidas foram registradas e analisadas à luz dos aportes teóricos adotados neste.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR

A gestão escolar é uma prática administrativa e pedagógica constituída com mais evidência no interior da escola, instigando a interação da comunidade que a circunda. Confirma Libâneo (1997, p. 45), “a gestão escolar tem uma dimensão transformadora fantástica, pois é a partir das decisões tomadas que obrigatoriamente devem ter princípios democráticos e participativos que acontecem o envolvimento da equipe de professores, alunos, pais e comunidade”. Nessa dimensão parte basicamente dos projetos de cunho pedagógico ou institucional distribuído a todos que fazem parte do ambiente educativo.

Contudo, o renomado teórico defende que é fundamental a figura do diretor como guia do processo de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, espera-se que a prática transformadora deva ser um ato constante para que as bases, tanto administrativas quanto pedagógicas, e não percam os ideais propostos pela instituição.

Libâneo (1997, p. 88), diz ainda:

A transformação das práticas de uma escola tem como base o próprio trabalho dos profissionais que nela atua e da participação direta dos envolvidos (alunos e pais). Além dessa condição, a transformação é resultado da responsabilidade e do compromisso de cada um na execução das atividades.

No tocante, o autor expõe a importância do pensar na prática da gestão no chão da escola, tanto a participativa, quanto a democrática, delegando



tarefas, responsabilidade, compromisso e planejamento para o alcance de metas e objetivos de total relevância para o sucesso administrativo e pedagógico da mesma.

Na análise da contribuição da gestão democrática no contexto educacional, buscaram-se as diversas literaturas e legislação como: Constituição Federal (1988), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) entre outros que enriquece a discussão.

Vale pontuar que, tais documentos estimulam a renovação das práticas de gestão, ampliando condições necessárias para o ensino aprendizagem de qualidade, assinalando para competências e habilidades a serem desenvolvidas na educação formal. Quando a Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/1996) toma para si a atribuição de regulamentar parte dos dispositivos constitucionais, reafirma o princípio da gestão democrática e delega para os sistemas de ensino nas três esferas (Nacional, Estaduais e Municipais) a definição das formas de exercitá-lo.

Mediante a mesma, no art.3º, VIII, salienta “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Já no (art. 14º p. 15) especifica que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades.

Perante tais recomendações, e dever do gestor proporcionar a participação democrática visando à estruturação da instituição de ensino em prol do conhecimento para a vida.

O que vem ser gestão democrática e o que é ser gestor?

Para que exista gestão escolar há um elemento básico, sem o qual ela não existe: a interação da comunidade a qual pertence, além de considerar uma educação voltada para o futuro com oportunidades para todos estimulando a qualidade educativa. Lück (2006, p.35), ao definir gestão educacional, cita que:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente,



promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos educacionais.

Portanto, a gestão, no campo escolar, refere-se à capacidade de gerir recursos e promover com eficiência o processo de absorver conhecimento, tendo por base a formação concluída daquele que lhe é posto, destacando as necessidades sociais e o caráter formativo do mesmo.

Nesta linha de pensamento, concluímos que gerir uma instituição de ensino requer organização técnica, administrativa, pedagógica e humana. E para sua efetivação é necessária capacitação e só então surge de fato à figura do gestor escolar (o diretor) e sua equipe gestora (coordenador pedagógico, técnicos educacionais, docentes, dentre outros).

De acordo com o minidicionário Aurélio da língua Portuguesa, (2000, p. 238) a palavra diretor significa aquele que dirige ou toma parte na direção de instituição, projeto, empresa ou departamento. Contudo, nasce uma nova nomenclatura, “gestor escolar”, sendo mais adequada para tal designação.

O gestor escolar não deve considerar somente o aspecto administrativo da escola, visto que o mais importante do processo são os indivíduos que nela se encontram segundo afirma Vasconcelos (2006, p.61):

A direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento (o que dizer, de acordo com o projeto). Um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo. Se não falta professor, se tem merenda, se não há muito problema de disciplina, está tudo bem... é claro que a escola tem de funcionar, mas sua existência só tem sentido se ocorrer dentro de determinadas diretrizes, de uma intencionalidade. (...). Assim, não se trata de um papel puramente burocrático-administrativo, mas de uma tarefa de articulação. De coordenação, de intencionalização, que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico.

Tais compreensões exigem do gestor escolar, posturas e conhecimentos diversos dentro e fora das relações humanas. Ele deve ser conhecedor das dinâmicas procedentes ao mercado de trabalho, no que se refere ao ambiente de ensino e sua manutenção, o mesmo, tem função de gerir com qualidade a instituição e todos os envolvidos nela. Segundo a LDB 9394/96 em seu art.64 diz:



A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Na busca de melhor compreender a questão da gestão democrática, Libâneo (2004) enfatiza que “alguns princípios da organização do trabalho pedagógico da gestão, estão estacionados numa perspectiva democrática que são amparados a partir: da autonomia das escolas, da comunidade escolar”. Nessa perspectiva, Lück (2005, p. 20) destaca algumas ações especiais para que esse processo se realize de maneira eficaz.

- Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação;
- Promover um clima de confiança;
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- Estabelecer demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas;
- Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Tais indicativos decorrem no intuito de favorecer a instituição escola, sendo ela, lócus de formação. É um espaço privilegiado para ensinar a pensar, oferecendo oportunidade para que o discente possa tomar consciência autônoma frente a si próprio aos outros e ao mundo em que vive.

A gestão democrática na instituição municipal São Tarcísio

A pesquisa foi realizada no intuito de conhecer como a gestão democrática contribui para o desempenho educacional. A instituição onde coletamos os dados empíricos foi uma escola da rede pública municipal.

A Escola São Tarcísio, fundada em 2012, localizada na zona urbana, do município, precisamente na periferia do bairro São Francisco, na Rua Pernambuco, s/n. É pertinente citarmos que o local da instituição é constituído, em sua maioria, por uma população extremamente carente.

O gestor da escola tem 40 anos, licenciado em História, pela Universidade Estadual do Maranhão. (UEMA). Especialista em Gestão escolar pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano (IESF), o mesmo possui



experiência de 18 (dezoito) anos de docência. Como gestor, ele atua há dois (02) anos, na escola referida. A mesma atende ao público de Educação Infantil nos turnos matutino e vespertino com aproximadamente 80 alunos distribuídos entre os turnos.

A estrutura física é composta por uma sala da direção, quatro salas de aula, um pátio que pouco favorece adequadamente aos alunos, por ser muito pequeno para a demanda de alunos.

É importante destacar que, muitas das crianças precisam dos alimentos servidos na escola por não terem disponível em suas residências, que de certo modo acaba refletindo e colaborando para que aprendizagem não aconteça de forma efetiva. A instituição de ensino tem seu quadro docente formado por quatro professoras com duas (02) auxiliares, sendo confirmado pelo Gestor, que todas possuem pós-graduação na área da educação infantil.

Analisando o nível de formação profissional podemos dizer que, a instituição São Tarcísio possui um quadro profissional que atende a exigência de formação segundo a LDBEN nº 9394/1996, quando destaca que para atuar na Educação Infantil aceitar – se - á como formação mínima aquela oferecida em nível médio, modalidade normal.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Consideramos neste momento, a fase de verificação dos resultados da pesquisa, momento este que nos direcionará a obter resultados de caráter prático ou não, más, no entanto, será possível adentramos no universo da pesquisa tendo por finalidade discutir a temática em evidência.

a) Sobre a importância da gestão democrática no campo educacional.

O gestor afirma que a organização gestorial no campo educacional não é uma tarefa fácil, requer esforços coletivos com objetivos comuns, referindo-se aos membros que compõem a escola.



Haja vista que, numa gestão democrática, o gestor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, deverá ter competência para buscar novas alternativas e que a mesma atenda aos interesses coletivos, deverá também, compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos os envolvidos no processo, respeitando a individualidade de cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas ideias para enriquecer o trabalho grupal.

A ponta Lück, (2006, p. 48), “qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las”. A criação de mecanismos de participação na gestão escolar é necessária para a efetivação da democracia participativa.

Deste modo, a comunidade escolar é de fundamental relevância para o bom andamento da instituição.

b) Referente à função do profissional gestor.

De imediato o profissional diz o seguinte: Não se refere a ser gestor, é está sendo gestor, a, pois, a verdadeira profissão e docente. Contudo, afirma que para tal função requer empenho e acima de tudo ter conhecimentos e princípios embasados na formação profissional técnico-intelectual de qualidade de forma continuada. Pazeto (2000, p.166) afirma que tendo em vista a formação tanto técnica quanto humana do gestor é necessário pensar de que forma a gestão do ambiente escolar irá ser concebida. Assim, sua identidade profissional pode ser medida por sua contribuição para com a sociedade, de modo que o indivíduo exponha ações que oportunizem compromisso com aquilo que se dispõe a fazer.

Assim nesta linha de análise, para gestar necessita ter consciência de que a participação, autonomia e democracia caminhem na mesma direção em equipes que realizem trabalhos que tenha um único objetivo a valorização da escola e acima de tudo o ensino/aprendizagem dos discentes. Na LDB 9394/96 em seu art.64 diz:



A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Acredita-se que o trabalho do gestor requer práticas significativas, que promovam o bem-estar de todos, que seu trabalho seja eficaz que possua uma postura dinâmica, com o estabelecimento de relações interpessoais que favoreça o convívio saudável no espaço escolar.

c) Sobre a função social da gestão democrática no ambiente educacional.

Na fala do Gestor podemos compreender que para tal questionamento, o profissional acredita na gestão de potencialidades. Enfatiza: “seja na gestão educacional ou em qualquer outra instituição, este não pode visto como um “gerente” como “dono”, pois, sua função maior é promover atitudes que venha ser refletida no cotidiano das pessoas, oportunizando qualidade de vida”. A escola é um espaço antes de tudo de formação humana, ambiente propício para estimular mudanças na sociedade. Segundo Madeiro (2015, p. 15):

Ao perceber a escola como um universo onde convivem pessoas de características, experiências e expectativas diferentes entre si, além de responsabilidades e tarefas conflitantes, são necessárias ações de harmonização em prol de uma missão comum. Este é o desafio do gestor escolar: coordenar o esforço humano coletivo e mover suas energias em prol de um objetivo, que é o sucesso do processo ensino-aprendizagem de sua unidade administrativa.

Haja vista, que nos dias atuais o ambiente de saber é considerado complexo e cheio de exigências, contudo, a necessidade de interagir, socializar uns com os outros, faz com que a escola ainda seja o caminho mais viável para o pleno desenvolvimento do cidadão.

Portanto, a ação implementada pelo ser humano constitui-se de grande relevância, pois permite a reflexão de atitudes responsáveis no sentido de agir na busca de soluções ou alternativas que permitam a superação dos problemas.



Assim, a gestão configura-se em ato político/social, pois requer sempre uma tomada de posição positiva. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, (Lei 9394/96), no artigo 1º:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996).

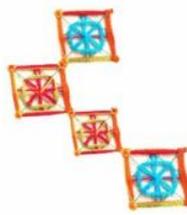
Tal legislação enfatiza relevante o envolvimento necessário das instituições com objetivos de aproximar a esperança educacional do espaço comunitário, levando em consideração as potencialidades sociais da mesma estando diretamente vinculado à possibilidade de desenvolvimento de espaços participativos.

Todavia, a função social do gestor em diversas conjunturas se encontra dividido entre a teoria da gestão democrática e a prática da administração centralizadora no intuito de transformar os dilemas conflituosos diante das necessidades cotidianas da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi norteado pelo princípio da importância da gestão democrática no ambiente de ensino, visualizando a promoção da integração da comunidade escolar no intuito de compreender que os mecanismos de participação tende a estabelecer estratégias visando à construção e efetivação de uma gestão comprometida com suas funções sociais.

Contudo identificamos alguns aspectos importantes sobre a gestão democrática e participativa, podendo acreditar no comprometimento não somente da gestão, mas de todos que fazem parte da instituição sendo estes capazes de transformar seu ambiente de convivência profissional. Para isto, é necessário pensar a gestão de forma diferente e buscar modificar as práticas habitualmente utilizadas, visando à melhoria da qualidade da Educação. Neste contexto, é importante que o trabalho participativo e a valorização de novas ideias apresentadas pela comunidade, sejam aproveitados para que todos se sintam elemento integrador do processo educativo.



Assim, diante do que foi abordado percebe-se que, para uma adequada aplicabilidade metodológica acerca da gestão educacional, faz-se necessário a atuação da gestão de forma democrática, objetivando solucionar as problemáticas do cotidiano das instituições de ensino, entre eles a questão do ambiente de trabalho no que se refere às condições infra estruturais podendo ser visto como elemento que dá suporte para melhoria das ações didático/pedagógicas.

Concluí-se, portanto, que o perfil da gestão educacional se constitui em movimento coletivo, que pode ser conferida através das relações de convivência pessoal e profissional no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**: Lei nº 9394/96. Brasília, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia**

Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio Século XXI Escolar**: O minidicionário da língua portuguesa. 4 Ed. rev. Ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Gestão democrática e participativa**. Goiânia: Alternativa, 1997.

_____. **Organização e gestão da escola – Teoria e Prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Pedagogia e pedagogos**, para quê? 6ª. ed.-São Paulo, Cortez, 2002.

LÜCK, Heloísa. Et. al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5. Ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____. **A gestão participativa na escola**. 9. Ed. Petrópolis: Vozes, 2006.



MINAYO M. C. De S. (org) – **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.**

3ª edição, Rio de Janeiro, Vozes, 2003.

PAZETO, Antonio Elizio. **Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 163-166, 2000.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico** – do projeto político-pedagógico aos cotidianos da sala de aula. 7ª Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2006.