

A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO FORMA DE HORIZONTALIDADE NO ESPAÇO ESCOLAR

Maria Daniele Brito Oliveira
Murilo Breno Paiva Cordeiro
Isrhael Mendes da Fonseca
Maria Kellynia Farias Alves

Universidade Estadual do Ceará - mdanibritoo@gmail.com
Universidade Estadual do Ceará - murilo.cordeiro@aluno.uece.br
Universidade Estadual do Ceará - isrhael.mendes@aluno.uece.br
Universidade Estadual do Ceará - kellynia.alves@uece.br

Resumo: A Gestão Democrática compreendida como o espaço de participação da comunidade, descentralização do corpo administrativo escolar e autonomia vem sendo enfatizada gradativamente nas Políticas Educacionais do país, desde meados dos anos 90. Neste sentido, este texto foi idealizado a partir de reflexões provenientes da disciplina Fundamentos da Gestão, do curso de Pedagogia, pertencente à Universidade Estadual do Ceará (UECE). Especificamente, pretendemos elaborar um conhecimento científico mediante investigações e apreciação crítica do conceito de Gestão Escolar como um modelo de atuação democrático. Diante disso, objetivamos compreender como se dá o processo de tentativa de democratização da gestão educacional, as dificuldades que a mesma enfrenta e as implicações que emergem da atuação dos setores administrativos e pedagógicos dos espaços educativos. O sujeito deste estudo foi um gestor da rede municipal de ensino de Fortaleza - CE. Para tanto, metodologicamente, desenvolvemos uma pesquisa de cunho qualitativo, do tipo estudo de caso, a fim de visualizar os sentidos e significados atribuídos pelo entrevistado durante a pesquisa. Utilizamos enquanto técnica para coleta de dados a entrevista do tipo estruturada. O aporte teórico se deu a partir de autores como Castro (2007), Lück (2009), dentre outros. Face ao exposto, passamos a compreender como se torna a cada ciclo um desafio atenuante para uma gestão pedagógica exercer em sua atividade, medidas que viabilizem um processo de inclusão e democratização. O processo educacional, e aqui destacamos a gestão como ponto fundamental neste desenvolvimento, deve ser baseado para além dos interesses, planos e metas estabelecidos de maneira vertical muitas vezes impostas nas instituições de ensino.

Palavras-Chave: Gestão Democrática, Descentralização, Educação.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a educação passou por significativas mudanças, tanto no plano de sua democratização quanto no aspecto da legislação, entre elas a LDB - 9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira), as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil e Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos, Médio e Superior. A Gestão Democrática, por exemplo, compreendida como o espaço de participação da comunidade, descentralização do corpo administrativo escolar e autonomia, vem sendo enfatizada gradativamente nas políticas educacionais do país, desde meados dos anos 90, principalmente depois da promulgação da LDB.

A democratização no âmbito administrativo escolar deve aliar à participação dos educadores e pais nas decisões no que concerne ao processo educativo dos alunos. Tendo em vista esses fatores, a gestão democrática propõe nas instituições de ensino a criação dos Conselhos e Grêmios Estudantis, a elaboração do Projeto Político Pedagógico em conjunto com a comunidade, bem como a votação do corpo gestor escolar. Os artigos abaixo contidos na LDB explicitam as respectivas funções da gestão democrática:

§ Art. 14º. 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.

§ Art. 15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

§ Art. 56º. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Diante disso, este texto é decorrente das reflexões da disciplina Fundamentos da Gestão, ofertada como componente curricular obrigatório do curso de Pedagogia, pertencente à Universidade Estadual do Ceará (UECE), onde surgiu a inquietação de compreender como se dá o processo de tentativa de democratização da gestão educacional, as dificuldades que a mesma enfrenta, e as implicações que emergem da atuação dos setores administrativos e pedagógicos dos espaços educativos.

No entanto, como ponto de partida para fundamentarmos o termo “democratização”, principalmente no âmbito escolar, devemos ter em mente como se passa o processo de democratização do Estado, sendo recorrente a participação do mesmo nas políticas educacionais que delimitam a atuação da

gestão educacional. Assim, nada adianta a elaboração de um plano democrático de gestão em algumas escolas, se o planejamento geral não apresenta sincronismo dialético com os espaços educacionais.

Como forma de constatação desse abismo que vem sendo criado entre a política de democratização da escola e as políticas educacionais centralizadoras do Estado, elaboramos uma pesquisa de cunho qualitativo com um gestor educacional de uma escola da educação básica, que foi determinante para semear a discussão sobre esta temática tão necessária para o trabalho pedagógico, social, assim como para a formação de professores.

CAMINHO METODOLÓGICO

O presente texto é resultado de uma pesquisa de cunho qualitativo que conforme Minayo (2010, p.21) “responde a questões muito particulares. [...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. Ludke & André (1986, p.18) declaram que a abordagem qualitativa na pesquisa “se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Além disso, este estudo se caracteriza como um estudo de caso, pois analisamos as percepções de um docente pertencente a uma instituição específica. Para Macedo (2010, p.90) o estudo de caso “tem por preocupação principal compreender uma instância singular, especial”. Nesse sentido, as principais técnicas para coleta de dados se deram a partir da entrevista e da análise documental.

O sujeito desta pesquisa é graduado em Pedagogia, Educação Física e possui especialização na área de Gestão Escolar. Atua há mais de 20 anos no campo da educação, sendo que oito anos foram destinados à direção e quatro à coordenação escolar. Atualmente, é membro da gestão de uma escola estadual de Fortaleza e a entrevista foi realizada na secretaria da própria instituição. As perguntas foram previamente elaboradas em um roteiro, que vão desde a compreensão sobre gestão democrática, assim como o papel do conselho escolar frente a esta.

A fim de responder os questionamentos que emergiram durante a construção do texto, utilizamos na fundamentação teórica as ideias de autores como Castro (2007), Lück (2009), dentre outros.

CONTEXTUALIZANDO UM NOVO MODELO DE GESTÃO

Com a modernização das concepções sobre educação, a gestão baseada em resultados e desempenho foi uma das alterações constituídas a partir do século XX. Simultaneamente iniciava-se o processo de reforma do aparelho do Estado. Nesse sentido, passou-se a admitir um modelo de gestão descentralizada com a participação dos clientes, como também contar com a influência e a participação dos organismos internacionais.

O novo modelo gerencial busca estabelecer uma cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle de qualidade orientada para a racionalização, a eficiência e a eficácia. (CASTRO, 2007)

A grande preocupação para esse modelo de gestão era formar pessoas condicionadas em produzir com eficiência e que fossem capazes. Segundo Wellen (2010, p.21) “o modo de produção capitalista se funda, [...] na compra e na venda da força de trabalho, expressando o controle sobre o trabalhador pelo capitalista ou do processo de trabalho pelo capital. Assim, aqueles que estivessem fora desse padrão seriam desprezados, estimulando a competição entre a sociedade.

Para esse modelo de gestão descentralizada foram adotados mecanismos de avaliação de resultados, programas eficazes de compensação educativa, programas de emergência e investigação para a tomada de decisão para aumentar a capacidade de gestão. Essa descentralização também busca enfatizar a eficiência e efetividade, redução de gastos e aumento na fiscalização. (CASTRO, 2007)

Outra estratégia de gerencialismo do novo modelo de gestão é a busca por um maior envolvimento da comunidade educativa local, assumindo um papel de protagonismo na administração da escola. O modelo de gerenciamento no contexto do neoliberalismo se dá a partir da ressignificação de conceitos como participação, autonomia e descentralização, utilizados na lógica gerencial como um processo necessário à racionalização dos recursos, desfavorecendo a perspectiva de uma gestão democrática.

Nesse sentido, esse modelo não favorece a implementação de uma gestão escolar democrática no interior das instituições. A gestão democrática traz como fundamento o efetivo envolvimento e participação de todos na tomada de decisão do processo administrativo e do planejamento pedagógico escolar. (CASTRO, 2007)

A compreensão de gestão democrática que defendemos se alinha na perspectiva formativa e emancipatória dos sujeitos, distanciando-se da mera formalização de mecanismos para que mais pessoas participem sem reflexão crítica. Esses modelos progressistas de gestão que se inspiram inclusive em Freire (1985), têm dificuldade de ser implantado neste cenário em que o gerencialismo da educação é prioridade.

Percebendo as mudanças ocorridas no campo educacional em relação ao novo modelo de gestão, tendo como objetivo a descentralização, a eficiência e a eficácia, buscando sempre os resultados no processo de produção, desfavorecendo a construção de uma gestão democrática, precarizando o trabalhador assalariado e garantindo o lucro do empresário.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para compreendermos como se normatiza as práticas de gestão nos ambientes educacionais, utilizamos como foco de debate a figura de mediação entre os diferentes núcleos hierárquicos que contemplam a gestão pedagógica. Aquele que se arrisca, em sua esfera normativa, se tornar um gestor liberal - centralizador ou democrático e dialógico. Assim,

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LÜCK, 2009, p. 17)

Ao diretor/gestor, portanto, compete a mediação e a integração de todas as etapas de aprendizagem, sejam elas pedagógicas oriundas do processo de escolarização ou aquelas oriundas das relações sociais, conteúdos estes que contemplam a história cultural de seus educandos, que possam vir a decorrer seu espaço educacional, sendo ele o ator ativo no processo de estruturação do ambiente educacional. Para Lück (2009, p.18) o diretor

Também ainda, envolve-se no esforço de aprofundar a compreensão do significado da gestão escolar pela qual é responsável, sua abrangência, suas dimensões de atuação e estratégias de ação que contribuem para construir escolas eficazes.

Diante dessas características, apresentaremos a seguir um pouco dos dados coletados durante a entrevista buscando relacionar com a teoria. Uma das primeiras categorias discutidas refere-se a compreensão do diretor sobre gestão democrática. Para o entrevistado, o que caracteriza uma gestão democrática é entre outras coisas não menos importante, o fortalecimento do projeto político pedagógico junto a uma representatividade ativa do conselho escolar em seu planejamento, bem como na iniciativa da construção pedagógica e administrativa da escola.

Nessa ótica, o desenvolvimento da gestão democrática se dá numa via de mão dupla, onde se faz necessário escutar a opinião do outro, viabilizando uma relação de forma harmoniosa, contribuindo para um bom funcionamento da instituição. Partindo dessa compreensão, percebemos que o sujeito entrevistado atribui grande importância a um modelo de gestão horizontal e participativo. Esse modelo de

gestão contraria o apresentado por (Castro, 2007), no qual demonstra uma gestão que busca tão somente a eficiência e eficácia fazendo a relação com o operário da fábrica, que deve ser produtivo e sempre obedecer às relações existentes entre empregado/proletariado.

Se partimos do pressuposto que o fundamentos da gestão educacional são consequentemente ações provenientes de um processo estatal-capitalista, devemos subentender que a prática de gestão pedagógica herda de forma tutorial as práticas utilizadas na gestão política. Assim, ao questionarmos ao gestor sobre as dificuldades encontradas no seu *locus* de atuação, foi relatado que se centram nas dificuldades de elaborar estratégias inovadoras junto ao sistema (Secretaria Estadual de Educação) e assim, vivenciar a autonomia da gestão diante das intempéries que possam vir a ocorrer.

Diante disso, vale ressaltar a dificuldade encontrada pela maioria dos gestores, em promover um projeto político pedagógico que contemple de forma ativa toda uma sociedade, na qual se norteia a escola. O gestor mencionou em uma de suas falas que diversas ações são realizadas, dentre elas está o recreio cultural que ocorre rotineiramente uma vez por mês, onde os alunos fazem exposições de arte e cultura durante o intervalo. Porém, salienta a dificuldade de executar tais atividades por conta de poucos recursos financeiros e material humano para coordenar as ações.

Ao perguntarmos sobre as relações com a comunidade escolar; afirmou que procura estabelecer uma relação dialógica entre todos os segmentos que constituem o espaço educacional, desde os responsáveis pelos serviços gerais até o alunado, ouvindo as sugestões de todas as esferas. Tal pensamento corrobora com ideia de Lück (2009, p. 71) ao afirmar que,

[...] a gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática, pela qual os alunos desenvolvem o espírito e experiência de cidadania, caracterizada pela consciência de direitos em associação a deveres.

Para além disso, dentre as categorias discutidas pelo entrevistado, é importante pontuarmos seu posicionamento diante da Lei 11.645/2008. Lei esta que foi sancionada no dia 10 de março de 2008 e que altera o artigo 26-A da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, onde fica determinado que: “Nos estabelecimentos de ensino fundamental e de ensino médio, públicos e privados, torna-se obrigatório o estudo da história e cultura afro-brasileira e indígena”. Em seu primeiro e segundo parágrafo é estabelecido de que forma os conteúdos serão abordados, como vemos logo abaixo:

§ 1º O conteúdo programático a que se refere este artigo incluirá diversos aspectos da história e da cultura que caracterizam a formação da população brasileira, a partir desses dois grupos étnicos, tais como o estudo da história da África e dos africanos, a luta dos negros e dos povos indígenas no Brasil, a cultura negra e indígena brasileira e o negro e o índio na formação da sociedade nacional, resgatando as suas contribuições nas áreas social, econômica e política, pertinentes à história do Brasil.

§ 2º Os conteúdos referentes à história e cultura afro-brasileira e dos povos indígenas brasileiros serão ministrados no âmbito de todo o currículo escolar, em especial nas áreas de educação artística e de literatura e história brasileiras.

Quanto ao posicionamento do sujeito em relação a este tema, afirma que não existe formação docente apropriada para contribuir para tal temática, porém, acredita que essa política inclusiva é amplamente necessária, no entanto antes de serem elaboradas as legislações, deveriam se criar subsídios para com as unidades escolares, bem como a formação continuada dos professores, a fim de contemplar essa política tão necessária.

TECENDO CONCLUSÕES

Diante do exposto, passamos a compreender como se torna a cada ciclo um desafio atenuante para um gestor pedagógico exercer em sua atividade, medidas que viabilizem um processo de inclusão e democratização. A partir da fala do gestor em questão, nos deparamos com uma realidade muitas vezes cruel, mas de necessária modificação.

O processo educacional, e aqui destacamos a gestão como ponto fundamental neste desenvolvimento, deve ser baseado além dos interesses do planos e metas estabelecidos de maneira vertical, implementadas por técnicos ou gestores. Dessa forma, devemos fundamentar o processo pedagógico a partir das necessidades daquele eixo social e conseqüentemente mediar as necessidades não só pedagógicas, mas prioritariamente humanizadoras.

Além disso, esta experiência nos proporcionou um amadurecimento em nossa formação docente, de início com os conhecimentos adquiridos na entrevista, posteriormente na análise baseada em alguns autores estudados. Com isso percebemos as dificuldades existentes que impedem que a gestão democrática seja efetivada de fato. Ademais, é imprescindível que o corpo gestor esteja ciente que este grande desafio que precisa ser superado em colaboração com toda a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

BORGES, André. Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha. **São Paulo em perspectiva**, v. 18, n. 3, p. 78-89, 2004.

BRASIL. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. **LDB**: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 11. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015.

CASTRO, A. M. D. A. **Gerencialismo e Educação**: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. Brasília: Liber Livro, p. 115-144, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo, Saraiva, 2006.

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

MACEDO, Roberto Sidnei. **Etnopesquisa crítica - etnopesquisa formação**. Série Pesquisa, Brasília: Líber livro Editora, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

WELLEN, Henrique; WELLEN, Hérica. **Fundamentos da Gestão Capitalista**. In: _____. **Gestão Organizacional e escolar: uma análise crítica**. Curitiba: IBPEX, 2010.