

Gestão democrática: Possibilidades e desafios

Claudinei Zagui Pareschi¹
Adriana Zaurizio Pareschi²
Claudinei José Martini³

RESUMO

A ideia de Gestão Democrática como princípio do ensino público vem sendo debatida no meio acadêmico desde sua incorporação pela Constituição Brasileira de 1988. Entende-se que a educação democrática é relevante para a formação de um ser humano consciente e comprometido com a sociedade em que está inserido. A interpretação da variedade de textos escolhidos sobre o tema forneceram dados importantes para a conclusão deste trabalho. Com isso, por meio do método qualitativo de pesquisa bibliográfica pretendeu-se com este artigo compreender como se dá o processo de Gestão Democrática na escola, a relação escola, família e comunidade, evidenciando a importância da mediação de conflitos e apresentando alguns desafios para a implantação do projeto político pedagógico da escola. Assim, ao analisar o processo de Gestão Democrática, percebe-se que o gestor, também chamado de diretor de escola, possui um papel importante como líder e mediador dos conflitos da escola. Suas ações são voltadas para um maior engajamento de professores, funcionários, alunos, da família e do entorno da escola nas atividades escolares.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Mediação Escolar. Projeto Político Pedagógico.

ABSTRACT

The idea of Democratic Management as a principle of public education has been debated in the academic world since its incorporation by the Brazilian Constitution of 1988. It is understood that democratic education is relevant for the formation of a conscious and committed human being with the society in which it is inserted. The interpretation of the variety of texts chosen on the theme provided important data for the conclusion of this work. With this, through the qualitative method of bibliographical research, this article intends to understand how the Democratic Management process in the school, the relation school, family and community, evidencing the importance of the mediation of conflicts and presenting some challenges for the Implementation of the school's political pedagogical project. Thus, when analyzing the process of Democratic Management, it is noticed that the manager, also called a school director, has an important role as leader and mediator of the school conflicts. Their actions are directed towards a greater engagement of teachers, employees, students, the family and the surrounding school in school activities.

Keywords: Democratic Management. School Mediation. Political Pedagogical Project.

¹ Mestre em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Professor da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. claudineizagui@gmail.com.

² Pedagoga pelo Centro Universitário Claretiano de Batatais. claudineizagui@gmail.com.

³ Especialista em Ensino de Ciências pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR/Medianeira-PR e Mídias na Educação pela Universidade Federal de São João del Rei – UFSJ. Professor da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. neimartini@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que é de competência do Diretor de Escola promover uma gestão democrática e participativa no ambiente escolar. Para isso, precisa promover ações que valorizem a vivência, o diálogo e a boa convivência entre todos os envolvidos com a escola, buscando por meio de ações conjuntas superar o antigo modelo autoritário de gestão. Este artigo tem por objetivo compreender como se dá o processo de gestão democrática na relação escola, família e comunidade, na mediação de conflitos e no enfrentamento dos desafios cotidianos da escola.

Muito se debateu sobre a ideia de Gestão Democrática como princípio do ensino público desde sua incorporação pela Constituição Brasileira de 1988. Foi um reivindicação de várias entidades educacionais que já vinham a algum tempo inovando em suas práticas de gestão em defesa de uma educação pública democrática que pudesse ir além da “Educação para todos” e partir para uma prática mais democrática em Educação.

Entende-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a Gestão Democrática em educação seja desenvolvida, pois há muitos desafios a serem enfrentados, tanto na mudança de paradigmas educacionais por parte dos profissionais da educação, visando gerar uma nova dinâmica de participação e coletividade e como na participação dos membros da comunidade nas ações da escola. Desta forma, é importante que se promova nas escolas ações voltadas para o engajamento das pessoas nas atividades escolares, com maior participação dos gestores, professores, funcionários, alunos, da família e da comunidade.

Pensando esta realidade, como se dá o processo de Gestão Democrática na escola? Quais são os caminhos para a implantação desse novo modelo de Gestão? Explorar estas indagações e procurar respostas para elas é o que se almeja com o presente trabalho de pesquisa.

Deste modo, para construir a realidade que envolve o conceito de Gestão Democrática, o papel do diretor escolar e suas relações com a construção, desenvolvimento e avaliação do projeto político e pedagógico da escola, iremos usar o método qualitativo de pesquisa bibliográfica, abordando autores atuais e renomados na área como Libâneo (2012; 2015), Chrispino (2011), Marçal (2009), Veiga (2011), dentre outros.

DESENVOLVIMENTO

Em meados da década de 80, muda-se a visão da organização da escola, que deixa de ser rígida e empresarial para se tornar mais dinâmica e participativa, se importando mais com as relações humanas que são construídas na escola. Daí em diante, deixa-se de falar em administração escolar e passa-se a falar em Organização e Gestão da escola ou Gestão

Democrática. Surge a visão crítica do papel da escola e da educação, superando a visão neutra e subjetivista do passado, preocupada somente com os resultados administrativos.

O termo Gestão Democrática de ensino público passa a ser incentivado no artigo 206 da Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9.994 de 1996 (LDB) em seu artigo 14. Ambos os documentos impulsionam a Gestão Democrática nas escolas, bem como a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local nos conselhos escolares. Seus princípios são a participação, autonomia, transparência nas ações, pluralidade, co-participação e compromisso.

O perfil do diretor para esta nova realidade de gestão também muda, passando de um administrador para um líder participativo que busca com suas ações em conjunto com toda a comunidade escolar melhorar o desempenho da escola, assumindo um compromisso com uma educação de qualidade, com a aprendizagem significativa, com a formação integral do aluno para a cidadania e para o mundo do trabalho.

Trata-se de entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos e as expectativas e articula a adesão e participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas a questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais (LIBÂNEO, 2012, p. 455).

Para Libâneo (2012), a escola é o lócus da aprendizagem e da cultura, em que todos os seus participantes, pais, professores, alunos, funcionários e demais agentes escolares têm seu papel imprescindível na organização e gestão da escola. A escola possui como desafio principal eliminar as desigualdades sociais, a discriminação e exclusão social. Para isso, o diretor⁴ possui um grau de responsabilidade considerável como liderança na promoção da participação coletiva de toda a comunidade escolar, no desenvolvimento do currículo, na preservação e promoção da cultura organizacional científica e cultural e no incentivo a participação do professor no projeto pedagógico da escola, criando um espírito de coletividade e crescimento profissional. Afirma o autor:

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre direção e participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomada as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumam sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO, 2012, p. 447).

⁴ O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.

A função do gestor é bem ampla. Precisa reconhecer as potencialidades das pessoas e valorizar os membros de sua equipe, dando vez e voz para criar um sistema cooperativo e não mais competitivo sempre atento à formação continuada. Busca o envolvimento de todos com responsabilidade e comprometimento. Valoriza as trocas, compartilha as práticas exitosas, busca transparência nas decisões, objetividade nas ações e simplicidade nos procedimentos. Seu perfil é negociador e conciliador, trabalhando bem a mediação de conflitos. Entende que uma educação de qualidade é direito do cidadão e necessário para a formação de sua criticidade. Este gestor precisa estar sempre disposto a dialogar, para acolher bem os professores, assumindo-os como colegas de trabalho e os alunos, preparando-os para a autonomia.

Falar em Gestão Democrática nos remete a ideia de participação e cidadania. Todos são chamados a participar e a intervir na realidade escolar de maneira positiva e a avaliar os serviços prestados, sempre visando uma educação de qualidade para todos, sem distinção.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2015, p. 89).

Todos assumem a responsabilidade de planejar ações, tomar decisões e mobilizar a comunidade em torno da realidade escolar. Para isso, compete ao gestor a criação de órgãos colegiados para auxiliá-lo na gestão, já que não compete mais a ele assumir a direção da escola sozinho.

O Conselho de Escola, a APM (Associação de Pais e Mestres) e o Grêmio Estudantil são exemplos desses colegiados. Eles trabalham para auxiliar o diretor no planejamento estratégico, na previsão orçamentária e na busca por parcerias, na manutenção do patrimônio, na revisão dos principais documentos da escola como o Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico e a Proposta Curricular. Esses colegiados, em sintonia com a gestão da escola, ajudam a tomar decisões administrativas, financeiras e político pedagógicas, representando a comunidade local. A participação de todos colabora para a construção de uma escola cidadã e para a autonomia da escola, que passa a ter uma identidade própria.

As novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho intensificou a exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola. “De fato, a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla” (LIBÂNEO, 2015, p. 97).

Cabe ao gestor de escola criar parcerias com as famílias para fortalecer cada vez mais a relação família-escola. Castro e Regattieri (2009), em suas pesquisas junto a UNESCO,

compreenderam que a relação família – escola precisa ser estudada para a criação de estratégias que apoiem professores e gestores na construção e implantação de projetos e políticas públicas na área. Essa condição é importante para que se possa ampliar o universo de possibilidades de conhecimento e aprendizagens na escola. Ao analisar, por exemplo, o que se espera do aluno de ensino fundamental denota-se que as características compreendidas como pré-requisitos devem ter sido construídas em suas relações com familiares, como por exemplo, noções de higiene, disciplina e hierarquia. Para isso, entretanto, é necessários que muitas vezes os pais sejam orientados quanto a estas expectativas, direcionados para auxiliar a escola na formação de valores sociais importantes.

Já Ceccon et al (2008) aponta para a mediação do conflito escolar como meio para mudar realidades. É pelos conflitos, pelos esforços em solucionar problemas que alcançaremos objetivos mais elevados. É graças ao poder dos gestores em agir para transformar e graças a uma administração eficiente dos conflitos que é possível afastarem a escola de um clima de intranquilidade para um clima prazeroso de ser frequentado.

Chrispino (2011), também percorre o mesmo caminho ao analisar as perspectivas da juventude em relação à escola e a violência. O autor aborda os conceitos de conflito⁵, conflito escolar e violência de diferentes modos, analisando a importância que o jovem atribui à escola, à educação, ao professor ao mesmo tempo em que se preocupa com a violência. “A mediação é uma forma de resolução de conflitos que consiste basicamente na busca de um acordo pelo diálogo, com o auxílio de um terceiro imparcial: O mediador” (CHRISPINO, 2011, p. 58).

A mediação de conflitos ajuda os alunos a superarem as manifestações mais agudas e violentas, conduzindo-os para relações sociais de cooperação, de confiança e de solidariedade, de tolerância e responsabilidade. Por fim, propõe à implantação na escola de um programa de mediação de conflitos de acordo com a particularidade e contexto de cada escola, para melhorar a relação entre aluno e professor, diretor e professor, relação entre escola e comunidade e a comunicação.

Para a gestão escolar, Colares (2009), aponta como desafios a questão do acesso, permanência e aprendizagem na escola. A melhora destes fatores depende de políticas articuladas que viabilizem melhores condições sociais e culturais para as pessoas.

Para a Gestão Democrática, a escola precisa ser um espaço de aprendizagens significativas, sempre respeitando o ritmo de aprendizagem dos alunos. O diretor atento as necessidades da comunidade planeja e coordena ações que atendam às exigências e novas

⁵ Conflito é toda opinião divergente ou maneira diferente de pensar ou interpretar algum conhecimento (CHRISPINO, 2011, p. 37).

demandas da sociedade. Para Colares (2009), a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola (PPP) também auxilia a descobrir quais são as necessidades e anseios dos alunos, tornando o trabalho escolar mais produtivo e agradável, aproximando-a cada vez mais da comunidade a qual está inserida.

Marçal (2009) enfatiza o importante papel do PPP na construção de uma identidade escolar, na qual se preocupa em atender às necessidades específicas da comunidade. O projeto político pedagógico é fruto de uma construção coletiva que visa o sucesso do aprendizado do aluno e sua permanência prazerosa na escola. A construção coletiva do PPP, sua execução e avaliação pressupõe o diálogo entre os vários segmentos da escola, para que todos possam contribuir significativamente para a melhoria da qualidade do ensino que a escola oferece. Ele deve ser construído de forma processual e gradativa, cumprindo sua função social por meio de ações planejadas e debatidas coletivamente.

Já Veiga (2011), apresenta o PPP como um projeto democrático de decisões que fazem referência a organização do trabalho pedagógico no nível da escola e da sala de aula. Para que ele se realize é necessário que haja uma teoria em que se possa embasar e ser assumida por toda a equipe escolar, para que a escola encontre sua autonomia e qualidade. É uma construção possível por meio de um planejamento participativo. Ele não pode ser arquivado, precisa ser revisitado e usado constantemente. “A implementação do projeto político pedagógico próprio é condição para que se afirme (ou se construa simultaneamente) a identidade da escola, como espaço pedagógico necessário à construção do conhecimento e da cidadania” (VEIGA, 2011, p. 49).

Na organização escolar, que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se buscam e se desejam práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exigem-se da equipe diretiva, que é parte deste coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos de execução (VEIGA, 2011, P. 45).

A autora também reforça o papel de liderança que o gestor democrático deve desempenhar em seu trabalho no cotidiano escolar:

Liderança e firmeza no sentido de encaminhar e viabilizar decisões com segurança, como elementos de competência pedagógica, ética e profissional para assegurar que as decisões tomadas de forma participativa e respaldadas técnica, pedagógica e teoricamente sejam efetivamente cumpridas por todos (VEIGA, 2011, p. 45).

CONCLUSÃO

Conclui-se, portanto, que uma Gestão Democrática é fundamentada na participação de toda a comunidade escolar nas ações da escola. O diretor, como um líder cooperativo, promove ações em conjunto com os professores, pais, funcionários e alunos, incitando a todos a

assumirem seu compromisso com uma educação significativa e de qualidade em prol da formação integral do aluno.

Na Gestão Democrática todos têm importante papel na organização e gestão da escola, pois as deliberações são concretizadas de maneira coletiva, de acordo com as necessidades da comunidade. As ações da escola são planejadas, desenvolvidas e avaliadas pelos órgãos colegiados, formados com o incentivo e a mediação do diretor para auxiliá-lo na gestão, nas decisões administrativas, financeiras e político-pedagógica. A participação dos pais e a parceria entre a escola e a família é o melhor caminho para a aproximação e envolvimento da comunidade com a escola. Temos como exemplo de colegiados o Conselho de Escola, a APM e o Grêmio Estudantil.

A mediação do conflito na escola também é apontada pelos autores como um meio para melhorar as relações e alcançar os objetivos almejados pela escola. O diretor, ao promover o diálogo assume o papel de mediador, propondo acordos para ajudar os alunos e professores a superarem os conflitos e a violência no ambiente escolar e assim passar a ter relações sociais de cooperação, confiança, solidariedade, tolerância e responsabilidade.

Por fim, os autores estudados enfatizam a importância da construção coletiva de um Projeto Político Pedagógico da escola e de sua efetivação para a melhoria da qualidade de ensino e para a permanência do aluno na escola, ou seja, para a diminuição da evasão escolar. O PPP é responsável pela criação da identidade e da autonomia da escola e por meio dele ela pode planejar, executar e avaliar suas ações, aproximando-a cada vez mais da comunidade a qual está inserida. Cabe ao diretor dividir as responsabilidades, chamar a comunidade a participar das ações da escola, dos colegiados, fazendo parcerias com as famílias e com a comunidade, para a construção de um projeto político pedagógico que atenda os anseios dos alunos, que saia do papel e que promova um constante diálogo com todos os segmentos da escola para a construção de uma educação de qualidade para todos, sem distinção.

REFERÊNCIAS

ACURCIO, Marina Rodrigues Borges (coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito federal, 1998.

BRASIL. Lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996.

CASTRO, Jane Margareth; REGATTIERI, Marilza (org.). **Interação escola-família: subsídios para práticas escolares**. Brasília: UNESCO, MEC, 2009.

CECCON, Cláudia et al. **Conflitos na escola: modos de transformar: dicas para refletir e exemplos de como.** São Paulo: CECIP, IMESP, 2009.

CHRISPINO, A. **A mediação do conflito escolar.** São Paulo: Biruta, 2011.

COLARES, Maria Lilia Imbiriba Souza (org.). **Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas.** Curitiba: Editora CRV, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização.** 10ª ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6ª edição. São Paulo, Heccus, 2015.

MARÇAL, J.C; SOUSA, J.V. de. **Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? Módulo III.** Brasília: CONSED, 2009.

MARINHEIRO, C. A.; SANCHES, E. L.; ARCHANJO, R. M. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Batatais: Claretiano, 2016.

VEIGA, Ilma P. A. (org.). **Projeto Político Pedagógico da escola – uma construção possível.** 29ª edição, Campinas: Papyrus, 2011.