



Educação e Gestão Escolar Democrática: Importância, Desafios e Perspectivas¹

Kaio Anderson Fernandes GOMES²

Marinete Lourenço MOTA³

Nildson Carlen de Lima DEVEZA⁴

Neymia Oliveira MELO⁵

Resumo

O artigo apresenta a investigação realizada sobre a temática gestão escolar democrática, objetivando compreender as ações administrativas de competência do gestor escolar, tendo em vista seus desafios e perspectivas de um trabalho pautado nos princípios democráticos, participativo e interativo. O estudo pautou-se na abordagem qualitativa, utilizando-se da pesquisa documental e de campo por meio das técnicas de observação e entrevistas semi estruturadas com equipes gestonárias de escolas públicas do ensino fundamental do município de Benjamin Constant – Amazonas. Enfatizamos como resultado as dificuldades de participação ativa de agentes escolares acerca da elaboração do Projeto Político Pedagógico Escolar e de recursos financeiros expostos pelos gestores. E ainda a elevação da importância atribuída à gestão democrática escolar. A gestão escolar não deve ser enxergada somente como um conjunto de práticas burocráticas voltadas à escola, mas sim, precisa ser vista como um viés de promoção do fazer democrático e da cidadania. A escola não pode e não deve fechar-se em seus muros, deixando de considerar toda a realidade que a norteia e que exerce influência constante no processo de ensino aprendizagem.

Palavras – chaves: Participação; Gestão Escolar; Educação democrática.

¹Trabalho apresentado no GT – 02: Educação, Políticas Educacionais, Interculturalidade e Formação de Professores Indígenas e não - Indígenas na Pan – Amazônia do III Siscultura.

²Graduando em Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas. E-mail: kaioanderson.amt@gmail.com

³Professora Dra. em Sociedade e Cultura na Amazônia pela Universidade Federal do Amazonas. E-mail: mlmota71@gmail.com

⁴Acadêmico do curso Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas. E-mail: nildsondevezagb@gmail.com

⁵Acadêmica do curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas. E-mail: oliveiramelloneymiaatn@gmail.com



Introdução

O presente artigo trata de apresentar o resultado da pesquisa realizada acerca da temática da gestão escolar democrática realizada em duas escolas municipais no município de Benjamin Constant.

A pesquisa teve como finalidade investigar a importância, desafios e perspectivas vivenciadas por gestores de instituição pública da rede municipal de ensino de Benjamin Constant – AM.

Procurou-se analisar as ações administrativas do gestor escolar na perspectiva de uma gestão democrática, participativa e interativa; conhecer a importância da gestão democrática atribuída pelos próprios gestores e; identificar os desafios e perspectivas vivenciados pelos gestores, tendo em vista a efetivação de uma gestão escolar democrática.

A Constituição Federal de (1988) em seu art. 206 promulga que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII – garantia de padrão de qualidade”. A gestão escolar pública no Brasil deve obedecer aos seguintes princípios acima, ou seja, as tomadas de decisões devem acontecer de forma horizontal em que todos possam fazer parte das decisões encontradas no decorrer do ano letivo na escola.

Os problemas que envolvem o processo administrativo escolar são de diferentes naturezas e desafiadores, pois, necessitam ser discutidas pelo coletivo, que é bastante heterogêneo. Isso ocorre, porque é formado por diferentes segmentos: professores, coordenadores e orientadores pedagógicos, pessoal técnico-administrativo, alunos, pais ou responsáveis por alunos e representantes da comunidade local.

Para tal, os gestores precisam conhecer a realidade da escola a partir da dimensão avaliativa. Avaliar o que essa escola tem feito e como ela tem colocado em pauta as propostas, problemáticas, e questões que precisam ser analisado, debatido, discutido e que possibilidades vão ser desenvolvidas e articuladas para que se tenha solução aos problemas e, que solução irá apresentar perante todas às problemáticas identificadas nesse processo.



III Seminário Internacional em
Sociedade e Cultura na Pan-Amazônia
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Manaus (AM), de 21 a 23 de novembro de 2018



[...] administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é usar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (PARO, 2000, p. 7).

Entende-se, portanto que a gestão escolar não deve se desvincular das manifestações culturais da memória coletiva. O diretor (a) deve estar inserido (a) de forma ativa no campo político, econômico, social e cultural. Realidade a qual deve ser discutida e encarada pelo gestor com olhar crítico, imparcial a partir da voz dos sujeitos que estão dentro como fora dos muros da escola.

Toda gestão de ensino possui suas especificidades. Ao retratarmos sobre o Gestor Escolar Democrático se faz necessário compreender os múltiplos significados que envolvem o ato administrativo pedagógico. Dessa forma, a Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia.

De acordo com Vieira, (2005):

Gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local.

O diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos. De acordo com Luck (2001), em algumas gestões escolares participativas, os diretores dedicam uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação.

Portanto, o gestor tem a responsabilidade de buscar um rumo, uma direção na escola. É uma direção intencional, com um sentido explícito, com um compromisso



III Seminário Internacional em
Sociedade e Cultura na Pan-Amazônia
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Manaus (AM), de 21 a 23 de novembro de 2018



definido coletivamente. Por isso, todo gestor escolar é, também, um agente político com interesses reais e coletivos de todos os interessados diretamente e indiretamente no âmbito educacional.

Desse modo, entende-se que a gestão é de suma importância no fazer pedagógico e, para isso, o gestor precisa estar preparado para exercer sua função. Portanto, o gestor terá que fomentar políticas que possibilite a emancipação da autonomia da escola e de todos os implicados no âmbito educacional.

Tendo como norte a gestão para administrar o recurso aplicado na escola, zelar pelo patrimônio, liderar o Recursos Humanos (RH), planejar e desenvolver juntamente com apoio pedagógico e professores o currículo escolar. Sendo assim, a escola terá o suporte para a compreensão de fato das ações educacionais e que só através das diversas pesquisas toda escola terá um forte aliado para suprir todos os entraves ao decorrer do ano letivo.

A importância da gestão pedagógica/administrativa democrática e seus aspectos legais

A importância da gestão democrática do ensino público na educação básica vislumbra a autonomia escolar. É uma forma de administrar uma instituição pautada em princípios que levem a participação ativa, envolvimento e um trabalho pedagógico de corresponsabilidades durante o processo ensino aprendizagem. Desse modo, Vieira, (2005) afirma que "a gestão é de suma importância na perspectiva de gerenciar a instituição de maneira que possibilite a participação e transparência".

Apoiando-se nessa concepção, percebe-se que através do entendimento do docente/diretor no que diz respeito a todos os fatores que norteiam a gestão democrática, adquire-se uma nova visão que irá modificar de forma positiva a sua prática pedagógica, pois o fortalecimento do compromisso de educar traz em si uma gama de novos horizontes para a melhoria do trabalho realizado pelo professor, sempre tendo a democratização da gestão como uma bússola que irá orientá-lo em seu dia a dia na escola, no que se refere às suas atribuições e possíveis contribuições.



III Seminário Internacional em
Sociedade e Cultura na Pan-Amazônia
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Manaus (AM), de 21 a 23 de novembro de 2018



Neste contexto, a figura do gestor desempenha o papel fundamental na instituição, nas ações pedagógicas quanto administrativa, pois a ele cabe ser o facilitador, o mediador de ideias e ações em prol de resultados escolares satisfatórios e significativos.

O exame do modo como se configuram as múltiplas relações sociais que têm lugar no cotidiano da escola e seu inter-relacionamento com os determinantes sociais mais amplos, bem como a consideração da natureza específica quer da prática política, quer da atividade administrativa, parecem autorizar a conclusão de que o político tem precedência sobre o administrativo no cotidiano da escola pública (PARO, 2000, p. 78).

Sabe-se que ainda hoje, no Brasil, o ensino público reflete os velhos moldes da administração clássica, onde a ênfase se dava no cumprimento de normas e técnicas padronizadas e rigorosas que deviam ser seguidas por todas as escolas, para que estas trabalhassem da mesma forma. Sabendo que vivemos numa sociedade dinâmica, não podemos nos agarrar aos métodos do passado, pois as mudanças de época exigem também a transformação dos métodos e técnicas. Logo, a gestão escolar precisa aderir à democratização de suas funções e atribuições, visto a necessidade do cenário social, econômico e político em que nos encontramos.

De acordo com Luck (2001), as gestões escolares participativas se preocupam com a capacitação de seus profissionais da educação garantindo, assim um sistema escolar participativo e de trocas de experiências pedagógicas no tocante à melhoria da qualidade do ensino e superação de dificuldades. Sem abandonar os aspectos normativos no gerenciamento da escola nos aspectos orçamentários, planejamentos, organização dos recursos humanos, os reparos na infraestrutura da escola etc.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei Nº. 9.394/96), em seus artigos 14 e 15, apresentam os seguintes princípios:

Art. 14 - 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;

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de



III Seminário Internacional em
Sociedade e Cultura na Pan-Amazônia
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Manaus (AM), de 21 a 23 de novembro de 2018



autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (LDB, Lei Nº. 9.394/96).

Desse modo, os sistemas de ensino, pautados na legislação educacional brasileira, assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa quanto a gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Nesta perspectiva Libâneo (2008, p, 128) afirma que o gestor é quem: coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialista e de técnicos- administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e as decisões no âmbito da escola assumido pela equipe escolar e pela comunidade.

Vale ressaltar, que na contemporaneidade há desafios que impossibilita a não efetivação da gestão democrática. Um deles é a carência de formação para gestor, outro, são gestores por indicação política partidária, mas que não tem perfil para gestor, outro fator, é que tem gestores preparados, em contra partida, são autocráticos com ideologias egocêntricas que atropela a essência de uma gestão democrática.

Desafios na gestão educacional municipal

A gestão escolar é o meio pelo qual as instituições educacionais são conduzidas e organizadas, tendo em vista os fatores econômicos, sociais, pedagógicos, estruturais, políticos, dentre outros. É por meio da gestão, que a escola toma posse de seu desenvolvimento e dos processos educativos. Junto a ela, surge a democratização assunto de certo modo corriqueiro no meio educacional.

Afinal, essa concepção de gestão tem trazido novos horizontes para a educação brasileira, muito embora havendo as dificuldades, mas o verdadeiro ato de gestar proporciona avanços de significativa relevância para a educação, tais como o envolvimento da comunidade escolar na escolha do diretor.

A integração escola e comunidade para a melhoria da educação, ainda é um desafio a ser superado e se concretizado na prática, isso se dá a partir do cenário



III Seminário Internacional em
Sociedade e Cultura na Pan-Amazônia
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Manaus (AM), de 21 a 23 de novembro de 2018



educacional que conhecemos, onde essa colaboração mútua de fato não ocorre ou pelo menos não como deveria acontecer mediante os anseios que surgem a partir dos processos educacionais.

Nesse sentido, a pesquisa pautou-se na abordagem qualitativa por meio da pesquisa de campo na qual foram feitas perguntas diretas aos gestores com intuito desvendar essa curiosidade dos desafios que cercam a gestão. Sabe-se também que a pesquisa foi realizada envolvendo a rede municipal de ensino do município de Benjamin Constant-Amazonas.

O entendimento dos gestores sobre seus desafios da gestão democrática são claras e dizem muito sobre seus contextos profissionais na perspectiva de uma educação democrática e de qualidade. Vejamos o que diz o gestor a seguir:

Como gestor, enfrento inúmeros desafios para o exercício da minha função. Os problemas mexem tanto com o nosso psicológico que durmo e acordo pensando nos desafios, em nossas limitações e possibilidades de resoluções dos problemas. Cada dia é um dia que temos que vencer, aqui na escola eu sou o primeiro a chegar e o último a sair. Vivenciar todos esses desafios me leva a entender que precisamos nos preparar cada vez mais, isso implica formação continuada e em serviço. Nos motiva a nos especializarmos mais na área da gestão escolar (FRANCISCO⁶, 39 anos, entrevista semiestruturada, agosto de 2018).

O gestor Francisco, apresenta um dos maiores desafios vivenciados por gestores escolares, a questão da preparação e da formação. O gestor entrevistado por não ser de um curso de uma área das ciências naturais não se sente preparado para atuar na gestão escolar, enfatizando a importância de se ter especialização que o preparasse melhor para o exercício de sua profissão.

Nesse sentido, o mesmo afirma ter enfrentado várias dificuldades em administrar a escola, teve que fazer uma especialização em gestão educacional para conseguir direcionar a escola, pois a formação dele não tem nada haver em administrar uma escola.

⁶ Francisco nome fictício para preservar a identidade do gestor colaborador na pesquisa.



Desse modo, pelo fato do norte do Amazonas ainda não ter uma política de concurso público para gestores, as Secretarias Municipal e Estadual de educação acaba que indicando/nomeando professores que de certo modo não tem experiência e nem formação para gerenciar uma instituição de ensino.

Outros desafios que resultou da pesquisa foi acerca da elaboração, revisão e acompanhamento dos Projetos Políticos Pedagógicos Escolares (PPE), sinalizados pelo gestor: “sinto dificuldades, mas estão sendo vencidas com as experiências, mas ainda sinto dificuldades do processo de implantação e revisão do PPP” (JOÃO⁷, 45 anos, entrevista, agosto de 2018).

O gestor João afirma que até mesmo gestores que tem a formação no âmbito de gerenciamento educacional ou quem faz pós-graduação na área sentem dificuldades, pois, nenhuma escola está isenta desse tipo de desafio.

As perspectivas dos gestores da escola pública

As ações administrativas escolares frente a gestão democrática, segundo os gestores, precisa se firmar para sanar alguns problemas de ordem pedagógicas. Uma das perspectivas versa sobre a possibilidade de desenvolvimento projetos para aproximar os pais e responsáveis por alunos da escola. As temáticas suscitadas referentes as propostas dos projetos estão canalizadas para as questões internas e externas a escola, como por exemplo, família na escola, questões de drogas, direitos e deveres do cidadão, respeito, a vida em sociedade, dentre outros.

Observou-se que no âmbito administrativo os gestores atuaram de forma conjunta dando ciência a todo corpo de especialista, sendo que seu assistente na sua ausência terá o pleno poder das mesmas funções.

Nessa perspectiva, na visão dos gestores, o ato democrático é de suma importância no caráter de melhorar as políticas administrativa e pedagógica escolar, pois segundo eles, em toda escola se faz necessário à gestão democrática possibilitar instrumentos de superação das dificuldades cotidianas escolares.

⁷ João nome fictício do gestor para preservar vossa identidade na colaboração da pesquisa.



III Seminário Internacional em
Sociedade e Cultura na Pan-Amazônia
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Manaus (AM), de 21 a 23 de novembro de 2018



Segundo Barbosa (2007) ao trabalho do gestor escolar está imbricada a ideia de ações que necessitam de um conhecimento pedagógico, administrativo, político que envolve também aspectos de ordem econômica, patrimonial e de capital humano (pessoal) até o desenvolvimento do currículo escolar, compreendidas em uma forma de teia inter-relacionadas.

O gestor deve ser capaz de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerça um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar seus desafios para que possam adquirir as habilidades necessárias por meio do investimento na formação dos profissionais da educação envolvidos na escola. Ao gestor compete o diálogo, saber ouvir o que os outros têm a dizer.

A Constituição Federal de (1988) em seu art. 206 diz que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII – garantia de padrão de qualidade”.

Desse modo, entende-se que a gestão democrática permite vislumbrar uma educação escolar de qualidade e em atenção às necessidades sociais.

As escolas investigadas apresentaram suas peculiaridades, especificidades e dificuldades peculiares com relação à garantia do padrão de qualidade, mesmo a escola estando norteadas pelas diretrizes educacionais, as mesmas deixam a desejar na perspectiva de subsidiar as instituições para atingir bons resultados administrativos e pedagógicos.

Entende-se que a gestão participativa é de suma importância no fazer pedagógico e, para isso, o gestor precisa estar preparado para exercer sua função. Tendo como um dos norte as políticas que possibilite a emancipação da autonomia da escola e de todos os implicados no âmbito educacional, administrando o recurso aplicado na escola, zelando pelo patrimônio, liderando da melhor forma possível os Recursos Humanos - RH, planejando e desenvolvendo juntamente o currículo escolar.

Para Vasquez (1977) "a teoria em si [...] não transforma o mundo. Pode contribuir para sua transformação, mas para isso tem que sair de si mesma, e, em primeiro lugar, tem que ser assimilada pelos que vão ocasionar, com seus atores reais, efetivos, para tal transformação".



III Seminário Internacional em
Sociedade e Cultura na Pan-Amazônia
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Manaus (AM), de 21 a 23 de novembro de 2018



Sendo assim, a escola terá o suporte para a compreensão de fato das ações educacionais e que por intermédio das pesquisas, diagnósticos, que as escolas terão possibilidades de superar seus desafios e cumprir com suas metas e objetivos intencionais.

Desta maneira, todos os agentes escolares, devem ter seus direitos de cidadanias reconhecidos e respeitados pela gestão escolar. Assoma-se a esta ideia o conjunto de princípios e diretrizes, que não expressem necessariamente uma perspectiva programática, vêm direcionando a análise no campo ético-político nacional e internacional pelo menos em termos de projeto sociopolítico.

Sendo assim, por meio da gestão democrática e projeto político pedagógico o aluno poderá desenvolver-se de forma eficaz. Propiciar possibilidades de aprendizagem das crianças, jovens e adultos é fundamental, mas para isso tem que haver parcerias tanto com a comunidade escolar quanto a comunidade externa pra somar no desenvolvimento intelectual, moral, cultural, sociológico, ético, filosófico educacional, fisiológico entre outros fortalecendo o potencial para uma educação de qualidade.

Considerações Finais

É notável a importância da participação ativa do gestor democrático na escola, sendo que a gestão educacional é responsável pelo planejamento e organização do trabalho escolar, ou seja, é o gestor que monitora os processos avaliativos e os resultados educacionais da escola. A participação ativa e atenciosa do gestor é de fundamental importância para todos os integrantes da escola, pois ele está na tomada de decisões para um bom trabalho educacional entre todos os funcionários. Vemos que a sociedade é dinâmica e que a gestão escolar deve ser proativa, participativa e grande motivadora de ações sociais importantes no âmbito escolar, tendo em vista o papel social da escola nos tempos contemporâneos.

É fato que a escola já não consegue atuar sozinha em seu fazer pedagógico e administrativo. A escola deve ser uma extensão da sociedade e uma gestão que atua democraticamente tem essa concepção. Não há como conceber um trabalho escolar



III Seminário Internacional em
Sociedade e Cultura na Pan-Amazônia
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Manaus (AM), de 21 a 23 de novembro de 2018



democrático se não houver práticas que remetam à participação, sobretudo dos membros da comunidade e da própria escola.

O ensino público no Brasil reflete diferentes problemáticas que acabam repercutindo dentro das escolas e nas práticas dos gestores escolares. Os moldes tradicionais e elitistas ainda norteiam as escolas brasileiras, com isso os paradigmas de uma administração clássica, onde a ênfase se volta para o cumprimento de normas e técnicas padronizadas e rigorosas praticadas.

A dinamicidade da sociedade implica numa gestão escolar de ação e dinâmica. Não deve se prender a métodos do passado que não condiz com dias e problemas educacionais escolares atuais. A gestão escolar precisa aderir à democratização de suas funções e atribuições, visto a necessidade do cenário social, econômico e político em que nos encontramos.



III Seminário Internacional em
Sociedade e Cultura na Pan-Amazônia
Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Manaus (AM), de 21 a 23 de novembro de 2018



REFERÊNCIAS

BARBOSA, Walmir de Albuquerque; MIKI, Persida da Silva Ribeiro Manaus: **Edições UEA**, 2007.

_____**Plano Nacional de educação 2014/2024**: lei nº 3.005 de 25 de junho de 2014. – Brasília: Câmara dos Deputados ed. Câmara dos Deputados, 2014.

_____**Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 56/2007 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. - Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas. 2008.

_____**Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDB**, lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

LIBANELO, JOSE CARLOS. **Organização e gestão da escola**. Goiânia MF: 5 ed. Revista ampliada. LIVROS 2008.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e sua competência**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LIBANELO, JOSE CARLOS. **Organização e gestão da escola**. Goiânia MF: 5 ed. Revista ampliada. LIVROS 2008.

OLIVEIRA, J. F de; MORAES, R.N; DOURADO, L.F. **Gestão escolar democrática definições, princípios e mecanismos de implementação MEC**: escola de gestores, disponível em <http://escoladegestores.mec.gov.br>. 10 de maio de 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal**. In. **CEARÁ. SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005.