

GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo analisar a Gestão Democrática e o papel do gestor escolar à luz do contexto histórico e político brasileiro. A problemática discutida aborda a educação por meio da gestão democrática como possibilidade de emancipação, questionando em que medida a dispersão do poder contribui ou se afasta desse princípio, bem como o papel do gestor escolar nesse contexto. A metodologia utilizada foi a leitura e problematização de artigos e obras que tratam da temática. Como resultado, o estudo apresenta uma reflexão acerca dos limites e possibilidades da gestão democrática e participativa no cenário educacional brasileiro. Conclui-se que, apesar das contradições presentes em sua implementação, a educação ainda se constitui como um dos principais meios para a transformação social.

Palavras-chave: Educação para emancipação. Gestão Democrática. Gestor escolar.

INTRODUÇÃO

Neste trabalho buscamos compreender questões de importância primária perante as transformações sociais legitimadas pelo processo de desenvolvimento humano e o Estado que rege seus direitos e deveres.

Ao abordarmos questões como a gestão democrática e o seu papel na escola como articulador do trabalho administrativo e pedagógico, precisamos compreender seu contexto histórico e político.

O Estado utiliza a educação como forma de controle social, sua preocupação é formar trabalhadores, o conceito que melhor define essa intenção é o de alienação, demarcada pelo artigo de Silva (2005), afirma que “[...] a alienação do trabalho é considerada como a mãe de todas as outras alienações, cabendo ao homem passar do entendimento de alienação para o entendimento de práxis.” Nessa perspectiva, o processo educacional pode atuar tanto na reprodução dessas relações quanto na sua problematização, a depender das formas de organização e gestão adotadas.

Dessa forma, a gestão democrática insere-se como uma proposta que tensiona essa lógica, ao direcionar a educação para a emancipação como direito. Contudo, sua efetivação ocorre em meio a contradições históricas e políticas que limitam sua prática no cotidiano escolar. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo analisar a gestão democrática e o papel do gestor escolar à luz do contexto histórico e político brasileiro.

A mudança organizacional do fazer escolar, postulada pela alteração de paradigma, isto é, a mudança terminológica e social dos princípios de gerenciamento, é decorrente do esgotamento do ciclo produtivo que sustentava a administração científica. Os movimentos sociais suscitaram o direito de participação nas decisões do Estado no período pós Regime-Militar (1964-1985). Essa transição ocorre a partir dos desdobramentos da crise do sistema capitalista, que traz consigo a descentralização dos poderes através dos entes federados. Essa mudança de paradigma não se deu de forma espontânea, mas sim como resultado de um conjunto de fatores históricos, sociais e políticos.

A gênese e a evolução histórica da gestão escolar, nos convidam a compreender em que medida essa mudança representa um realinhamento das relações entre a educação, o capital e a emancipação. A conjectura de que a gestão democrática, ao promover a participação e a autonomia, pode servir como um instrumento de controle social, permitindo que o capital se adapte às novas condições de produção e mantenha o status quo. Precipuamente, voltada à reprodução do capitalismo com proficuidade, a política de descentralização fortalece o ideário neoliberal.

A análise da descentralização, no contexto das políticas educacionais, exige uma problematização que ultrapasse sua aparência democrática. Embora apresentada como ampliação da autonomia e da participação, essa estratégia pode operar como mecanismo de reconfiguração do controle estatal, deslocando responsabilidades sem garantir as condições necessárias para sua efetivação, tais como recursos financeiros adequados, infraestrutura escolar, valorização e formação continuada dos profissionais da educação. Nesse sentido, a gestão democrática passa a assumir um caráter ambíguo, pois ao mesmo tempo em que propõe a participação coletiva, também incorpora exigências gerenciais que subordinam a escola à lógica da eficiência e da produtividade.

Essa limitação pode ser compreendida à luz da crítica de Arroyo (1979, p.38), ao afirmar que “[...] o sistema escolar vem contribuindo para o contrário”, evidenciando que, mesmo diante de propostas participativas, a estrutura educacional tende a reproduzir desigualdades quando não há condições concretas para sua transformação.

O esgotamento do ciclo produtivo no modelo Taylorista/Fordista, é causado por implicações do próprio modelo, visto que este se mantém pelo acúmulo do capital, se não gera lucros cada vez mais altos, entra em crise, levando a uma reconfiguração do modo de produção a fim de manter sua lucratividade. Na mudança para o modelo Toyotista pode-se configurar

flexibilidade e eficiência na produção conforme a demanda, visando a redução de custos e produção controlada, adaptando às mudanças do mercado. Em contrapartida, a intensificação do trabalho exigiu maior nível de qualificação profissional, como a escola tem como função a formação do cidadão para o trabalho, também se molda para formar o novo operário.

Em seu artigo de 1979, Miguel Arroyo destaca a dimensão política da administração educacional, questionando a adoção de modelos empresariais que visam a modernização administrativa do sistema. O autor argumenta que essa abordagem, ao priorizar a eficiência e a produtividade, desconsidera as especificidades da educação e as necessidades dos estudantes. Além disso, Arroyo critica a tendência de responsabilizar a escola pelos problemas sociais mais amplos, desconsiderando o papel do Estado e das políticas públicas:

Para uma organização da produção mais participante, para uma divisão técnico-social do trabalho menos hierárquica, para maior distribuição da riqueza e do poder na sociedade. Há sintomas de que o sistema escolar vem contribuindo para o contrário. (ARROYO, 1979, p. 38).

Teoricamente ao adentrarmos nas questões que tocam o papel do Estado e das políticas públicas, estas deveriam formalizar, coordenar e trabalhar para a implementação das normativas que foram consolidadas pela Constituição Federativa, na educação o regimento discorre:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, p. 123).

Neste artigo se elucida uma determinação para o desenvolvimento das máximas potencialidades, porém ao implementar essa política o Estado qualifica apenas para o trabalho, utilizando da escola como meio para controle social. É baseada nesta determinação e na privação deste direito para o desenvolvimento integral, que os movimentos sociais atuaram buscando a emancipação, a fim de instrumentalizar o corpo social na obtenção de autonomia, desenvolvimento do pensamento crítico e na conscientização do indivíduo, o mesmo pode compreender as relações dialéticas as quais está inserido e transformar seu meio a partir da participação popular nas decisões do Estado, buscando ideais democráticos e uma reconfiguração de suas relações, o artigo de Azevedo, 2010 diz:

A influência dos movimentos sociais vai muito além dos efeitos políticos produzidos por eles, pois suas ações determinam a modificação de comportamentos e de regras por parte do sistema político. E, além do mais,

há uma dimensão simbólica muito mais complexa sobre a qual os movimentos sociais exercem grande impacto que é a transformação social. (AZEVEDO, 2010, p. 215).

Ademais, os movimentos sociais se manifestam em resposta às carências e exclusões geradas pelas políticas neoliberais, a partir da mobilização dos grupos sociais que emergem como espaço de construção para uma sociedade equitativa, atuando como agentes fundamentais, contrapondo um Estado que constantemente se desresponsabiliza.

Partindo de uma reorganização sistêmica e social, que buscamos neste trabalho exemplificar os modelos de organização escolar e os impactos da reestruturação produtiva no mundo do trabalho, alterando o gerenciamento da educação no seu âmbito mais prático, a escola.

DISTINÇÃO ENTRE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA: DO DIRETOR AO GESTOR ESCOLAR.

Os princípios de gerenciamento são meios para a organização do trabalho, por serem agentes utilizados para organizar produção em massa, os governos se utilizam de seus métodos na organização do Estado. O Taylorismo/Fordismo ao ser incorporado trouxe o termo administração científica, a condução da empresa é piramidal centralizada na figura do diretor que é o detentor do conhecimento de todo o processo fabril, aplicando esse conceito na escola, buscava-se formar trabalhadores que fossem especialistas em uma função específica, os funcionários da escola também seguem hierarquias, o diretor controlava as decisões através dos inspetores escolares, tanto do alunado, quanto dos professores. Os autores do texto Sidou, Gimenez e Gomes, (2014), discorrem no artigo que, “[...] dentre seus princípios, destaca o atendimento à crescente demanda, a um custo menor. Nesse sentido, os princípios ligados à administração geral postulados por Fayol e Taylor”, conduzem para as adequações à administração escolar.”

O termo gerencialismo é utilizado de forma a orientar os processos administrativos de acordo com três aspectos: economia, eficiência e eficácia. Em suma, a característica central do gerencialismo na educação, ocorre por meio da dispersão de poder, de maneira a repassar as responsabilidades do provimento de serviços, a publicização e a terceirização. Essa gestão tem o intuito de melhorar a qualidade do ensino, tendo a descentralização e a autonomia como mecanismos básicos para alcançar esse objetivo (Lima; Gandin, 2017). O primeiro termo é justificado através das transferências para o setor público não estatal, como Ongs e sociedade

civil, Saviani destaca na coleção, 2012 “[...] a proposta de publicização do Estado consiste em encaminhar a ação do Estado para as iniciativas que dizem respeito ao interesse público”. O segundo termo pratica-se na gestão para o Estado mínimo, e se justifica por narrativas como esta publicada pelo Jornal online Brasil de Fato (2024), mediante o projeto de lei estadual que tenciona privatizar a gestão escolar “[...] ele é proposto porque os diretores escolares reclamam do excesso de funções burocráticas e pouco tempo para as ações pedagógicas.”

Com a intenção de se desresponsabilizar dos custos que este setor da educação demanda, o poderio propõe para empresas privadas um montante a ser administrado por este setor, assim como cita ainda na entrevista para o Jornal Online Brasil de Fato (2024):

[...] é aproveitar que “uma empresa com comprovada expertise em gestão educacional cuida de toda a demanda administrativa. A terceirizada fica responsável pela segurança das escolas, administração, gestão de mobiliário, fornecimento de internet e seleção e contratação de professores temporários”. (Brasil de fato, 2024).

Portanto, essas medidas por parte do governo estão implícitas, incumbindo à sociedade o papel de interpretar a intenção por detrás destes preceitos. A educação para emancipação se faz necessária ao instrumentalizar a população, no desenvolvimento do pensamento crítico, capacidade de abstração e compreensão de conceitos para uma educação cidadã, justamente para elucidar o que de fato é intencional a partir das ações políticas.

A conceituação do termo gestão democrática inaugurou um novo período na história brasileira, que visa os direitos fundamentais e a participação popular nas decisões até então centralizadas no Estado, mas como discorremos acima a intenção a partir destas ações, mesmo que postuladas por princípios democráticos, foi vinculada a política neoliberal. No artigo do V Congresso Nacional de Educação (2018), a gestão “[...] significa muito trabalho na escola em todos os campos: administrativo, burocrático, financeiro, jurídico, logístico, pedagógico, entre outros.”

As possibilidades para cumprir essas funções estão em razão dos princípios, os quais organizam a forma do fazer político e pedagógico intrínseco neste modelo de gerenciamento, os quais são, a participação e autonomia, a participação busca promover a interação entre escola e comunidade em função do conjunto de esferas colegiadas, como o Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) e Conselho de Classe. A autonomia é um conceito complexo em razão da relatividade, ou seja, organiza como estas instâncias se portam, mas a efetiva tomada de decisão é delimitada pelo Estado ou município ao qual está inserida, dependendo de inúmeras aprovações e rubricas para implementar as ações

discutidas por estes entes. A seguir destrinchamos as funções dos entes colegiados mediante estes princípios.

O Conselho Escolar é o órgão máximo na instituição de ensino, seus integrantes devem pensar juntos a fim de propiciar a melhoria da qualidade de ensino articulando com as outras instâncias, as funções que competem a este estão destacadas no artigo de Rocha, Silveira e Oliveira (2016):

[...] Suas atribuições referem-se à contribuição nas tomadas de decisões nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros na tentativa de propor alternativas para a resolução aos problemas que surgem na escola. Rocha, Silveira e Oliveira (2016 p.15).

Portando o conselho escolar trabalha para a união entre a comunidade escolar e a comunidade externa interessada, a fim de tomar decisões que contribuam para o funcionamento da instituição escolar na mediação das problemáticas encontradas no seio desta.

O Grêmio Estudantil tem como função oportunizar a participação dos alunos dentro da escola, uma organização que trabalha para os interesses do alunado juntamente com o corpo gestor da escola, na promoção de um ambiente que incentive o pensamento crítico com debates dentro da instituição de ensino para que estes sujeitos se percebam como agentes ativos, como destacam também Rocha, Silveira e Oliveira (2016 p. 16), esta instância age sobre “[...] todos os aspectos que dizem respeito à escola, pois suas ações devem contribuir para a tentativa de solucionar problemas e dificuldades encontradas por eles no decorrer do ano letivo.”

A Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) é formada por todo o conjunto escolar, visando o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem, com a aproximação entre escola, família e comunidade, esta participação em casa e no ambiente de ensino pode trabalhar para a formação integral, que desenvolva as máximas potencialidades, valorizando os esforços do alunado e da própria escola em fornecer um ambiente propício para a aprendizagem, o artigo de Rocha, Silveira e Oliveira (2016), sintetiza esse entendimento ao discorrer:

[...] A APMF, se colocada em ação, pode contribuir muito com a formação do aluno e, com o envolvimento de todos dentro da escola, o aluno perceberá a importância que o ensino tem em sua vida e também na comunidade escolar. Rocha, Silveira e Oliveira (2016 p. 17).

Compreendemos o Conselho de Classe como espaço dos educadores, os professores, gestores e coordenadores pedagógicos, que inclui representantes de turma, a fim de promover um diálogo sobre o trabalho desenvolvido pelos professores para os alunos, e a devolutiva

destes perante estas estratégias, conferindo decisões não apenas do destino do alunado no próximo ano, mas sobre os caminhos que a gestão deve tomar para melhorar a qualidade do ensino, como o texto dos autores Rocha, Silveira e Oliveira (2016) afirma:

Essas decisões não devem referir-se apenas ao destino do aluno, ou seja, se ele irá passar ou não de ano, como costuma ser nas escolas. Devem ser discutidas também questões pedagógicas, as ações da equipe diretiva e o trabalho desenvolvido pelos professores, a fim de saber se realmente este caminho está sendo o melhor para a formação do educando. Rocha, Silveira e Oliveira (2016 p. 17).

A atuação dessas instâncias, ainda que prevista como elemento central da gestão democrática, não se concretiza de maneira uniforme nas diferentes realidades escolares. Em muitos contextos, sua presença atende mais ao cumprimento de normativas legais do que à participação nos processos decisórios. Isso evidencia que a construção de uma gestão verdadeiramente democrática não se limita à existência formal desses espaços, mas depende de uma prática que favoreça o diálogo, a escuta e a corresponsabilidade entre os sujeitos envolvidos.

O papel do gestor escolar permeia todos os ambientes da escola, das funções burocráticas as ações intimamente educativas, sua primeira tarefa é construir coletivamente o Projeto Político Pedagógico da escola, esta base norteia o modo de operação escolar, seus princípios filosóficos, setores, quantidade de alunos, carga horária do curso, diretrizes pedagógicas, plano de ação, entre outros. O documento assegura e orienta as práticas a serem realizadas durante seu período de vigência, os autores Rocha, Silveira e Oliveira (2016 p. 19), tratam sobre a temática “[...] a elaboração e execução desse projeto possibilitará ao profissional da educação refletir sobre seu trabalho e, acima de tudo, demonstrar o perfil do gestor que a escola possui.”

O gestor deve desempenhar as funções da gestão democrática incentivando a participação da comunidade pelas instâncias colegiadas, pois no processo democrático a tomada de decisão é compartilhada, um movimento colaborativo, isto é, de corresponsabilidade, o texto dos autores Rocha, Silveira e Oliveira (2016 p. 19) prediz sobre este incentivo:

[...] a participação dos pais, dos alunos e da comunidade no contexto escolar, e deve acreditar que eles serão grandes contribuintes para a melhoria da escola. Ela deve abrir os portões da instituição educacional para que eles possam trabalhar em conjunto com os membros da escola e contribuir assim para o fortalecimento da gestão democrática.” Rocha, Silveira e Oliveira (2016 p. 19).

A atuação do gestor envolve a capacidade de articular diferentes demandas e interesses que atravessam o ambiente escolar, o que não se restringe à execução de normas previamente estabelecidas. Trata-se de uma função que exige posicionamento crítico diante das condições imposta pelo sistema educacional, uma vez que as decisões tomadas no interior da escola estão diretamente relacionadas às determinações mais amplas da organização social. Assim, a gestão democrática não se efetiva apenas por meio de dispositivos formais, mas pela forma como essas relações são conduzidas no cotidiano escolar.

Entretanto, o desempenho preconizado na administração pública, não acompanha o ideal presente na legislação, em consequência da falta de recursos, humanos, financeiros, materiais, estrutura física e da desvalorização do educador, estas situações delimitam o papel do gestor em promover um ambiente de ensino e aprendizagem equitativo às necessidades do meio social. Diante dessas limitações, evidencia-se que a atuação do gestor escolar não se realiza de forma autônoma, mas condicionada por determinações externas que atravessam o cotidiano da escola. Ainda que se proponha uma gestão participativa, a ausência de recursos e a sobrecarga de funções burocráticas acabam por restringir as possibilidades de construção coletiva, deslocando o foco das práticas pedagógicas para o cumprimento de exigências administrativas. Dessa maneira, a gestão democrática tende a se manifestar de forma parcial, uma vez que, sem as condições materiais necessárias, sua efetivação permanece vinculada mais ao plano normativo do que à realidade concreta das instituições de ensino.

Ainda sobre a atuação do poder público, podemos trazer para a discussão a desigualdade social, visto que pelas implicações do modelo de sociedade vigente, o capitalismo, reproduzem-se as condições desiguais como forma de manter a soberania e o acúmulo de riquezas.

Ademais, ao empregarmos o papel da escola, do gestor, em discussão devemos postular que a implementação das bases políticas e pedagógicas que servem de parâmetro no trabalho na escola e, portanto, do gestor, não se efetivam, pois a realidade no âmbito educacional complexifica à medida que a concepção de sociedade, de educação, de escola, e de criança, no qual o gestor está inserido, se vincula às tendências neoliberais do Estado. Nesse contexto, evidencia-se que a gestão democrática não se configura como um modelo acabado, mas como um processo em constante construção, condicionado pelas relações sociais, políticas e econômicas que atravessam o campo educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se, a partir da análise desenvolvida, o contexto sócio-político do processo de redemocratização, a gestão democrática e a atuação do gestor nesse movimento. A educação no Brasil exprime um desenvolvimento moroso, demarcado por ações políticas que não garantem, de forma plena, os direitos previstos nas legislações.

A gestão democrática, mesmo atravessada por diversos fatores, necessita de ações concretas para se efetivar, superando o plano ideal. Para isso, torna-se fundamental que a escola promova o desenvolvimento do pensamento crítico e do raciocínio lógico, de modo a instrumentalizar os educandos frente às contradições impostas pelo modo de produção da sociedade.

Conclui-se que a dispersão do poder contribui para a fragmentação do processo educacional, uma vez que as tendências neoliberais se fazem presentes nas estruturas legislativas e nas práticas institucionais. Nesse contexto, o gestor escolar atua como mediador, sendo responsável por fomentar um ambiente democrático e equitativo no processo de ensino e aprendizagem. Assim, a escolarização mantém-se como possibilidade de transformação social, mediada pela apropriação do conhecimento historicamente acumulado. Neste sentido, a efetivação da gestão democrática depende não apenas de sua previsão legal, mas das condições concretas que viabilizam sua prática no cotidiano escolar.

REFERÊNCIAS:

- ARROYO, Miguel G. Administração da educação, poder e participação. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 2, p. 36-46, 1979.
- AZEVEDO, D. A. de. Movimentos sociais, sociedade civil e transformação social no Brasil. *Revista Multidisciplinar da Uniesp*, [S. l.], n. 9, p. 211-222, 2010.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 2016.
- BRASIL DE FATO. Do que se trata o projeto de terceirização das escolas do Paraná? *Brasil de Fato*, Curitiba, 25 maio 2024. Disponível em: <https://www.brasildefatopr.com.br/2024/05/25/do-que-se-trata-o-projeto-de-terceirizacao-das-escolas-do-parana>. Acesso em: 1 dez. 2024.
- FELIX, A. L. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. *Estado e Política Educacional*, [S. l.], v. 5, p. 1-16, 2016.
- LIMA, I. G.; GANDIN, L. A. Gerencialismo e dispersão de poder na relação Estado-educação: as traduções e os hibridismos do caso brasileiro. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 33, n. 3, p. 729-749, set./dez. 2017.
- ROCHA, J. B.; SILVEIRA, R. A. M.; OLIVEIRA, C. M. de. Reflexões sobre gestão democrática na escola pública: as instâncias colegiadas e o papel do gestor como desafios. *Revista de Educação do Vale do Arinos*, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 9-25, 2016.

SAVIANI, Dermeval. Política social e publicização da educação. *Psicologia: Ciência e Profissão*, Brasília, v. 9, n. 3, p. 6-7, 1989.

SIDOU, A. M. D. O.; JIMENEZ, S. V.; GOMES, V. C. Dos princípios da administração escolar ao paradigma da gestão democrática: um estudo fundado na crítica marxista.

Cadernos de Estudos e Pesquisas do Sertão, [S. l.], v. 2, 2014.

SILVA, J. C. da. Educação e alienação em Marx: contribuições teórico-metodológicas para pensar a história da educação. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/4826/art07_19.pdf. Acesso em: 30 nov. 2024.

V CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. A organização pedagógico-curricular da escola e a construção das práticas autônomas de gestão escolar. Recife: CONEDU, 2018.



REALIZAÇÃO:



UECE



AINPGP

Associação Nacional de Instituições de Pós-Graduação em Pedagogia