**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRATICA UMA NOVA VISÃO**

Maria Aparecida Dantas Morais

Junho 2017

RESUMO

Este trabalho busca demonstra alguns princípios básicos norteadores para uma boa compreensão sobre as mudanças propostas no novo paradigma educacional na gestão educacional democrática e participativa, evidenciando suas principais características e analisando essa nova proposta de gestão. O estudo abordará aspectos da evolução do processo histórico teórico deste modelo de gestão educacional de forma ampla analisando esse modelo como um elemento de democratização educacional auxiliando na compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos, sua instauração no sistema educacional brasileiro, a nova estruturação no corpo atuante e as influencias que esse método emite na sociedade contemporânea buscando demonstrar a importância de uma gestão democrática e participativa no âmbito escolar. O principal objetivo é a articulação das relações sociais, evidenciando quais os principais benefícios desse modelo de gestão educacional democrático e participativo, englobando todos os envolvidos e beneficiados, evidenciando os principais benefícios da instauração desse modelo na comunidade escolar e civil.

**Palavras-chaves:** Gestão participativa, processo democrático, gestão escolar.

ABSTRACT

This work demonstrates some basic guiding principles for good understanding of the changes proposed in the new educational paradigm in the democratic and participatory education management, highlighting its key features and analyzing this new proposal management. The study will address the theoretical aspects of the evolution of this historical process of educational management model broadly analyzing this model as an educational democratization element aiding in understanding the culture of the school and its processes , its introduction in the Brazilian educational system, the new structure in active body and the influences that this method issues in contemporary society seeking to demonstrate the importance of a democratic and participatory management in schools . The main objective is the articulation of social relations, showing what the main benefits of this democratic and participatory education management model , involving all stakeholders and beneficiaries , highlighting the key benefits of the introduction of this model in school and civil community.

**Keywords:** participatory management, democratic process, school

1. **INTRODUÇÃO**

9

Quando se fala em gestão, imediatamente discorremos ao pensamento de direção, administração liderança, visto como uma função complexa e sinérgica entre os mais diversos grupos sociais e instituições administrativas. Anteriormente nomeada de administração escolar, a gestão de instituições educacionais, a qual se elabora e executa diversas propostas de apoio pedagógicas, vista como uma de suas principais atribuições capazes de determinarem o desenvolvimento das comunidades presentes neste processo de atuação definindo e constituindo, como parte integrante de todo o processo gerencial. Os caminhos e rumos das sociedades civis na medida em que a sociedade contemporânea passa a exigir uma escola que atenda às exigências da vida social, e politica .

No Brasil, as unidades de ensino estão regulamentadas pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases) Lei n° 9394/96 que considera todas as diferentes formas de ensino dando-as desta forma, legitimidade e autonomia para a instauração de ações benéficas voltadas para o ensino/aprendizagem dos alunos, propostas pedagógicas, métodos e objetivos. (BRASIL, 1996).

Segundo Luck (1999) a gestão educacional torna-se um fato que vem ocorrendo no contexto das organizações e no sistema de ensino, como parte de um esforço fundamental e indispensável para a mobilização, organização e articulação do desempenho humano e promoção da interação coletiva no âmbito social.

O processo de gestão das instituições educacionais promotoras das dimensões necessárias ao processo de desenvolvimento humano a partir das atividades exercidas no âmbito de aprendizagem na perspectiva de aprimorar as responsabilidades sociais, intelectuais e emocionais ligadas a todos os envolvidos nessa gestão e aos alunos destas instituições. A escola recebe a responsabilidade de formar cidadãos críticos, e deve oferecer possibilidades de desenvolvimento de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

Instituições escolares vista como espaços que agrupam ações democráticas e participativas que incorporam participações efetivas de todos os atores envolvidos nesse processo- pais e responsáveis, colaboradores e alunos. Assim este universo educacional, influencia diretamente e efetivamente inserção social, nas relações com a comunidade escolar e sociedade em geral, podendo proporcionar melhorias na vida das pessoas, na diminuição das desigualdades seja elas sociais e/ou intelectuais.

 Ainda de acordo com Senge (2005), estas organizações educacionais devem conter na sua gestão princípios baseados no dialogo, no compartilhamento de objetivos e valores, no pensamento sistêmico e na complexidade destas relações, formulando assim um contexto socioeducativo participativo. Assim as mais diversas formas, de gerenciar passam a interagirem entre si de forma complexa entre as relações existentes no ambiente educacional, e ainda integra participação das comunidades local e da escola influenciando diretamente no desenvolvimento humano durante toda a vida social.

10

Por isso a gestão democrática participativa no contexto escolar seja no âmbito público ou mesmo no âmbito das escolas privadas, é estabelecida pela Constituição Federal no artigo 206, no qual são constituídas as normas da gestão escolar na educação básica, e pode ser compreendida como um elemento de democratização da escola que auxilia na articulação das relações sociais e dos processos dos recursos humanos, burocráticos e financeiros, objetivando o cumprimento da essência da educação: “fazer da educação, tanto formal, quanto não formal, um espaço de formação crítica” e não apenas” formação de mão de obra para o mercado” (GADOTTI, 2006, p.52).

A construção desse processo de gestão escolar democrática participativa sugere a repensarmos e discutirmos sobre qual seria a lógica de uma organização democrática e participativa referente às relações sociais e sobre a dinâmica escolar, tendo como fundamento quais são as principais finalidades da escola, definição de metas e a tomada de decisão conscientemente e de forma coletiva.

Pensar a gestão escolar democrática participativa, além dos aspectos mencionados acima, engloba também, “ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais das instituições educativas, objetivando-se alcançar mais autonomia” (BRASIL, 2005, p 46).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) trata com superficialidade a questão da gestão da educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, indica que um deles é a gestão democrática, uma nova forma de administrar a educação. Um processo coletivo e em constantes mudanças, exigidas por uma sociedade contemporânea fundamenta-se sobre uma concepção de qualidade na educação e definindo a principal finalidade da escola.

Deste modo, o trabalho divide-se em dois capítulos baseando-se em todos os autores já mencionados, tendo como base a Constituição Federal sob o artigo 206 e como base os questionários e o referencial teórico.

11

O capitulo I deste trabalho abordará um breve resumo histórico do processo teórico evolutivo do modelo atual de gestão educacional democrático e participativo no brasil, a instauração deste no âmbito escolar, e os novos conceitos intitulados à este modelo.

O capitulo II introduz e analisa os dados da pesquisa, tendo como base os questionários realizados para a pesquisa debatendo as perspectivas dos profissionais descritos e citados no decorrer deste como professor 1, coordenador 1 e gestor 1, e o referencial teórico sobre o eixo temático.

1. Processo teórico evolutivo da Gestão Educacional

De acordo com Formiga (2007), a administração educacional tem origem na teoria da administração empresarial, que passou por diversos enfoques: Frederick Winslow Taylor idealizador principal da criação da escola de Administração Científica, o francês Henri Fayol, criador da Escola Clássica de administração e a administração industrial, e Willoughby na administração publica e nas ciências politicas.

Segundo Ferreira et al. (2000), a administração se divide em três blocos históricos, a saber:

1. Teorias tradicionais de gestão;

Conta com as influencias do engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor e o francês Henri Fayol. Além desses, George Elton Mayo filosofo e pesquisador das organizações e a Escola de Relações Humanas, as teorias X - também chamadas de "Hipótese da mediocridade das massas", que diz que os funcionários possuem aversão ao trabalho e o encaram como um mal necessário para ganhar dinheiro - e a Teoria Y diz que os funcionários encaram o trabalho como algo natural como se estivesse fazendo uma atividade de lazer de Douglas MecGregor e a Teoria Sistêmica que refere-se ao modo interdisciplinar, sendo a organização abstrata de fenômenos, independente de sua formação e configuração presente, investigando todos os princípios comuns a todas as entidades e aos modelos que podem ser utilizados para a sua descrição, teoria esta defendida pelo alemão Ludwig von Bertalalanffy.

12

1. Teorias modernas de gestão;

Destaca-se a Administração Por Objetivos (APO), defendida pelo consultor administrativo considerado o pai da administração moderna Peter Drucker, em 1954, com a obra “A Prática da Administração das Empresas”. Lodo apos surge a Administração Contingencial que defendia e enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações e que tudo era relativo sendo que é um aprofundamento da Teoria Sistêmica. Também surgiu a Administração Estratégica, tratando-se de um processo interativo e contínuo, integrado ao ambiente de forma apropriada, numa manutenção da organização como um todo.

Surgem posteriormente mais duas teorias modernas de gestão, a Administração Participativa segundo Maximiano que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações, e a Administração Japonesa, que é fortemente alicerçada na participação direta dos trabalhadores e que tomou conta do cenário administrativo, a partir da década de 70 do século XX.

1. Teorias emergentes de gestão.

Idealizado pelo físico Fritjof Capra em sua obra “O Ponto de Mutação”, de 1982 e que pode ser subdividida em duas teorias: a da Reengenharia, que trata da necessidade que as empresas têm de adaptar ao ambiente, e a Teoria da Administração Virtual, ligada à revolução da informação, ocorrida a partir dos anos 90.

13

Baseados nestes conceitos de administração comercial e industrial, a gestão democrática avançava com modelo de gestão político-pedagógico e administrativo, que é orientada por processos de participação das comunidades local e da escola.

* 1. Historia da Gestão Educacional no Brasil

Durante muito tempo a educação brasileira esteve estagnada, mas a chegada da família real provocou mudanças na gestão educacional, tornando-se necessário uma nova reestruturação educacional. A história da educação brasileira tem demonstrado que o debate a respeito da gestão da escola foi influenciado pelas diversas correntes das teorias administrativas.

Foi em 1921, no âmbito da administração industrial e comercial, que surgiu uma aceleração na produção de conhecimento em administração com o intelectual e economista Max Weber. A gestão democrática avançava com modelo de gestão político-pedagógico e administrativo, que orientava por processos de participação das comunidades local e da escola, esse processo recebeu influencias norte-americanas.

No Brasil,menos de um ano após a promulgação da Constituição Federal de 1988, assistiu-se o início da nova ordem econômica, social e política prevista pela Carta Magna, que estabelece, no seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser a democrática e participativa, como atesta o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/ 96, diz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. No artigo 14 dessa mesma lei estabelece que 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;

14

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. (BRASIL, 1996).

A introdução ao conceito de gestão escolar no debate educacional no Brasil se deu juntamente quando a crítica ao caráter conservador e autoritário da administração, na área da educação, enfatizou no contexto socioeconômico e político dos anos de 1970-80 o seu compromisso com a transformação social e com a democratização do ensino e da escola (PARO, 1999).

A gestão democrática avançava com modelo de gestão político-pedagógico e administrativo, que é orientada por processos de participação das comunidades local e da escola onde a formação ética, profissional e política tornavam-se responsabilidades dos gestores eleitos e que privilegiassem os interesses coletivos e públicos, principalmente na educação.

Conforme Libanêo (2008, p. 294), “A organização e gestão da escola correspondem, portanto, à necessidade de a instituição escolar dispor das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos”. Mas a efetiva consolidação destes conceitos ocorreu somente em 1961, com a criação da Associação Nacional de Professores de Administração Escolar (ANPAE), que hoje é intitulada Associação Nacional de Politica e Administração de Educação.

* 1. Conceituando e compreendendo a Gestão Educacional e suas derivações

O termo Gestão de origem latina (*gerere*) significa gerir, gerencia, governar, conduzir, dirigir. De acordo com Andrade (2001), a palavra portuguesa, gestão, em seu sentido original, vem do termo latino “*gestio*”, que expressa à ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso.

O novo modelo democrático participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como unidades sociais e dinâmicos que englobam aspectos como cultura e identidade organizacional, partindo de uma nova visão de organização do trabalho e desenvolvimento das ações democráticas do gestor e supervisor em sintonia com a equipe escolar.

15

Partindo deste novo paradigma social, o conceito de gestão educacional é recente buscando atender as necessidades descritas por Andrade, acrescidas da participação democrática e critica baseando-se no exercício do diálogo entre todos os envolvidos na gestão- gestores, colaboradores, pais e/ou responsáveis e alunos, tornando as perspectivas de vida educacional mais promissora, digna, justa.

O novo modelo gestão escolar conta com um plano educacional baseado no desenvolvimento de ideias que integrem a participação significativa, interdisciplinar e buscando sempre alcançar a qualidade, tendo como objetivo principal a formação crítica e participativa do cidadão, atingindo aspectos socioeconômicos, tecnológicos e políticos. A fim de melhorar esse modelo gestor de ideias e responsabilidades, a Gestão Escolar apresenta em sua formação 3 (três) áreas de funcionamentos básicos porém indispensáveis neste plano que estão interligadas, de modo integrado ou sistêmico. São elas: Gestão Administrativa, Gestão Pedagógica e Gestão de Recursos Humanos.

* + 1. Gestão Administrativa

Responsável pela parte física (o prédio e os equipamentos materiais contidos nestas) e da parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria) estabelece um processo racional de organização, de influência estabelecida de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma racional e mecanicista, para que os objetivos organizacionais sejam realizados de forma objetiva e eficaz e a obtenção e garantia de recursos necessários para o funcionamento perfeito da unidade.

* + 1. Gestão Pedagógica

16

Defini as principais linhas de atuação estabelecendo objetivos gerais e específicos para o ensino referentes aos perfis de cada perfil das comunidades e dos alunos. Esta área da gestão educacional cria metas e elabora os componentes curriculares acompanhando e avaliando o rendimento das propostas pedagógicas pré-estabelecidas, como os objetivos e as metas. Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo.

Em resumo, a gestão pedagógica tem em seu papel supervisionar, acompanhar, assessorar e avaliar as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos.

Outra atribuição que cabe ao gestor pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola, comunicação, e interpretação da avaliação dos alunos.

Buscando melhorar e procurar manter a participação dos mesmos nas atividades desenvolvidas na escola, o desenvolvimento dos planos e projetos pedagógicos. (Opinião do coordenador 1).

* + 1. Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos trata-se de lidar com as relações interpessoais fazer com que estas pessoas trabalhem satisfeitas, rendendo o máximo em suas atividades, contornar problemas e questões de relacionamento humano, fazendo da gestão de recursos humanos o equilíbrio das instituições - em termos de fracasso ou sucesso - de toda formulação educacional a que se pretenda dar consecução na escola. Direitos, deveres, atribuições - de professores, corpo técnico, pessoal administrativo, alunos, pais e comunidades – estando todas estas atribuições previstas no Regimento Escolar.

17

1. A Nova Gestão Educacional

A gestão educacional é uma construção histórica, resultante de um processo de transformação social, econômico e político. Baseando-se nos conceitos filosóficos deste recente processo de mudanças na gestão educacional e no novo paradigma social, a educação passa a ser entendida como apropriação do saber e da cultura humana historicamente produzida. E é por meio da escola que acontece a solidificação dessa estreita ponte que liga o homem ao conhecimento, fazendo da sua vida um constante aprendizado.

Gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário. A valorização da diversidade, bem como tornar o ser humano mais consciente de suas raízes, com o intuito de dispor de referências que lhe permitam situar-se no mundo, e de contribuir com a sua formação integral, ensinando-lhe o respeito por outras culturas, são alguns dos desafios educacionais e organizacionais que exigirão atenção especial dos responsáveis pela educação da comunidade escolar.

Paro (2008) a concepção de gestão sob a perspectiva democrática visa e valoriza o desenvolvimento da instituição de forma autônoma e participativa, pois os sujeitos educacionais podem atuar ativamente no debate dos temas importantes para a instituição, bem como nas tomadas de decisões em todas as etapas, desde o diagnóstico ao planejamento e execução das ações, e ainda na avaliação, quando esta é assentada sob as premissas democráticas.

O principal desafio do novo modelo de gestão sócio pedagógico é a complexidade do processo de ensino que, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, faz-se necessário a participação consciente da equipe gestora e de toda a comunidade escolar. Para tanto, a escola define seus objetivos, suas metas estratégicas e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente, tornando assim, um processo coletivo e participativo, onde cada colaborador torna-se parte fundamental e essencial neste processo de gestão.

Para resistir a esse desafio, o coordenador pedagógico 1 ressalva que um bom relacionamento com os professores e gestores é fundamental para um bom desenvolvimento, trabalho significativo para o avanço da aprendizagem.

18

A efetiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro.

* 1. Importância da Gestão Educacional

A partir das relações harmônicas estabelecidas e da interação entre gestores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade, a escola vai adquirindo traços culturais próprios, desenvolvendo uma cultura organizacional, para isso também é preciso que os professores acreditem que há outras formas de se organizar e gerir uma instituição educacional.

A participação de todos os colaboradores neste processo oferece aos funcionários a oportunidade de controlar o próprio trabalho, fazendo com que os mesmo sintam-se autores e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, tornam-se parte da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais.

Na visão do gestor 1, com o novo modelo de gestão educacional o ato de administrar torna-se simples impõe normas que contribuem com o ensinamento em sala de aula e mostra a importância educacional que na sua visão deve utilizar no nosso dia-a-dia.

A escola, como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo, encontra-se hoje como centro da atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o nosso desenvolvimento, assim como importante também para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que orbitam o seu entorno comunitário (LÜCK, 2000).

O Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014) abarca a gestão democrática da educação em seu art. 2°, inciso X, junto com a difusão dos princípios da equidade e do respeito à diversidade.

19

A gestão escolar democrática pressupõe autonomia escolar, descentralização do poder, representatividade social dos Conselhos e Colegiados, controle social da gestão educacional, escolha dos dirigentes escolares por processo de eleição e a abrangência da participação dos que nela atuam ou interferem.

A gestão escolar passou a incorporar atividades de planejamento, coordenação, controle e avaliação, bem como valorização das relações humanas que se dão neste espaço numa perspectiva mais abrangente, mobilizando a dimensão pedagógica integrando a sociedade.

De acordo com a perspectiva do professor 1, é muito importante levar o planejamento para dentro da sala de aula pois condiz com as necessidades dos alunos, isto é favorece a buscar descobertas e propostas para a aprendizagem no processo educativo.

A gestão democrática vai planejar suas ações na área educativa propriamente dita da escola, definindo as linhas de atuação em função dos objetivos das comunidades e dos alunos, propondo metas a serem atingidas.

 Sendo assim, a comunidade escolar e a sociedade contemporânea podem fazer exigências coletivamente a favor de melhores condições educativas, humanas, físicas, financeiras, buscando alcançar a sua autonomia, levando desta forma a consciência crítica e, consequentemente, a melhoria da qualidade do ensino, tornando a escola verdadeiramente democrática e participativa. (SILVA, 2006 p. 22).

20

CONSIDERAÇÕES FINAIS

 A gestão escolar no novo paradigma educacional presentes na sociedade contemporânea estabelece um novo modelo de gestão, modelo este, cada vez mais democrático e participativo. A participação efetiva de todos os colaboradores com ênfase nos gestores, coordenadores pedagógicos e professores torna-se indispensável, já que estes participam de forma efetiva e excepcional no processo construtivo desse modelo. Tornando-se mais competente, participativo e cooperativo frente às diversas adversidades a serem enfrentadas na instauração desse processo, cada vez mais participativo e democrático, englobando as opiniões dos funcionários levando em conta as necessidades das instituições de ensino com a criação e execução do plano politico pedagógico, com o principal objetivo beneficiar, em principal aspecto, a educação brasileira formando assim cidadãos críticos e participativos.

**REFERENCIAS**

21

ANDRADE, J. V. Gestão em lazer e turismo. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

BRASIL. Lei n° 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa

Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselhos Escolares**:**

democratização da escola e construção da cidadania. Brasília/DF. v. 1, 2005a.

FERREIRA, N. C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos

desafios. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FORMIGA, Maria das Graças. O administrativo e o pedagógico na gestão escolar. São Bernardo do Campo, 2007.

GADOTTI, M. Pedagogias participativas e qualidade social da educação. In: BRASIL. Ministério da Educação. Seminário Internacional: Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas – caderno de textos. Brasília/D.F, 2006.

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Texto na íntegra Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. São Paulo: Saraiva, 1996.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. Educação escolar: políticas, estruturas e organização. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. 3.ed. São Paulo, 1999.

LUCK, Heloísa. A Gestão Participativa na Escola. Petrópolis: Vozes, 2006