

**GRUPO EDUCACIONAL FAVENI**

**DANILO DA SILVA AUSTRÍACO**

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

**ITAITUBA - PA**

**2019**

**GRUPO EDUCACIONAL FAVENI**

**DANILO DA SILVA AUSTRÍACO**

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título especialista em Gestão e Coordenação Educacional.

ITAITUBA - PA

2019

# DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

<sup>1</sup> Danilo da Silva Austríaco

Declaro que sou autor(a)<sup>1</sup> deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais. (Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

**RESUMO** - A desenvolvimento desta pesquisa visou como principal bojo fazer uma revisão referente às heterogeneidades da gestão educacional brasileira. Para a elaboração do mesmo foi realizado uma pesquisa bibliográfica com vários autores considerados referência neste contexto. Este artigo tem como principais objetivos conceber uma reflexão sobre a gestão educacional no Brasil, conceituar gestão escolar, citar algumas políticas públicas que tangem a educação nacional brasileira, e compreender o grau de complexibilidade deste ofício. Diante disto, esta pesquisa é composta por um grande leque de teorias sobre a importância do papel do gestor educacional, qual sua contribuição para a educação. Tendo em vista que este exercício tem seu respalda na legislação brasileira. Posterior a análise bibliográfica constatou-se que apesar de inúmeras mudanças que vem acontecendo neste cenário, muitas coisas precisam ser feitas, visando cada vez mais uma melhora para o exercício desta profissão e principalmente, precisamos de gestores que priorizem o processo de ensino aprendizagem, deem a liberdade para toda a comunidade escolar cumpram seu papel mediante a gestão que tange nosso momento histórico e trabalham baseados na legislação, que afirma que nossa gestão precisa ser democrática, e percebe-se que infelizmente muitos gestores continuam trabalhando de forma tradicional.

**Palavras-chave:** Comunidade escolar. Gestão Democrática. Política.

---

<sup>1</sup> daniloaustriaco@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista que há bastante tempo muitos debates foram e continuam sendo realizados referente a educação brasileira, a partir de meados de 80, o governo passa a olhar de maneira diferente para o ofício de gestão educacional, e a partir daí começam-se fazer várias especulações no que tange ao modo de ser do gestor, visando a aquisição de um ensino centrado em uma maior qualidade, baseados na democrática .

Para comprovar tal fato a nossa carta Magna Constituição Federal de 1988 apoiava essa causa, a Lei de Diretrizes e Base da Educação que tange a educação brasileira, tais legislações representam um marco histórico e uma grande conquista neste contexto, tendo em vista que depois que as mesmas foram promulgadas muitas foram as mudanças nos sistemas de ensino.

Atualmente o gestor educacional precisa exercer seu ofício baseado em ideais democráticos, tal concepção trabalha baseada no planejamento conjunto de todas as pessoas que formam a comunidade educacional, trazendo consigo grande impacto no que se refere ao processo de ensino aprendizagem. Porém, baseado nas literaturas, infelizmente o que se constata é que em pleno século XXI muitos profissionais trabalham baseados em uma gestão tradicional. A questão que nos veem a mente é, será que com a atuação errônea por parte de alguns gestores educacionais na educação nós teremos a educação que tantos almejamos para nossa nação?

Mediante muitas mudanças que acontecem no cenário brasileiro, percebe-se que atualmente a maneira mais fácil e propicia a se ter uma gestão que colabore para a eficácia educacional de fato, é a transparência de profissionais que levam em consideração nossas legislações, tendo em vista que só a partir daí teremos uma educação que seja capaz de suprir todos os anseios da sociedade brasileira.

Este artigo tem como principais objetivos conceber uma reflexão sobre a gestão educacional no Brasil, conceituar gestão escolar, citar algumas políticas públicas que tangem a educação nacional brasileira, e compreender o grau de complexibilidade deste ofício. O mesmo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, no qual foram utilizadas várias obras de autores que tratam deste tema, podemos citar como exemplo Vasconcellos (2019), Souza (2012), Silva (2009) dentre outros.

A realização desta pesquisa pode ser considerada de grande valia para toda a comunidade científica, uma vez que a mesma traz consigo informações relevantes no que tange a gestão em seu estado atual, o que pode servir de subsídios para alguns profissionais para atualização dos conceitos referente a este profissional, que tem grande contribuição no cenário educacional.

## 2 GESTÃO ESCOLAR CONCEITOS

A comunidade escolar é uma organização formal constituída para atender a uma dada perspectiva de formação dos cidadãos, controlando e disciplinando os mesmos para essa finalidade (SOUZA, 2012). Sendo vista muitas das vezes numa perspectiva muito maior do que suas finalidades. Atualmente o foco dentre as várias discussões nessa área estão os formatos de gestão que alcançam maior autonomia e legitimidade na escola (OLIVEIRA E VASQUES-MENEZES, 2018).

Segundo Garay (2011), gestão em si é o procedimento de conduzir a organização para a tomada de decisões considerando as demandas do local e dos recursos existentes. Para Oliveira e Vasques-Menezes (2018) a gestão é a atividade que mobilizam meios e métodos para alcançar objetivos na organização envolvendo aspectos de gerencia e técnico-administrativo. De acordo com Souza (2012, p.54) “a gestão é a execução da política, é por onde a política opera e o poder se realizar”. Esses conceitos direcionam para uma área mais administrativa e/ou ligada ao ramo do empreendedorismo empresarial.

Embora administrar seja próximo ao ato de gerir, Oliveira e Vasques-Menezes (2018) afirmam que os termos gestão escolar é diferente de administração escolar, ou seja, quando se trata da área educacional tais conceitos são diferentes. Enquanto a gestão escolar traz uma concepção da partilha de ideias, onde todos participam do processo de arranjo e funcionamento da escola, na administração escolar tem-se uma visão técnica, hierarquizada e fragmentada, no poder e na autoridade (SANTOS, 1998).

Colaborando com essa pesquisa podemos citar dentre várias legislações, uma que podemos afirmar ser uma das principais no tangente a educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional brasileira Lei N°9394 de 1996 que no seu artigo 14 afirma que as escolas devem trabalhar baseadas em conceitos democráticos, o que representa um grande alicerce a está causa.

A gestão da escola pode ser entendida como um processo político, de disputa de poder, explícita ou não, no qual as pessoas que agem na/sobre as escolas pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo (SOUZA, 2012).

O tema gestão escolar segundo Oliveira e Vasques-Menezes (2018) é concebido como um sistema que agrega pessoas. Basicamente a gestão escolar

pode ser vista como um tripé que envolve pessoas, ideias e ações, porém gerenciar uma escola também é diferente devido à sua finalidade, composição pedagógica e às relações internas e externas existentes (BORDIGNON E GRACINDO, 2000).

Oliveira e Vasques-Menezes (2018) compreendem que o processo de tomada de decisões na gestão escolar se faz no coletivo, onde se possibilita aos componentes discussões e deliberações em conjunto. Isso num processo de gestão democrática onde a escola busca autonomia, mas nem sempre é fácil gerir um ambiente escolar, principalmente porque envolve relações interpessoais, ética pessoal e profissional e ainda vários tipos de divergências.

O processo de gestão democrática tem em sua base a inclusão da participação ativa da comunidade escolar em geral, buscando a garantia da qualidade educacional para todos os alunos (LÜCK, 2007). Porém as pesquisas ainda deixam uma lacuna a ser preenchida, sobre o dia-a-dia da gestão e dos atores que compõem a comunidade escolar (OLIVEIRA E VASQUES-MENEZES, 2018). Ou seja, os desafios e as possibilidades que se têm diariamente na escola.

Falando da extensão política, o diretor, desempenha o princípio da autonomia, que demanda vínculos mais estreitos com a comunidade escolar, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola (OLIVEIRA E VASQUES-MENEZES, 2018). De acordo com Vasconcellos (2009 p.138) compete ao diretor realizar a gestão das atividades, [...], porém, uma grande ameaça é o diretor se prender a tarefa de fazer a escola funcionar, abandonando seu sentido mais profundo de gestão escolar.

Diante de um tema tão amplo deve-se deixar bem claro que aparentemente a escolha da gestão escolar se através de eleição direta pelo voto da comunidade escolar ou pela indicação política ligada a cultura tradicional da maioria dos municípios brasileiros não influencia diretamente o bom andamento dos trabalhos escolares segundo o projeto político pedagógico (PPP).

Segundo Dourado (2007) a instituição da eleição de gestores como forma de provimento ao cargo de direção, foi difundida no Brasil após os anos 80. Porém a partir dos anos 2000 houve um declínio no uso de eleições, surgindo os concursos públicos, os processos seletivos e o retorno da indicação técnica e política em várias regiões do País (OLIVEIRA E VASQUES-MENEZES, 2018). É importante analisar se esses modos de acesso ao cargo de direção tem algum impacto (positivo ou

negativo) na autonomia, na legitimidade, na qualidade do ensino aprendizagem, bem como no sucesso do andamento da escola em si.

De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) cerca de 74% dos gestores municipais de educação no Brasil são nomeados apenas com base na indicação política. A cultura da indicação política, ainda é forte, sendo esta prática uma maneira de controlar os sistemas educacionais que tem a grande capacidade de alcance as comunidades locais (LUPORINI, MARTINIAK E MAROCHI, 2011).

Independente da forma de provimento do cargo na gestão escolar, logo após esse período de posse o ideal é que haja uma cooperação recíproca entre todos pertencentes direta ou indiretamente da comunidade escolar, pois o trabalho coletivo vai transformar o novo olhar da escola frente a muitos obstáculos sociais. Essa vontade coletiva, leva ao alcance de objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

Isso porque as escolas nem sempre estão em sintonia ético-profissional em prol de um objetivo comum. Já que muitas das vezes parece existir um conjunto de elementos que atrapalha a obtenção dos objetivos formais, geralmente ligados as relações que vão além das profissionais: os grupos de conversa entre professores e demais atores para criticar a direção, os *grupinhos* que se reúnem na cozinha ou no pátio durante e entre as aulas, as *panelinhas* dos gestores formadas por aqueles que lhe são mais simpáticos dentre outros (SOUZA, 2012). De acordo com Pereira (1976, p. 104):

Uma das manifestações do colapso da administração da escola está na existência de grupos espontâneos formados pelos membros adultos da escola, cujas reuniões e atividades implicam desvios das obrigações profissionais e criam situações de conflitos entre os subordinados e o diretor, que não consegue controlá-los (PEREIRA, 1976, p. 104).

As pessoas, individualmente e no coletivo, agem politicamente na/sobre o ambiente escolar com a finalidade de conquistar e manter o poder de mando sobre as outras pessoas e grupos. As pessoas também não controlam o domínio ao qual estão submetidas porque ainda existe, na escola, poderes não legítimos, como todas as formas de submissão pela violência, pela coação, pelo assédio moral (SOUZA, 2012).

Não pode haver na escola um clima de hostilidade, de individualismo, de irresponsabilidade e de não envolvimento, pois esses atrapalham o andamento do planejamento participativo e que invés da construção desse

clima deva existir sim, um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesses de um pelo outro (DALMÁS, op. cit., p. 39 apud GARBIN; ALMEIDA, 2008).

Sabe-se também que ainda há escolas com gestores autoritários, que centralizam as ações e dificultam as tomadas de decisões de forma coletiva (GARBIN; ALMEIDA, 2008). Uma atitude que além de perdurar, muitas das vezes não funcionam cem por cento, pois bloqueia a cooperação recíproca. Garbin e Almeida (2008) afirmam que cabe ao diretor envolver o grupo como um todo na execução, no planejamento ou programa, e na avaliação das atividades desenvolvidas.

O gestor deve ter conhecimentos básicos sobre o processo que envolve a gestão democrática, delegando responsabilidades, promovendo o trabalho em equipe, visando à cooperação multidisciplinar entre os professores, desenvolvendo atitudes investigativas e possibilitando, assim, uma maior qualificação teórica e prática entre os educadores.

Compete também a gestão a mobilização de toda comunidade escolar para que busque resultados através das ações conjuntas as quais devem ser planejadas e articuladas, pois é por meio delas que se pode observar de forma global os problemas que envolvem a escola como um todo.

Machado (2000) destaca algumas características básicas no papel do gestor, como incentivar a participação social em educação, de maneira em que os de mais órgão competentes tenham um olhar mais atencioso para este contexto, objetivando que toda a sociedade passe a olhar para a educação com olhos de quem almeja uma real transformação, e que essa transformação saia do papel e se concretize.

O gestor também precisa de um perfil mais gerenciador, onde Paro (2009, 2010) e Silva (2009) defendem que o gestor educacional deve gerir a escola em conjunto com a comunidade escolar. Buscando atender às suas necessidades. Cattonar (2006), fala que o diretor deve ser também uma espécie de animador pedagógico na busca dos indicadores da política pedagógica da sua escola e ao mesmo tempo um agente de mudança do sistema educacional vigente.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Mediante a aquisição de todas as informações no decorrer da realização deste trabalho, conclui-se que a gestão tem muitas contribuições com a educação brasileira, porém muitas coisas precisam ser modificadas, principalmente no que se refere a ética profissional, o gestor educacional necessita se policiar e trabalhar de acordo com a legislação, infelizmente muitos se baseiam em um modelo arcaico e deixam de lado o real sentido do significado de democracia, caso contrário não iremos presenciar o doce sabor de uma educação que privilegie a união neste contexto.

Esta pesquisa ofereceu uma oportunidade de reflexão sobre o real sentido de gestão democrática, onde ficou claro que esta gestão nada mais é que o trabalho em equipe, e que nossas legislações garantem tal prática, neste sentido podemos citar a LDB colaborando significativamente para a efetivação da mesma, porém necessitamos que o próprio profissional carregue consigo o compromisso de querer mudar, de trabalhar coerentemente, que tenha ética profissional e que principalmente faça o melhor e que desta maneira as escolas passem a formar cidadãos, críticos e autônomos das suas próprias histórias.

## REFERÊNCIAS

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

CATTONAR, Branka. **Evolução do modo de regulação escolar e reestruturação da função de diretor de escola**. Educação em Revista, n. 44, p. 185-208, 2006.

DOURADO, Luís Fernando. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GARBIN, T.; ALMEIDA, J. **Gestão democrática na escola pública: limites e possibilidades**. Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE Cascavel 2008

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Perfil dos estados e dos municípios brasileiros: cultura: 2014**. Rio de Janeiro: IBGE, 2014. 126.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

LUPORINI, Teresa J.; MARTINIÁK, Vera Lúcia; MAROCHI, Zélia Maria L. **Eleição e formação de diretores de escolas municipais: a legislação e as práticas da rede municipal de ensino de Ponta Grossa**. Revista HISTEDBR, Campinas, n. 43, p. 214- 222, set. 2011.

MACHADO, Ana Luiza. **Papel dos Gestores Educacionais num Contexto de Descentralização para a Escola**. UNESCO, Outubro de 2000. Disponível em <<http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/amachado.pdf>> Acesso em 17/08/2019.

OLIVEIRA, Ivana Campos.; VASQUES-MENEZES. **Revisão de literatura: O conceito de gestão escolar**. Cadernos de pesquisa. V. 48. N. 169 p. 876-900 jul./set. 2018

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Elección de directores escolares en Brasil: un instrumento democrático**. Docencia, Santiago de Chile, v. 14, n. 39, p. 90-100, dez. 2009.

PEREIRA, Luís. **A escola numa área metropolitana**. São Paulo: Pioneira, 1976.

SANTOS, José Camilo dos. **Democracia institucional na escola: discussão teórica**. Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67- 83. jul./dez. 2009.

SOUZA, A. R. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola**. Revista Brasileira de Educação, vol. 17, núm. 49, janeiro-abril, 2012, pp. 159-174. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, Rio de Janeiro, Brasil

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico – do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.