

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

Bruna Kelly de Lima Nunes

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: INSTRUMENTOS E ELEMENTOS
BÁSICOS PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO.**

NATAL/2017

Bruna Kelly de Lima Nunes

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: INSTRUMENTOS E ELEMENTOS
BÁSICOS PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO.**

Artigo apresentado como TCC ao curso de Pedagogia, do Centro de Educação, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como parte dos requisitos para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Goretti Cabral Barbalho.

NATAL/2017

Bruna Kelly de Lima Nunes

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: INSTRUMENTOS E ELEMENTOS
BÁSICOS PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção de título Licenciado em Pedagogia.

Aprovado em: 30/06/2017

Prof^a. Dr^a. Maria Goretti Cabral Barbalho
Orientadora

Prof. Dr. Gilmar Barbosa Guedes
Examinador

Prof. Ms. Marcos Torres Carneiro
Examinador

AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter iluminado o meu caminho, por ter me oferecido a oportunidade de evoluir, por me guiar até aqui, e por nunca ter me deixado desistir dos meus sonhos.

A minha família, sobretudo à minha mãe, por toda a parceria com que me acompanhou em toda essa longa jornada, pelo incentivo, e por todo amor, carinho, e pela educação que me deu, que me tornou o ser humano que sou.

Aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado me ajudando, me aconselhando, e me compreendendo, durante estes anos.

Aos meus professores, onde cada um deixou um aprendizado, que levarei por toda minha vida. E agradeço principalmente, a minha professora orientadora, Goretti Cabral, pelo auxílio, pela disponibilidade, pelo incentivo, pelo apoio, pela compreensão, pelas importantes contribuições, e pela amizade.

Um MUITO OBRIGADO a todos vocês!

“Não sei se a vida é curta ou longa demais para nós, mas sei que nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos o coração das pessoas.”
(Cora Carolina)

RESUMO

Este artigo tem o propósito de analisar os instrumentos e mecanismos básicos que caracterizam e compõem a gestão democrática na escola, perpassando pelo processo histórico da gestão educacional e escolar no Brasil, refletindo sobre os mesmos, nos dias atuais. Sabe-se que a educação passou por inúmeras reformas ao longo das décadas, e com isso, houve também a necessidade de um novo modelo de gestão, que acompanhasse essas mudanças. Por tanto, busca-se compreender o processo de implementação da gestão democrática na escola, discutindo os seus instrumentos e elementos básicos, por meio de uma revisão bibliográfica e análise documental, fundamentando-se teoricamente no pensamento e concepção de autores a exemplo de RAMOS (2003), GRACINDO (2007), LIBÂNEO (2004), BUSSMANN (1995), AFONSO (2010), PARO (2002) e VASCONCELLOS (2006). Com isso, busca-se uma melhor compreensão de como acontece o processo de gestão democrática dentro do espaço escolar, e sua importância na formação de cidadãos reflexivos, críticos, e ciente de seus direitos e deveres perante a sociedade.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Gestão Democrática.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	05
2. GESTÃO EDUCACIONAL: MARCO TEÓRICO.....	06
2.1 Modelos de gestão.....	07
2.2 Gestão gerencial.....	08
2.3 Gestão democrática.....	09
3. GESTÃO ESCOLAR.....	10
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	11
REFERÊNCIAS.....	12

1. INTRODUÇÃO

Em sua maioria, os países capitalistas vivenciam hoje uma conjuntura que busca atender as mudanças sucedidas no mundo do trabalho. Essas mudanças que ocorreram ao longo dos anos, trás consigo, algumas consequências causadas não só com o neoliberalismo, como também, com a aparição e adoção de novas tecnologias, que exigem uma nova forma de gestão e de mão-de-obra qualificada, que possam atender a essas inovações, e com isso, acarreta no aumento do desemprego. Por outro lado, essa nova forma de gestão baseada na flexibilização, quebra a rigidez e a burocracia causadas pelo modelo de gestão centralizador e conservador, taylorista/fordista (NEVES, 1997).

A autora acima supracitada, ainda corrobora que:

Os diferentes fatores demonstram que as transformações no mundo do trabalho e na sociedade ocorrem tão rapidamente, que estão provocando perplexidades e dificuldades para estabelecer prognósticos (NEVES, 1997, p. 29).

Tais modificações, por sua vez, repercutem em todas as áreas da sociedade, isto é nos níveis socioeconômico, político e ou cultural. Além disso, cooperam para a promoção de significativos reordenamentos nesses campos, nas extraordinárias mudanças tecnológicas e na redefinição das funções e das práticas das instituições sociais e políticas. Decorrente disso, se pode assegurar que o capitalismo acha-se em meio a um processo de acumulação, que é instituído tanto pela reestruturação produtiva quanto pela mundialização da economia, dos modos e dos meios de comunicação e de informação, fazendo com que se delimitem outras formas de relações entre o Estado e a sociedade.

A base técnica distinguida pela eletroeletrônica, que baseia o novo modelo de produção, desde a metade da década de 1970, nomeado de toyotismo, determinou alterações no processo de trabalho, manifestadas estas no requerimento de novas formas de produção e da utilização do conhecimento, para expandi-lo e torná-lo mais rápido e eficiente. Esse foi um processo que permitiu “uma articulação entre descentralização produtiva e avanço tecnológico por meio da rede microeletrônica de informações” (BEHRING, 2003, p. 35).

Esse cenário demanda desafios, designadamente no campo educacional, em que se verifica a necessidade de se estabelecerem novos padrões em

educação que possam atender aos requisitos dos setores produtivos, dentre outros. Nas políticas educacionais, essa perspectiva torna-se evidente o que pressupõe significativos desafios para os educadores, entre os quais se destaca o enfrentamento a celeridade e a amplitude das mudanças, bem como a pressa de aprender a conviver com estruturas arquitetadas em distintas épocas e que seguem intensamente presentes na sua formação e nas suas práticas cotidianas.

Nas últimas décadas, a reestruturação produtiva e o processo de globalização possibilitaram relações econômicas mais flexíveis, procurando, desse modo, responder às novas conformações tomadas pelas economias mundializadas em meio a um movimento tão acelerado como jamais visto na história. Nesse cenário sobrevém a redefinição do papel do Estado apoiada em princípios neoliberais, que orientam as relações deste com a sociedade civil e com a sociedade política.

Este artigo busca compreender o processo de implementação da gestão democrática na escola, discutindo os seus instrumentos e elementos básicos, por meio de uma revisão bibliográfica e análise documental, fundamentando-se teoricamente no pensamento e concepção de autores a exemplo de RAMOS (2003), GRACINDO (2007), LIBÂNEO (2004), BUSSMANN (1995), AFONSO (2010), PARO (2002) e VASCONCELLOS (2006). E a sua estrutura foi composta por uma breve contextualização sobre o marco teórico da Gestão Educacional e Escolar no Brasil, afunilando para os modelos de gestão atuais, com foco na Gestão Democrática. Por fim, temos as considerações finais, e referências bibliográficas e documentais, as quais fundamentaram o presente trabalho.

2. GESTÃO EDUCACIONAL: MARCO TEÓRICO

A gestão educacional no Brasil passou por várias reformas ao longo das últimas décadas, que se configurou no processo de transição entre o autoritarismo e a democracia. Essas mudanças com foco no ensino público, por meio de programas e ações, ainda com o objetivo de controlar as escolas, com discurso de um modelo descentralizador, autônomo e democrático de gestão, são emanadas pela classe dominante, que rebate sobre a classe trabalhadora.

O cenário educacional do momento requer que nos debruçemos de forma bastante aprofundada sobre a leitura teórica do que nos oferece os atuais modelos de gestão escolar. Esses modelos nos apontam de início o quão desafiante é entrar nesse universo povoado por uma gama bastante considerada de teorias a respeito “do pensar” e “do fazer” a educação pelo viés da gestão escolar, especialmente quando pensamos a mesma como uma ferramenta que garante e legitima o acesso a uma educação de qualidade com aspirações e prática democráticas.

Na concepção de Prais (1990, p. 16) “A administração escolar entendida e assumida como prática participativa é um dos elementos decisivos, senão o mais importante, para a efetivação de uma forma democrática de organizar o trabalho pedagógico na escola”.

No sentido mais geral, aplicado o recorte histórico do século XIX, podemos destacar duas tradições filosóficas que tiveram fortes influências no pensamento sobre administração naquele contexto e no contexto atual. A primeira é a *tradição do consenso*, defendida pelos positivistas e naturalistas como Comte e Spencer. A segunda é a *tradição do conflito*, com forte influência das tradições críticas e libertárias do marxismo, existencialismo e da fenomenologia (SANDER, 2009).

Quanto às escolas que tiveram influência direta nos modelos de administração, destacamos algumas como sendo as principais. Definiremos na sequência cada uma delas, dando enfoque as suas contribuições teóricas, bem como destacando seus principais colaboradores.

A escola clássica ou de administração científica tem sua base teórica construída no pensamento de Henry Fayol e Frederick W. Taylor. Na visão de MOTA (1973): “alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades”.

Essa escola de pensamento da gestão pode ser resumida no que afirma o excelente trabalho publicado no site do Ministério da Educação (2006):

Sendo o homem um ser racional, ao tomar uma decisão, busca conhecer todos os cursos de ação disponíveis e as consequências da sua opção. Pode, assim, escolher sempre a melhor alternativa e, com ela, melhorar os resultados de sua decisão. Segundo essa

escola, os valores do homem são tidos, a princípio, como econômicos (BRASIL, 2006).

Percebe-se que tal escola prima pela busca por resultados, e esses serão obtidos através da correta e rigorosa aplicação do método de gerenciamento dos processos. Neste sentido, maximizar a produção é uma das prioridades dessa escola.

A **escola de relações humanas**, que tem como um dos principais defensores George Elton Mayo, é caracterizada principalmente pela sua abordagem voltada para a valorização das relações como alternativa essencial à resolução de problemas de ordem social e política.

Segundo Dourado (2006):

O homem, além de racional, é essencialmente social. Seu comportamento é dificilmente reduzível a esquemas, sofrendo, portanto, influência de condicionamentos sociais e diferenças individuais. A constatação do grupo informal dentro da organização, como uma realidade própria, diferente da organização formal, exige conhecimentos e tratamentos especiais (DOURADO, 2006).

Observa-se nessa escola uma preocupação com as especificidades dentro dos grupos de relacionamentos, o que a diferencia da escola descrita anteriormente que tem uma visão mais genérica do indivíduo, apostando muito mais em métodos pré-escritos e mecanizados das relações humanas.

A **escola behaviorista** que tem entre seus principais defensores Herbert Simon, Chester Bernard, Elliot Jacques e Chris Argyris, está inserida em uma corrente de pensamento que valoriza a objetividade como condição essencial nas tomadas de decisão. Neste sentido o sentido da subjetividade e do relativismo, apesar de fazer parte da racionalidade humana podem e devem ser explicados teoricamente, e devem inseridos dentro da previsibilidade. Isso dará sustentação à necessidade de manter a ordem nas relações de subordinações no âmbito administrativo (BRASIL, 2006).

A **escola Estruturalista**, que tem como representante de maior expressão o Sociólogo Max Weber, se fundamenta na ideia de que o mundo moderno cobra

no homem uma personalidade flexível, que seja imune as frustrações e ao mesmo tempo consiga adiar suas realizações pessoais em nome de um ganho maior.

Outra característica dessa Escola é a sua valorização da ideia do conflito que a mesma considera não só inerente à condição humana, mas como indispensável nas relações humanas, vivenciada e experimentada no ato de administrar. A complementariedade dos interesses de grupo dentro desse conflito não está amparada apenas na perspectiva econômica, mas também na sua natureza psicossocial.

2.1 Modelos de gestão

Compreender a gestão educacional é um desafio que passa necessariamente por caminhos que se leva a realizar um exame conceitual, atentando para os momentos históricos que condicionaram a formação de paradigmas que tiveram impactos diretos na construção de alguns conceitos fundamentais da gestão educacional.

Parte-se da premissa da terminologia gestão, ao invés de administração. Fato esse, que se leva a questionamentos sobre essa transição de termos, cujo é fruto de algumas mudanças nas práticas relacionadas às formas de como lidar com a gestão pública, ou representa apenas uma forma de alinhar os discursos, com as novas formas de se enquadrar aos modelos de produção capitalista com fortes impactos, nos mais diversos modelos de pensar e atuar na gestão.

Para Silva (2002) é impossível encontrar na literatura arcabouço teórico que dê sustentação à ideia de que é possível encontrar diferença substancial entre os conceitos de administração e gestão. Mesmo assim, o autor chama a atenção para necessidade de examinar de forma profunda, o motivo pelo qual o termo gestão, substituir quase que totalmente o termo administração.

O autor destaca que, na educação os parâmetros sobre gestão, são estabelecidos pelo ensino privado. “E todo projeto ‘bem intencionado’ de conferir suporte científico à prática da administração pública, pretende requalificá-la pela imposição de práticas da administração privada” (SILVA, 2002).

Segundo esse autor, a grande influência sofrida pelo termo gestão vem do modelo empresarial de lidar com as formas de produção que se estende a todos

os setores da sociedade, inclusive no espaço escolar. Neste sentido, uma boa gestão é aquela que, ao ser colocado em prática, tenha sido antes testada e aprovada pela educação privada.

É necessário entender que a forma de compreender e vivenciar a gestão, está fortemente ligada ao contexto histórico em que a mesma, foi produzida e reproduzida com fortes tendências a acompanhar o elemento fundador da estrutura social, que é a forma de produção capitalista e suas concepções de organização, e gerenciamento das atividades coletivas.

2.2 Gestão gerencial

Um das concepções de gestão bastante recorrente nos modelos adotados como forma de gerir a escola é a concepção **gerencialista**. Esta concepção está intrinsicamente ligada à necessidade da educação de se alinhar ao modelo capitalista de produção e reprodução do conhecimento como ferramenta à disposição da preparação para o mercado de trabalho.

Destaca-se nesse modelo de gestão a centralização da administração na figura de um gestor que, em nome da sua autonomia, acaba criando uma forma centralista de tomar decisões. Segundo Janela Afonso (2010) esse modelo de autonomia é denominado de “autonomia do chefe”. Segundo esse autor:

Trata-se de uma autoridade cuja legitimidade advém agora da revalorização neoliberal do direito de gerir—direito esse, por sua vez, apresentado como altamente convergente com a ideia neoconservadora que vê a gestão como uma espécie de tecnologia moral ao serviço da ordem social, política e econômica (JANELA AFONSO, 2010, p.13).

Percebe-se que a fala é carregada fortes sentidos, principalmente quando o mesmo usa de expressão como a “tecnologia moral” e “ordem social”. Essas expressões nos remetem à corrente positivista, fortemente influenciadora do pensamento racional do século XIX, mas que agora reaparece em uma roupagem neopositivista alinhada diretamente com a corrente neoliberal.

A gestão gerencialista é corroborada por Groppo (2006), onde o mesmo também relaciona esse modelo de gerir a educação como sendo algo que está a serviço da forma neoliberal de pensar, e atuar nas estruturas macro da sociedade

capitalista. “[...] gerenciamento, submetendo a educação em todos os níveis aos ditames da racionalidade técnica, fundada nos critérios da eficiência e competitividade que instrumentalizam a universidade à lógica de mercado”. (GROPPO, 2006, p.08).

Outra característica desse modelo gestão é a sua tendência a estabelecer o controle do resultado. Para isso é estabelecido formas bastante eficientes de gerenciar cada uma das partes do processo de forma centralizadora e vinculando a autonomia, à figura do gestor. Neste sentido os resultados da avaliação da aprendizagem, por exemplo, devem ser expressão das cobranças feitas de forma bastante severa aos professores que, por sua vez, devem adotar a política de resultados e conteudista, cobrando do aluno uma gama bastante considerável memorização dos conteúdos.

Em contra partida a esse modelo de gestão escolar, destacaremos a partir desse ponto, o modelo democrático que, acreditamos por convicção e experiências próprias, e apoiadas na literatura atual, ser o modelo ideal para enfrentar os novos desafios impostos pela sociedade, que exige cada vez mais, a nossa capacidade nos adaptar-se às mudanças, e ao mesmo tempo, sermos capazes de propor novas mudanças amparadas na nossa capacidade de exercer a autonomia.

Dessa forma, é preciso entender essas práticas gestoras e educacionais na perspectiva do gerenciamento, que vem sendo incorporadas as escolas públicas, com características democráticas. Com esse modelo de gestão gerencial, as escolas perdem o seu papel social que é de formar cidadão críticos, reflexivos e autônomos, para formarem trabalhadores para o mercado de trabalho.

Os aspectos ressaltados em nossa tese evidenciam, sobremaneira, a necessidade de compreendermos o papel que às práticas gestoras e educacionais na perspectiva gerencial e mercadológica, vem sendo incorporadas nas escolas públicas. E a maneira como isso vem sendo referendado, por meio de instrumentos, antes característicos de processos que se encaminhavam unicamente no sentido do exercício democrático, nos diversos movimentos e espaços sociais sugeridos pela humanidade, quer seja nos espaços públicos, quer seja nos espaços privados (ARAÚJO; SANTOS, 2012).

As políticas educativas neoliberais têm como intenção, inserir na educação pública, métodos e práticas do mercado de trabalho. Isso não se caracteriza como a privatização da educação pública em geral, mas possui elementos mercadológicos, como a terceirização dos serviços e da mão-de-obra, o que identifica a relação da escola com o mercado.

A gestão escolar pode ser caracterizada por alguns princípios do gerencialismo, como: a busca por ofertar o melhor produto (ensino), a competitividade das escolas (qual a melhor), a terceirização dos serviços (funcionários, mercadorias), a responsabilização e a autonomia pela organização do âmbito escolar, avaliação (por meios de vários programas criados pelo governo), a formação dos cidadãos para o mercado de trabalho, entre outros.

Também é possível identificar a gestão escolar gerencial, através de alguns mecanismos criados pelo governo, como ferramentas de apoio a gestão, tanto para auxiliar no planejamento participativo, quanto para auxiliar no planejamento de custos, como por exemplo, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola), e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE Interativo).

Segundo Drabach ([s.d], p. 6) o controle do trabalho dos professores e o desempenho dos alunos, segundo os mecanismos de avaliação criados pelo governo, são onde se encontra a lógica da gestão gerencial e capitalista da educação.

Ainda sobre o discurso gerencialista na gestão escolar, Hypólito (2011) corrobora:

Muitos dos avanços nas lutas por uma gestão democrática foram absorvidos e incorporados no discurso gerencialista que assola as escolas públicas. Conselhos escolares que foram propostos como voz ativa nos destinos administrativos e pedagógicos das escolas, estão reduzidos a entes burocráticos de fiscalização de contas e balanços financeiros. Os diretores eleitos, após embates históricos pela democratização da escolha dos dirigentes escolares, estão atulhados de compromissos com programas oficiais de avaliação, de medidas, de índices, e sendo forçados a firmar contratos de gestão com as secretarias de educação (HYPOLITO, 2011, p. 72).

Com isso, o gerencialismo vai se camuflando ao conceito de gestão democrática, com o discurso do trabalho coletivo, mas na prática, se distanciando

com argumento baseados na qualidade, eficiência e bom desempenho, como a prática mercadológica.

Enquanto na gestão democrática a participação dos sujeitos envolvidos nas tomadas de decisões, é crucial para se chegar a um consenso, onde todas as opiniões são ouvidas e aceitas, na gestão gerencial as opiniões dos sujeitos são parcialmente acatadas. Portanto, a comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos) é considerada parceira, e no fim, acaba sendo obrigada a aceitar e reproduzir o que a gestão impõe, mesmo sem perceber (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, [s. d.]).

A gestão gerencial com a descentralização traz consigo, uma suposta democracia driblando até mesmo, as escolas que não estão acostumadas à política neoliberal. E com a autonomia que é dada a esse modelo de gestão, é uma forma de abrir espaços para individualismo, uma vez que, a escola pode buscar seus próprios meios de financiar seus custos, causando assim, a privatização da educação, como acontece no comércio. E essa privatização, é o que assemelha a escola ao comércio, e a educação em mercadoria.

Contudo, segundo a autora Adrião (2006) não se pode esquecer que a escola é a responsável pelo trabalho desenvolvido, e, portanto, é com base nesse trabalho, que as políticas educacionais devem ser elaboradas, pois é no âmbito escolar, que elas ganham força. Porém, vale salientar que a escola pública e privada, mesmo com essa autonomia baseada no modelo gerencial disfarçado de democrático, é limitada, visto que existe um sistema normatizado, que deve ser seguido. Por tanto, essa autonomia é relativa.

Fica-se evidente que o modelo gerencial empregado às fábricas, sempre teve influência sobre o modelo de gestão escolar. Tanto o modelo de administração baseado no Taylorismo/Fordismo, como posteriormente, o Toyotismo. Como afirma as autoras Pereira; Garcia; Casagrande (2006), sobre o modelo de divisão do trabalho baseado no Taylorismo/Fordismo:

A divisão do trabalho na escola era marcada pelo princípio de autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, de subordinação, do interesse particular ao interesse geral, da remuneração do pessoal indicando as influências da teoria clássica de Fayol assim como o Taylorismo, na organização do sistema educativo (GARCIA; CASAGRANDE; PEREIRA, 2006).

A autora Silva (2001) também acrescenta sobre o novo modelo de divisão do trabalho e de administração baseado no Toyotismo:

O toyotismo introduz no mundo do trabalho, a flexibilização, a descentralização, o trabalho em equipe, a autonomia, a participação, entre outros, como elementos característico de um novo modelo administrativo: a Administração Gerencial, voltada para o aumento da produtividade e competitividade. O novo modelo de gestão desloca o seu foco do estilo burocrático para uma forma de gestão centrada no indivíduo e em suas capacidades (SILVA, 2001).

Percebe-se que no modelo de gestão participacionista, descentralizadora, autônoma e democrática, presentes nas empresas que caracterizam o gerenciamento, vem sendo incorporados cada vez mais, nos espaços educativos, com discurso de gestão democrática.

2.3 Gestão democrática

É importante destacar que a democratização da educação brasileira enquanto sistema, ainda é um processo em construção, que vem sendo alicerçada pela força de sustentação dada pela pressão exercida pelos movimentos sociais que lutaram intensamente contra as formas repressivas de gerir a educação brasileira. Segundo Gracindo (2007):

A luta pela democratização da educação, de forma geral, e da educação básica, em particular, tem sido uma bandeira dos movimentos sociais no Brasil, de longa data. Pode-se identificar em nossa história inúmeros movimentos, gerados na sociedade civil, que exigiam (e exigem) a ampliação do atendimento educacional a parcelas cada vez mais amplas da sociedade. O Estado, de sua parte, vem atendendo a essas reivindicações de forma muito tímida, longe da universalização esperada (GRACINDO, 2007, p. 32).

Destaca-se na fala da autora, o fato do mesmo chamar atenção para necessidade de se entender que ainda não se atingiu o ideal quando, o assunto é alcançar universalização esperada. Essa universalização só se dará, segundo a autora, a partir do momento que os diversos setores da sociedade, incluindo a sociedade civil e suas mais variadas representações, estiverem de fato inseridos, não só na elaboração das melhores propostas para educação, como também, no acompanhamento integral de todos os seus processos.

Para a autora os limites são diversos ainda. “Nas diversas instâncias do Poder Público – União, Estados, Distrito Federal e Municípios – pode-se perceber um esforço no sentido do atendimento às demandas sociais por educação básica, porém de forma focalizada e restritiva” (GRACINDO, 2007, p.32). Neste sentido, apenas um dos níveis da educação básica, recebe atenção focalizada, que segundo a autora, esse nível é o Ensino Fundamental.

É importante lembrar que a universalização do ensino é apenas um indicativo de democratização da gestão educacional, não se encerrando em si mesma, pois além de garantir o acesso, é necessário garantir a permanência e qualidade. Não se pode perder de vista, os dados que dão conta de um grande número de evasões e reprovações nas escolas, principalmente da educação básica.

Quanto à legislação educacional brasileira, a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional de 1996, traz na sua concepção, a garantia da instituição de um regime de educação inspirada nos princípios democráticos, devendo o mesmo fazer parte, a partir da entrada da lei em vigor, dos processos de gestão escolar.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de 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;

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

O artigo 14 da LDB (1996) está posta em respeito ao disposto na Constituição Federal Brasileira em seu artigo 206, inciso VI, onde a mesma afirma que a gestão escolar deve se pautar numa “gestão democrática do ensino

público, na forma da lei”. Vale ressaltar que a tentativa de compreender o panorama geral da gestão democrática do Brasil, não deve se limitar ao que está disposto na legislação, tendo em vista que existe naturalmente um desafio no ato de se aprofundar no que nos informa as práticas de gestão vivenciada pela realidade da educação brasileira.

Embora a democracia seja um elemento que deve estar presente na gestão escolar, e assegurada por lei, só o termo “democracia”, não garante a efetivação das práticas democráticas na escola (VIEIRA, 2000).

A gestão democrática do sistema de ensino é desafiante, porque aprendemos a conviver com modelos de gestão extremamente autoritários na conjuntura política nacional, que teve entre outras características a capacidade de interromper e boicotar, qualquer forma de descentralização das decisões na estrutura macro da política Educacional no Brasil. A democracia como instrumento da gestão escolar, se caracteriza pela participação e autonomia nas relações administrativas, financeiras e pedagógicas. Porém essa autonomia que a escola ganha com o modelo de gestão democrática, não significa que ela é a total responsável pelos gastos.

Os mecanismos utilizados pela gestão democrática como forma de participação da comunidade escolar, no que se diz respeito às tomadas de decisões, em prol do bem coletivo, se dar por meio de alguns instrumentos como: o Conselho Escolar (CE), o Projeto Político Pedagógico (PPP), Grêmios Estudantis e eleições de diretores.

Para os autores Lima; Prado; Shimamoto ([s.d], p. 8), a gestão democrática se constitui:

[...] na elaboração de um projeto político-pedagógico, questionando os planos e programas, secundarizando os exames, privilegiando um processo de qualidade na qual o aprendizado seja essencial, introduzindo o aluno no mundo do debate e da participação, aproximando-se da comunidade e trazendo-a para a discussão de temas vinculados à política, à economia, às violências, ao desemprego, às eleições. Enfim, a escola se faz presente no contexto real, na conjuntura dinâmica da sociedade (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, [s. d.], p. 8).

A implementação da gestão democrática no âmbito escolar, que se faz presente no projeto político-pedagógico, é de extrema importância, pois a escola é um espaço propício para se debater uma infinidade de temas, que movem a sociedade de forma direta, ou indireta.

Os mesmos também afirmam que, o público pertence à coletividade, já o privado ao individualismo. Visto que a construção da democracia se dar pela coletividade, portanto, ela pertence ao espaço público (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, [s. d.]).

3. GESTÃO ESCOLAR

No Brasil, a educação e suas concepções de gestão foram fortemente marcadas pelas mudanças no cenário político nacional, em especial no período de vivenciado pelo regime militar pós-golpe de 1964. Esse período “é marcado pelo autoritarismo e pelo incentivo à centralização e ao burocratismo” (RAMOS, 2003, p. 18). Neste âmbito os dirigentes escolares são indicados pelos estados atuam como agentes transmissores das ideologias oficiais do estado daquele momento histórico.

Essa postura gera um grande interruptor e inviabiliza os canais de expressão dos agentes que compõem os sistemas de ensino, como: professores, alunos, pais e comunidade civil. Desta forma, há um sistema generalizado de mordida das discussões coletivas, sobre outras perspectivas de gestão escolar, se não, o oficial do estado ditador.

Em contrapartida a essa forma centralista de pensar a educação, encontramos na legislação atual, especialmente na Constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, conhecida como Lei Darci Ribeiro, as vias legais para, suposta, superação desse modelo autoritário, com garantias legais para viabilização da participação coletiva da sociedade nas decisões de interesse comum.

Neste sentido, Bussmann (1995) aponta para uma nova postura que deve ser utilizada pelos gestores escolares neste ensejo que nos foi legado pela legislação educacional.

[...] na organização escolar, que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se buscam e se desejam práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exige-se da equipe diretiva, que é parte desse coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório, como tal e seus desdobramentos de execução. (BUSSMANN, 1995, p. 43).

Existe um vasto referencial teórico sobre a gestão escolar, que vem ocupado um significativo espaço nas discussões sobre educação no sentido geral, tanto no seio acadêmico, representado pelo o aumento de oferta de cursos voltados para essa área e pelos diversos trabalhos acadêmicos e livros publicados sobre os novos desafios enfrentados pela gestão escolar, como nas esferas de poder representada pelas legislações mais recentes. Com isso, torna-se perceptível, o confronto entre a perspectiva democrática e gerencial, que é o modelo de gestão que vivenciamos nas escolas públicas, e isso causa algumas reflexões e questionamentos a cerca do que se configuram essas práticas de gestão.

A grande questão colocada em foco, em ambo os pontos citados acima, está ligada a necessidade de entender e apontar elementos que possibilitem a construção de uma gestão democrática e participativa.

Segundo Ramos (2003):

A implementação de formas democráticas de gestão escolar tem sido marcado por dificuldades e obstáculos, tradicionalmente colocados aos órgãos dirigentes da escola e da comunidade por ela atendida. Os problemas se iniciam no momento mesmo de discutir a concepção geral de democracia que se pretende concretizar no âmbito da unidade escolar e amplia-se nas relações entre as escolas (RAMOS, 2003, p. 13).

Para a autora, a gestão democrática ainda precisa lidar com o enorme desafio de superar os entraves conceituais, que por sua vez sofrem influência de modelos arraigados no autoritarismo, típico da escola gerida no modelo tradicional de herança jesuítica. É preciso superar velhos paradigmas impostos pelos modelos que tem influência na produção e no trabalho que nos foi legado pela lógica capitalista de produção.

Neste sentido Ramos (2003) também afirma que:

Não é por acaso que tem se intensificado o debate sobre as consequências, para educação, da substituição progressiva do modelo fordista e taylorista pelo modelo toyotista no campo das relações de produção e do trabalho. Tais consequências vêm sugerindo, com ênfase, novas necessidades quanto à formação para o trabalho e reorientação das finalidades dos diversos níveis de ensino, a partir de conceitos como qualidade total, novas competências, modelo estratégico empresarial, etc (RAMOS, 2003, p. 15).

Vale ressaltar que essa discussão, nos coloca diante de autores que defendem abertamente a influência deliberada do setor privado na educação, e no seu modelo de gestão. De acordo com Friedman (1980) a educação entregue ao setor privado, levaria a mesma, ter um índice maior de rentabilidade. O autor também aponta, o voluntarismo como estratégia de superar algumas carências geradas pela educação.

É preciso entender que ainda existe um hiato enorme entre o que está posto pela legislação e pelos discursos oficiais impresso pelas autoridades com teor político e com um cunho extremamente ideológico, que muitas vezes estão desconectados com o mundo vivenciado por quem “pisa no chão da escola”, gerando assim uma sensação que ainda temos um longo caminho a superar entre a teoria e a prática.

Para Piletti (1990), é preciso superar o teor banalístico da expressão democracia:

Difícilmente encontraremos um termo tão fortemente nos discursos de políticos e educadores quanto a palavra democracia. Do discurso à prática, porém, a distância é longa e, não raras vezes, a frequência da fala democrática é inversamente proporcional à presença efetiva da ação democrática. Pode-se concordar com Guimarães Rosa na afirmação de que ‘toda ação propicia mesmo é por uma palavra pensada’. Mas essa palavra pode ser dada ou guardada e nem sempre, especialmente quando dada, conduz à ação. (PILETTI, 1990, p. 05)

Reafirmando o que já foi falado neste artigo sobre o modelo de gestão escolar nos dias atuais, a autora Drabach (...) corrobora que esse novo modelo de administração está sendo inspirado pelas práticas gerenciais das empresas. A mesma também afirma que, o neoliberalismo defende “uma gestão escolar fundada nos princípios da globalização, inclusive como forma de reduzir a pobreza, uma vez que estaria preparando trabalhadores com as qualidades exigidas pelo mercado” (DRABACH, [s. d.]).

3.1 A implementação da gestão democrática na escola

Construir uma gestão democrática na escola passa necessariamente pelo desafio de entender e colocar em prática o Projeto Político Pedagógico – PPP, entendido aqui como ferramenta indispensável para consolidação das práticas consideradas como democráticas no âmbito escolar. Entendendo também, que a escola agrega um conjunto de elementos que alicerçam seu fazer pedagógico, administrativo e financeiro, que só são serão sustentados se o gestor reunir competências que viabilizem a participação dos mais diversos segmentos que representam o colegiado escolar, incluindo pais, professores, alunos, gestores, funcionários e comunidade civil, além de outros órgãos a partir do momento que se firme novas parcerias institucionais.

Nessa tentativa de tornar democrática uma gestão escolar, é preciso adicionar à competência do gestor sua capacidade de gerir conflitos, a partir do momento, que ele perceber que para converter em um documento como o PPP, as mais variadas ideias, pensamentos e concepções de mundo, é preciso exercer com muita capacidade sua liderança, promovendo assim a sensação que consenso e conflitos são dois elementos que se opõe, mas não se excluem.

Neste sentido, pensemos então o PPP a partir de sua importância, tanto como instrumento que viabiliza a participação mais coletiva possível e, portanto instrumento de democratização, como ferramenta que facilita o planejamento de ações que norteiam as práticas da escola em seus mais diversos setores, focando sempre no objetivo de melhorar a oferta e a qualidade do ensino. Na visão de Libâneo (2004, *apud* SENS, 2013) é o documento que detalha objetivos, diretrizes

e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar.

Vale ressaltar que o PPP é um instrumento que ganhou destaque a partir da LDB de 1996, estando por esse documento amparado legalmente. Em seu artigo 12, inciso I, a LDB dar autonomia para escola elaborar sua proposta pedagógica, tendo em vista que ao viabilizar tal autonomia, a escola se fortalece enquanto órgão detentor de poderes para definir de forma coletiva aquilo que atende aos anseios da comunidade escolar e ao mesmo tempo torna possível construir um documento que tenha a impressão de digital dos principais atores sociais da educação em âmbito escolar.

Já no artigo 13, encontramos entre as definições das atribuições do professor a de participar da elaboração do PPP, deixando claro a partir de nosso entendimento que o professor tem um papel indispensável, tanto no momento de elaboração, exercendo seu papel cidadão e colocando em prática os saberes acumulados pela sua formação e experiência, como depois da elaboração, quando o mesmo passa a usar esse documento como norteador de suas práticas pedagógicas.

Ainda sobre a LDB de 1996, o artigo 14 coloca ao definir os princípios norteadores da gestão escola, por ordem de importância a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. Ressaltando que o documento seja um reflexo dos diversos olhares sobre a gestão da escola em seus mais diversos setores, compreendendo a sua dimensão pedagógica, administrativa e financeira.

Para Vasconcellos (2006) o Projeto Político Pedagógico pode ser definido como:

[...] a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELLOS, 2006, p. 169).

Na fala do autor destaca-se, que o mesmo chama a atenção para o fato de que o PPP não deve e nem pode ser considerado um documento definitivo, estando o mesmo passível de um contínuo “acabamento” que se realiza através de um processo sucessivo de construção e reconstrução do mesmo, entendendo a partir daí que a sociedade não é estática e imprime suas transformações cada vez mais rápidas no âmbito escolar.

Destaca-se nesta abordagem, o importante papel que há na participação da comunidade na escola, com isso o resultado contido no processo da gestão democrática alcança uma distinção que torna imprescindível esse mecanismo, essa política deve ser posta em prática para que o processo democrático funcione, e seja de fato consolidado.

A gestão democrática bem como, a participação da comunidade no processo de organização escolar, deve ser motivo de constante estudo no que diz respeito ao despertar de interesse a partir, das observações e reflexões que envolvem a organização, sobre a mesma. Assim sendo, acredita-se que a participação da comunidade é importante para o bom funcionamento de toda a estrutura escolar.

Essa questão torna-se um desafio a ser superado no Estado, e até mesmo, no Brasil. Já que, ainda possuímos casos onde a gestão democrática não é atuante, ou não acontece em muitas escolas, por conta de uma herança cultural herdada desde os primórdios da nossa colonização, marcada por desigualdade e exclusão social, e comodismo. Comodismo quando não se preocupam com a situação, e acham que está bom os outros falarem por nós, deixando que os mais influentes decidam o futuro da gestão, e de nossas escolas como um todo. O desafio é exercer a democracia de fato, já que ter voz e ser crítico-reflexivo, na maioria das vezes, incomoda.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, afirma que:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

E também a LDB de 20 de Dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96), acrescenta no artigo 14 que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão a forma de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Pode-se observar nos trechos da legislação acima, que a questão da Gestão democrática é assegurada pelas leis, e o quanto é importante, onde é levada em conta tanto a ação da docência quanto a administração escolar, e a participação de pais, alunos e funcionários como integrantes no processo de construção do Projeto Político Pedagógico da instituição.

A importância da participação e envolvimento de todos os sujeitos inseridos nas instituições educativas. Mantendo-se como norteador das ações a serem realizadas. Neste sentido, fica notória a importância tanto da escola como também dos professores, na formação humana. Assim sendo, todas as ações educativas devem ter como perspectiva a construção de uma sociedade consciente de seus direitos e obrigações sejam eles individuais ou coletivos.

Dessa forma, compreende-se que a participação da comunidade escolar, gera muitos benefícios à escola, inclusive, o de estabelecer uma boa relação entre ambas, provida de respeito e confiança, além de melhorar suas referências de qualidade.

Para Paro (2002), a participação democratizante não é algo que se constrói de forma espontânea. É sim, por meio de um processo histórico e uma construção coletiva.

Portanto, mediante o que foi posto fica claro que ainda existe um longo caminho a percorrer até podermos afirmar que vivenciamos um momento histórico em que a democracia se fez presente no seu sentido mais amplo dentro dos modelos de gestão escolar. Não podemos negar o avanço da legislação, nem muito menos o esforço de quem está à frente na execução da gestão escolar. O caminho, na certa é garantir que essa discussão ganhe cada vez mais corpo

dentro de todas as esferas de poder, e principal nos atores sociais que fazem parte da comunidade escolar.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância da Gestão como um dos fatores responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem, a relação entre escola e comunidade é fundamental para uma educação de qualidade, e dependem da parceria entre familiares, gestores, professores, funcionários e estudantes. E um dos desafios do gestor envolvido com a gestão democrática, é conscientizar a comunidade escolar do seu direito à participação nas questões relacionadas à instituição educacional, e sua colaboração nas decisões que devem orientar a prática educativa. Portanto, fica evidente a necessidade de articulação entre esses conhecimentos, para a construção de uma gestão democrática mais efetiva.

Há gestores que buscam alternativas, se mobilizam democraticamente, mas há gestores que desconhecem a necessidade da participação da comunidade escolar, nas tomadas de decisões que diz respeito, aos assuntos da escola, uma vez que esta é tem a responsabilidade também, de exercer a democracia, para a construção de uma sociedade justa e igualitária.

Portanto, é preciso construir e pensar uma educação, e os processos que a envolvem, dentro dos parâmetros democráticos para realmente ser exercida a democracia dentro do ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa. **Educação e produtividade: a reforma do ensino paulista e a desobrigação do Estado**. São Paulo: Xamã, 2006.

ARAÚJO, Maria Auxiliadora M. L.; SANTOS, Terezinha Fátima A. M.. **Elementos do gerencialismo na educação: a gestão escolar premiada no Estado do Pará**. UFPA: Belém, 2012.

BEHRING, Elaine Rossetti. **Brasil em contra-reforma: desestruturação do Estado e perda de direitos**. São Paulo: Cortez, 2003.

Brasil. **LDB: Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional: Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 5 Ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010, p. 17.

BUSSMANN, Antônia C. **O projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas. Papirus, 1995.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar. Ministério da Educação / Secretaria de Educação**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação à Distância, 2006.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **Gestão gerencial: a resignificação dos princípios da gestão democrática**. Curitiba - PR: UFPR, [s. d]. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/co_municacoesRelatos/0413.pdf>. Acesso em: 22 de junho de 2017.

FRIEDMAN, Milton; FRIEDMAN, Rose. **Liberdade de escolher: o novo liberalismo econômico**. Rio de Janeiro. Record, 1980.

GARCIA C. A. X; CASAGRANDE, I. M. K.; PEREIRA, S. M. *Da taylorização ao toyotismo: a fragmentação do processo de gestão da escola pública*. **UNirevista**. São Leopoldo. v.1, n.2, p. 01 -11, abril, 2006.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. – Brasília : Universidade de Brasília, 2007.

GROPPO, Luís Antônio. *Autogestão, Universidade e Movimento Estudantil*. **Coleção Educação Contemporânea**. Campinas, SP: Autores Associados, 2006.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. **Reorganização gerencialista da escola e trabalho docente**. Faculdade de Educação da Universidade Federal de Pelotas: Pelotas, RS. Educação: Teoria e Prática – Vol. 21, n. 38, Período out/dez-2011.

JANELA AFONSO, Almerindo. *Gestão, autonomia e accountability na escola pública portuguesa: breve dicotomia*. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE)**. Associação Nacional de Política e Administração da Educação. Editora: Maria Beatriz Luce. Porto Alegre: ANPAE. V.26, n 1, p.13-30, jan-abr. 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiania - GO: Alternativa, 2004.

LIMA, Antônio Bosco; PRADO, Jeovandir Campos; SHIMAMOTO, Simone V. M.. **Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada: novos nomes velhos rumos**. Uberlândia – MG: Universidade Federal de Uberlândia, [s. d.].

MOTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**, 7ª edição, São Paulo, Edi - tora Pioneira, 1973.

NEVES, Magda de Almeida. **As transformações no mundo do trabalho: crise e desafios**. Instituto de Pesquisa PUC/MG: Belo Horizonte, 1997. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_57/Magda_Neves.pdf> Acesso em: 16/08/2017.

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, M.R.T. (orgs.). **Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. 2ª ed.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

PILETTI, Nelson. **História da educação no Brasil**. São Paulo: Editora Atica, 1990.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na Escola pública**. Campinas: Papirus, 1990.

RAMOS, A.M.P, **Gestão de recursos financeiros na escola – Cadernos Pedagógicos**, 3. 80 p. Ed. UECE, Fortaleza, 2003.

RIBEIRO, Maria E. S.; CHAVES, Vera L. J.. **Gestão educacional: modelos e práticas**. Universidade Federal do Pará: Belém, 2012.

SANDER, Benno. *Gestão educacional Concepções em disputa*. **Revista Retratos da Escola**. Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. Acesso em: 22 de junho de 2017.

SENADO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Secretaria de Editorações e Publicações, 2013, p. 121.

SILVA JÚNIOR, C. A. *Espaço da administração no tempo da gestão*. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Org). **Política e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002. p. 199-211.

SILVA, M. V.. **Empresa e escola: do discurso da sedução a uma relação complexa, 2001**. 355f Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Plano de Ensino-aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo: Libertad, 2006.

VIEIRA, S. L.. **Política educacional em tempos de Transição (1985 – 1995)**.
Brasília: Plano, 2000.