

GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES SOBRE A TEORIA O MARCO LEGAL E A PRÁTICA

Bruna Gomes de Oliveira¹

Universidade Federal da Bahia- UFBA

Rodrigo da Silva Pereira²

Universidade Federal da Bahia- UFBA

Resumo:

Este trabalho é fruto de pesquisa de iniciação científica, iniciada em agosto de 2017. O objeto de investigação é a gestão escolar em Salvador: perfil, concepção de gestão e trabalho dos diretores, por meio de 12 entrevistas com os gestores escolares que compõem o Núcleo Territorial de Educação (NTE) 26, em escolas que ofertam exclusivamente o ensino médio regular em Salvador e região metropolitana. O estudo está vinculado à Linha de Pesquisa em Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia. O Objetivo deste artigo é cotejar as reflexões teóricas em torno do conceito da gestão democrática, os marcos legais que orientam o princípio constitucional e as concepções e práticas no interior das unidades escolares. A partir da análise qualitativa do conteúdo das respostas às entrevistas semiestruturadas com oito gestores, é perceptível a perda de espaço de orientações autoritárias no ambiente escolar, em que pese às contradições acerca do cotidiano da gestão e de quem dela participa. Aponta para o fortalecimento dos mecanismos democráticos, sobretudo, a participação efetiva da comunidade escolar.

Palavras chave: Diretores. Gestão. Política Educacional.

¹ **Bruna Gomes de Oliveira**

Graduanda em Pedagogia, pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) – Brasil; Integra a Linha de Pesquisas em Políticas e Gestão da Educação/FACED-UFBA; Grupo de pesquisa Gestão escolar em Salvador: Perfil, concepção de gestão e trabalho dos diretores; Bolsista de iniciação científica; E-mail: brunsoliveira0309@gmail.com;

² **Rodrigo da Silva Pereira**

Doutor em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília/DF (UnB); Professor adjunto da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia (UFBA) – Brasil, atuando na graduação e no Programa de Pós-Graduação em Educação; Membro da Linha de Pesquisas em Políticas e Gestão da Educação/FACED-UFBA; Grupo de pesquisa Gestão escolar em Salvador: Perfil, concepção de gestão e trabalho dos diretores; E-mail: rodrigossilvapereira@ufba.br;

INTRODUÇÃO

Este manuscrito, em específico, tem como foco analisar como a gestão democrática tem sido colocada em prática pelos diretores escolares em oito escolas que compõem o Núcleo Territorial de Educação (NTE) 26 em Salvador, para assim compreender quais meios usam para aplicá-la, e quais são as contradições encontradas na aplicação desse modelo de gestão. Essas entrevistas foram extraídas de um conjunto de doze entrevistas realizadas com os gestores escolares que compõem o Núcleo Territorial de Educação (NTE) 26, escolas que ofertam exclusivamente o ensino médio regular em Salvador e região metropolitana, pesquisa esta vinculada a Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, que tem por objetivo analisar o perfil, a concepção de gestão e trabalho desses gestores.

O estudo se justifica pelo fato de a gestão escolar se constituir como um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais que de maneira organizada atingem o objetivo último da educação com qualidade social. Nesse sentido cabe a essa temática mais pesquisas acadêmicas para melhor conhecer o perfil, a concepção de gestão e trabalho dos diretores, pois são eles peças-chaves do processo educacional.

METODOLOGIA

Na presente pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, de caráter exploratório tendo como instrumento a entrevista semiestruturada, analisando os dados coletados a partir de uma perspectiva crítica.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Segundo Menezes (2001) o conceito de gestão escolar foi criado para superar a limitação do termo administração escolar, sendo criado a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores. Assim, no âmbito da gestão escolar, o estabelecimento de ensino passou a ser entendido como um sistema com uma cultura própria, capaz de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais em que se inserem.

Nesse sentido surge a gestão democrática, sendo esse um novo modelo de gestão que buscava superar a antiga gestão autoritária que pouco contribuía para um bom desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem. Com base legal na Constituição de 1988 em seu artigo 206 inciso VI, a gestão democrática aparece como um dos princípios aos

qual o ensino deve ser ministrado. Mais tarde com a Lei nº 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da educação (LDB), a gestão democrática aparece novamente sendo consagrada como um dos princípios da educação e em seu artigo 14 é definido como este modelo de gestão deve ser colocado em prática:

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

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)

Surgindo assim um desafio para a educação subverter a lógica de uma escola conservadora que perdurou por muitos anos, baseada na hierarquia, para uma nova concepção a qual valoriza a coletividade, a democracia, a voz de todos, pregado um novo ideário de homem, de mundo, de sociedade, baseado em princípios humanísticos e democráticos. Desse modo o modelo de gestão escolar partindo do princípio da gestão democrática é baseada na participação de toda a comunidade escolar nas mais variadas atividades da escola e principalmente no processo de tomada de decisões.

Sobre essas considerações de um novo modelo de gestão, Libâneo (2006) propõe:

“[...] É possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes.” (LIBÂNEO, 2006, p. 328)

Desse modo uma gestão democrática e participativa abre caminhos para que novos valores sejam desenvolvidos na comunidade escolar e faz com que a escola deixe de ser um lugar fechado e separado da realidade local, abrindo espaços especialmente para a comunidade local estar ativa no desenvolvimento da escola e principalmente no desenvolvimento dos alunos.

Vitor Paro, em sua obra *Gestão democrática da escola pública* (2012), coloca que, para a gestão da escola ser democrática, é necessário e extremamente importante a participação de todos os setores da comunidade escolar, destacando-se educadores, alunos, funcionários, comunidade e pais, os quais são partes fundamentais para a tomada de decisões, conquista de objetivos e a realização de outros importantes elementos da escola aos quais permitem a autonomia de que a escola precisa para o seu funcionamento.

Gadotti e Romão (1997) também afirmam que a democratização da gestão afeta significativamente na melhoria do ensino.

“Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”(GADOTTI E ROMÃO, 1997, p.16)

RESULTADOS E DISCUSSÕES

As entrevistas realizadas com os gestores das escolas integrantes do NTE26 é composta por 29 questões, dividida entre 5 eixos, sendo eles: dados institucionais, perfil do gestor, formação do gestor, concepção de gestão e intensificação do trabalho. Neste manuscrito vamos analisar o eixo concepção de gestão para compreender como a gestão democrática tem sido colocada em prática por oito gestores do grupo de doze entrevistas realizadas. Para compreender a aplicabilidade da gestão democrática, foram selecionadas as seguintes perguntas do questionário: “quantidade de pessoas/cargos que formam a equipe gestora”, “A escola possui conselho escolar? Se sim, quem participa?”, “Como ocorrem o processo de tomadas de decisão no espaço escolar?”

Inicia-se a análise partindo da pergunta sobre a quantidade de pessoas/cargos que formam a equipe gestora, por meio dela foram obtidas as seguintes respostas:

“Tem eu, duas vice-diretoras e mais a Secretária, somos nós quatro, não temos coordenação.” (Sujeito A1)

“São 4 membros na equipe gestora, uma diretora e três vices diretores, um vice para cada turno, somos duas mulheres e dois homens.” (Sujeito A2)

“Estamos com mais ou menos com 42 pessoas. Isso incluindo funcionários, Professores e o corpo diretivo.” (Sujeito A3)

“Oh! Hoje agente trabalha com a figura do diretor, um vice-diretor no turno matutino, coordenador pedagógico agente recebeu recentemente, e secretario escolar. É! Essa é a parte gestora.” (Sujeito A4)

“Olha! A equipe gestora é composta por 3 vice-diretores cada um né em seu turno.” (Sujeito A5)

“6 pessoas” (Sujeito A6)

“Nós temos 3 vice-diretores, 1 secretária, 2 coordenadoras pedagógicas, que não faz parte assim de fato mas que nos ajuda muito na gestão da escola.” (Sujeito A7)

“Diretor, Vice-diretor, articuladora em tempo integral e coordenadora pedagógica. Mas da gestão é só eu e o vice.” (Sujeito A8)

Analisando as respostas obtidas é possível dizer que a metade do grupo de oito gestores consideram a equipe gestora apenas a figura do diretor e do vice diretor, como foi o caso dos gestores, A2, A5, A7 e A8, aqui temos uma contradição na concepção de gestão democrática, predominando a visão hierárquica usada por muito tempo, onde a gestão escolar era composta apenas pelo diretor e seus vices, por mais que os outros integrantes da comunidade escolar participem da tomada de decisões, na visão destes gestores os outros funcionários não fazem parte efetivamente da gestão. Já os gestores A1 e A4 consideram a função de coordenação e secretária como integrantes da gestão. O gestor A6 não especificou quais eram os cargos que compunha a sua gestão. O gestor A3 foi o que mais se adequou ao conceito de gestão democrática citado anteriormente na concepção de Vitor Paro, pois para este gestor sua equipe é formada por aproximadamente 42 pessoas, onde esse grupo é composto por toda a comunidade escolar.

A segunda pergunta feita se refere a um dos importantes instrumentos da gestão democrática, que é o conselho escolar, sendo questionado da seguinte forma: “A escola possui conselho escolar? Se sim, quem participa?” foi possíveis obter as seguintes respostas:

“Possui sim, Colegiado Escolar. Nós temos membros de todos os segmentos, né, temos o professor, temos o representante do aluno, do funcionário, do pai do aluno, são os representantes da gestão, esses integrantes”. (Sujeito A1)

“Sim, Colegiado Escolar. O colegiado é composto por mim que sou gestora, por professores, três professores, por dois alunos, por duas pessoas responsáveis pelos anos e um funcionário.” (Sujeito A2)

“Sim, e tem o representante que é: professores, representantes de pais, representantes de alunos e representantes de funcionários.” (Sujeito A3)

“Sim, no conselho escolar, participam todos os seguimentos da escola. Seguimento família tem representantes de pais, representantes de alunos, representantes de professores e funcionários e o diretor que é o membro nato desse seguimento.” (Sujeito A4)

“Temos. O conselho escolar que chamamos de colegiado escolar. Olha! Ai cada seguimento, né, nós temos o seguimento dos professores, seguimentos dos estudantes, seguimento dos pais, a direção e seguimento funcionários.” (Sujeito A5)

“Sim, é composto por aluno, professor e um pai.” (Sujeito A6)

“Não é bem um conselho, é um colegiado escolar, que participa 1 representante do segmento aluno, 1 representante do segmento pais, 1

representante do segmento professores e 1 representante do segmento funcionários.” (Sujeito A7)

“Sim, temos um colegiado, que ajuda em alguma coisa para não achar que a gestão ou o gestor está perseguindo, ou procurando ou implicou com alguma coisa, chamamos o colegiado ai fala que o colegiado é formado por professores, alunos, pais de alunos, funcionários, gente da comunidade e ai chegamos a um consenso, o que for o melhor, porque tudo é fruto do que for melhor para o aluno.” (Sujeito A8)

É perceptível que todos os gestores compreendem a importância do colegiado escolar como um mecanismo para realizar as tomadas de decisões, composto por todos os representantes da comunidade escolar, desse modo acaba por ser assim uma eficiente maneira de colocar a gestão democrática em prática, sendo ele um instrumento sugerido pela LDB como ferramenta da aplicabilidade da gestão democrática. Antunes (2002) analisa que:

“Será no conselho escolar que os problemas da gestão escolar serão discutidos e as reivindicações educativas serão analisadas para, se for o caso dependendo dos encaminhamentos e da votação em plenária – ser aprovadas e remetidas para o corpo diretivo da escola, instância executiva, que se encarrega de por em prática, as decisões ou sugestões do conselho escolar.” (ANTUNES, 2002, p.23)

Apenas o diretor A8 demonstrou que o colegiado não é algo muito importante para ele, quando o mesmo diz a seguinte afirmativa: “temos um colegiado, que ajuda em alguma coisa para não achar que a gestão ou o gestor está perseguindo, ou procurando ou implicou com alguma coisa.” Demonstrando assim pouco importância para esse instrumento.

A última questão selecionada para analisar a aplicabilidade da gestão democrática diz respeito diretamente ao processo de tomada de decisões, sendo ela: “Como ocorrem o processo de tomadas de decisão no espaço escolar?”, assim foram dadas as seguintes respostas:

“A gente nunca toma decisão sozinho, a gente tem o colegiado, reúne-se também o colegiado, reúne-se os professores, a gente tá sempre fazendo reunião com os segmentos, tem os líderes de classe, que a gente escolhe os líderes de classe também justamente pra isso, pra tá ouvindo os alunos, para tá tomando as decisões necessárias, principalmente os professores. [...] Mas as decisões tomadas na escola são sempre num processo de coletividade, não tem como você fazer uma gestão se não for através de um processo de coletividade.” (Sujeito A1)

“Sempre de forma coletiva, nós fazemos entre nós gestores, a depender da situação, como nós também estamos sempre chamando os professores associados ao colegiado, também pedimos a opinião de fora, dos funcionários, o grêmio estudantil também teve uma importância *sine qua*

non (sic) na escola que foi o primeiro ano que teve grêmio, então teve um importante papel pra gente tomar as decisões. Eu nunca tomo decisão sozinha, nenhuma.” (Sujeito A2)

“Colegiado. A reunião nos acertos. Atividade de classe com os professores. Quando tenho uma necessidade convoca-se colegiado ou reunião com os próprios professores. Nunca decido sozinha.” (Sujeito A3)

“[...] Pedagogicamente falando, agente tem reuniões, assembleias que eu faço, e com a participação de funcionário e professor, ai agente decide junto. Quais são os projetos, por exemplo. [...]Então, ai a gente vai fazer a reunião com professor/funcionário. Pronto, é quando se refere a questões, mais, vamos dizer assim, mais sérias, de uma demanda institucional que você precisa de validar algumas coisas, que gere uma questão de violência, ou uma questão financeira na escola, ai eu já convoco o colegiado, que seria esse conselho, que tem, me empoderado, com certeza, para toma algumas atitudes que por si só, seria um peso muito grande, uma responsabilidade muito grade pra mim. Quando tem a questão financeira, eu solicito apoio, eu vou reunir conselho fiscal. [...]Então assim, nós tentamos na medida do possível exercer essa liderança bem participada.” (Sujeito A4)

“Olha aqui! Normalmente, eu reúno o colegiado escolar, né, para tomar algumas decisões, né, a equipe gestora, eu me reúno com os vice-diretores, né, e daí do ponto de vista dos vice-diretores, nós nos reunimos com o colegiado escolar, e quando existe a possibilidade agente também convoca, é.. os professores pra eles tomem algumas decisões importantes dentro da unidade escola, eu, sinceramente, sou uma pessoa que nunca tomo decisão sozinho, sempre eu procuro conversar, chamar o grupo de professores, a vice-direção para que agente possa tomar a decisão em conjunto. Né.” (Sujeito A5)

“Coletiva, é uma gestão participativa, democrática. Então a minha decisão ela não prevalece, se um dos meus vices chegar com uma sugestão melhor, se um professor chegar com uma sugestão melhor, prevalece a desse professor. Vai para votação e passa a prevalecer.” (Sujeito A6)

“Em conjunto, a gestão juntamente com o colegiado escolar” (Sujeito A7)

“Como gestor, quando eu tomo a decisão eu passo para o corpo docente, o corpo docente abraçando a gente passa pros alunos, colegiado todo, pronto se deu ok ótimo, se existiu algum problema a gente tenta resolver. Se por algum acaso a decisão foi tomada não agrada ai a gente discute de que maneira resolver e se aquele decisão tem que ser tomada e de que maneira a gente vai parcelando essa decisão ou de uma maneira devagarzinho ou vai atacando mesmo, a decisão é essa e precisam ser tomadas, até porque os pais dos alunos vão cobrar da gente a porque não fez isso, então a gente chama também a reunião de pais, os lideres de classe, conversa e daqui uns 10 dias você toma uma decisão.” (Sujeito A8)

É perceptível que todos os gestores tomam suas decisões coletivamente, fazendo com que toda a comunidade escolar tenha voz e tudo seja coletivamente pensado para a melhor decisão. Ficou explicito também que a depender da decisão que precisa ser tomada são

convocadas as esferas que melhor se adequam para aquele tipo de decisão, às vezes é necessário apenas os professores, ou alunos, ou funcionários, ou o colegiado escolar. Todos os gestores reconhecem a importância da coletividade para que as decisões sejam bem pensadas e para que a escola funcione adequadamente. Apenas o gestor A8 disse tomar as decisões primeiramente sozinho e depois vai repassando para as outras esferas da escola e decidindo se irá acatar sua decisão ou não, contrariando em certa medida a concepção de gestão democrática, pois em seu modo de pensar existe uma hierarquia, a qual as maiores decisões devem partir da figura do diretor e depois dos outros segmentos.

CONCLUSÃO

Por meio das discussões realizadas é possível concluir que as oito escolas analisadas do NTE26 se encontram exercendo a gestão democrática como exige a legislação, algumas estão vivendo algumas contradições em suas concepções, como por exemplo, na composição do corpo gestor, metade considera como equipe gestora apenas a figura do diretor e do vice, e mesmo que os outros seguimentos participem da tomada de decisão, não são considerados como integrantes da gestão, existindo assim a velha hierarquia a qual o diretor e o vice são consideradas as figuras mais importantes. Vitor Paro (2015) coloca que o diretor é um funcionário público assim como todos os outros integrantes da comunidade escolar e que sua maior preocupação deve estar voltada para o bom funcionamento do estabelecimento de ensino, dando ênfase a sua capacidade de liderança para que seja possível alcançar os objetivos da instituição escolar, desse modo não cabe a uma gestão escolar o autoritarismo.

Outro ponto importante é que todas as escolas utilizam do conselho escolar como ferramenta fundamental para a aplicabilidade da gestão democrática, sendo composta por todos os seguimentos da comunidade escolar, assim como é exigido pela LDB em seu artigo 14, inciso II: “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” O conselho escolar é uma instância que surge com o objetivo de superação dos processos centralizados de decisão, para o qual as decisões possam emergir das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola, e orientadas pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas. Desse modo foi perceptível concluir que as decisões nas escolas entrevistadas estão sendo tomadas juntamente com todos que compõe a comunidade escolar, exercendo assim o que diz a legislação cerca de uma efetiva gestão democrática.

Desse modo pode-se concluir que apesar de contradições existentes em algumas escolas, a gestão autoritária foi superada e vem cada vez mais perdendo espaço dentro das

instituições de ensino. Por fim, é possível indicar que o princípio da gestão democrática, nas escolas analisadas, tem encontrado simetria, não sem contradições, na teoria, no marco legal e na prática dos gestores entrevistados, elemento fundamental para efetivação da democracia nas escolas, contudo, assim como em toda prática social, é fundamental aprofundar e fortalecer os mecanismos e espaços de gestão democrática para que ele não esteja à mercê de vontades e concepções individuais, é como analisa Freire (2004):

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco, ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.”
(FREIRE, 2004, p.7)

REFERENCIAS

ANTUNES, A. **Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 07 de abril. 2019

BRASIL, **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. F: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 07 de abril. 2019.

FREIRE, P. apud NAVARRO, I.P. Ministério da Educação. Secretária de educação básica.

Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania/ elaboração

Ignês Pinto Navarro...[et al.] Brasília: MEC, SEB, 2004.

GADOTTI, M. I. **Seminário Internacional Itinerante de educadores / 2ª Jornada Pedagógica da Escola Cidadã – Grupo de estudos e organização de eventos políticos**

Pedagógicos. Alegrete e Uruguaiana, 1999.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção docência em formação. Séries saberes pedagógicos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Verbetes gestão escolar**. *Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil*. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/gestao-escolar/>>. Acesso em: 07 de abril. 2019

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.