

Da tradicionalidade a gestão democrática no âmbito da Educação

From traditionally to democratic management in the scope of Education

De la tradicionalidad a la gestión democrática en el ámbito de la educación

Recebido: 23/08/2022 | Revisado: 21/09/2022 | Aceitado: 15/10/2022 | Publicado: 24/10/2022

Mayara Rossi

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9182-1888>
Instituto Federal de Mato Grosso, Brasil
E-mail: professoramayararossi@hotmail.com

Estêveno de Freitas Rodrigues

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0031-3619>
Instituto Federal de Mato Grosso, Brasil
E-mail: estevenorodrigues@hotmail.com

Tamires Arrais Mendes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8112-837X>
Secretaria de Estado de Educação, Brasil
E-mail: tamires.arrais.1@hotmail.com

Simone da Silva Rosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1641-2934>
Centro de Educação Infantil Arco Íris, Brasil
E-mail: symorosa3@gmail.com

Valquiria Machado de Oliveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4670-1219>
Secretaria de Estado de Educação, Brasil
E-mail: valquiriamo10@gmail.com

Paula Daniella Leão Braun

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2442-3257>
Secretaria de Educação do Estado, Brasil
E-mail: paulabraun_nx@hotmail.com

Sônia Aparecida Araújo Verdelho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1584-6423>
Secretaria de Estado de Educação, Brasil
E-mail: soniaverdelho@hotmail.com

Edson Garcia da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2497-5449>
Secretaria de Estado de Educação, Brasil
E-mail: garciasilva140782tjp@gmail.com

Aparecida Rodrigues da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6334-7894>
Secretaria de Estado de Educação, Brasil
E-mail: rodriguescida028@gmail.com

Nilvana Gomes da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6577-1717>
Secretaria de Estado de Educação, Brasil
E-mail: nilvana_gomes@hotmail.com

Resumo

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo que teve como objetivos compreender os conceitos de gestão educacional tradicional e gestão democrática e analisar as transformações ocorridas da primeira para a segunda, bem como no papel do diretor para o gestor. Para a coleta de dados foram selecionados alguns artigos, documentos e livros a respeito da temática, realizadas leituras, fichamentos e momentos de estudo em grupo para a escrita do artigo em voga. A análise dos dados se deu segundo a análise de conteúdo de Laurence Bardin. Como resultado evidencia-se que o ato de gerir antes era sinônimo de centralização, autoritarismo e punição. Na atualidade devido a novas viabilizações do mundo nasce uma forma diferente de gerir, algumas das características dessa nova gestão é a descentralização, participação e democracia. A Gestão democrática é defendida por lei e deve estar inserida em todas as escolas públicas do Brasil. Conclui-se a partir da pesquisa que a gestão democrática é participação ativa entre os diversos sujeitos envolvidos no ambiente escolar, é liberdade na elaboração e aceitação do projeto político pedagógico, por outro lado a gestão escolar tradicional dá poder ao diretor para tomar as decisões, sem a participação ativa de demais profissionais da Educação.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Gestão Democrática; Gestão Tradicional; Projeto Político Pedagógico.

Abstract

The present work is the result of a qualitative bibliographic research that aimed to understand the concepts of traditional educational management and democratic management and to analyze the transformations that occurred from the first to the second, as well as in the role of the director for the manager. For data collection, some articles, documents and books on the subject were selected, readings, records and moments of group study were carried out for the writing of the article in vogue. Data analysis followed Laurence Bardin's content analysis. As a result, it is evident that the act of managing was previously synonymous with centralization, authoritarianism and punishment. Currently, due to new possibilities in the world, a different way of managing is born, some of the characteristics of this new management are decentralization, participation and democracy. Democratic management is defended by law and must be included in all public schools in Brazil. It is concluded from the research that democratic management is active participation among the various subjects involved in the school environment, it is freedom in the elaboration and acceptance of the pedagogical political project, on the other hand, traditional school management gives power to the director to make decisions, without the active participation of other education professionals.

Keywords: School management; Democratic management; Traditional Management; Pedagogical Political Project.

Resumen

El presente trabajo es el resultado de una investigación bibliográfica cualitativa que tuvo como objetivo comprender los conceptos de gestión educativa tradicional y gestión democrática y analizar las transformaciones ocurridas de la primera a la segunda, así como en el rol del director para el gestor. . Para la recolección de datos se seleccionaron algunos artículos, documentos y libros sobre el tema, se realizaron lecturas, registros y momentos de estudio grupal para la redacción del artículo en boga. El análisis de datos siguió el análisis de contenido de Laurence Bardin. Como resultado, se evidencia que el acto de administrar era antes sinónimo de centralización, autoritarismo y castigo. Actualmente, debido a las nuevas posibilidades en el mundo, nace una forma diferente de gestionar, algunas de las características de esta nueva gestión son la descentralización, la participación y la democracia. La gestión democrática está defendida por la ley y debe ser incluida en todas las escuelas públicas de Brasil. Se concluye de la investigación que la gestión democrática es participación activa entre los diversos sujetos que intervienen en el ámbito escolar, es libertad en la elaboración y aceptación del proyecto político pedagógico, por otro lado, la gestión escolar tradicional otorga potestad al director para tomar decisiones, sin la participación activa de otros profesionales de la educación.

Palabras clave: Gestión escolar; Gestión democrática; Gestión Tradicional; Proyecto Político Pedagógico.

1. Introdução

As perguntas a serem respondidas ao final desta pesquisa se constituem em: Quais os conceitos de gestão escolar tradicional e gestão democrática? Quais as transformações ocorridas da gestão educacional para a gestão democrática e as mudanças ocorridas no papel do diretor para o gestor?

Nesse viés, a presente investigação tem como objetivos compreender os conceitos de gestão educacional tradicional e gestão democrática e analisar as transformações ocorridas da primeira para a segunda, bem como no papel do diretor para o gestor.

O texto está estruturado da seguinte forma: é retratado primeiramente o significado de Gestão Educacional, podendo está ser entendida como um processo amplo, que corresponde a um conjunto de ações, parte primordial de toda e qualquer escola, seja pública ou privada. Gestão Escolar não se resume em administrar, supervisionar, liderar, mandar e desmandar, ou colocar regras como na maioria das empresas privadas. Gerenciar uma escola é totalmente diferente de gerenciar outras organizações, em especial, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas (Bordignon e Gracindo, 2000).

Adiante se discute acerca das tendências tradicional e democrática de gestão da educação. Na gestão tradicional prioriza-se a hierarquia, o seguimento de regimentos, regulamentos e normas, centralização de poder, pouca ou nenhuma participação dos colaboradores junto aos gestores, não há visivelmente diálogo e trabalho em equipe. Porém, está visão e concepção de gestão vem se moldando ao longo dos tempos.

Nesse sentido, falar de gestão da educação implica trazer ao debate o papel do gestor escolar. Em síntese, ser gestor de uma escola pública, antes, era ser totalmente autoritário, tomar decisões individualmente, delegar funções e punir. Ser gestor,

hoje, é ter em mente que suas ações não serão tomadas sozinhas, mas em conjunto, é trabalho em equipe, é participação (Libâneo, 2004).

Considerando os diferentes profissionais da escola, como o coordenador, o secretário, o técnico, o professor, esses desempenham dentro das instituições de ensino ações que são características do processo de gestão. Sendo o último visto como gestor da sua sala de aula. Trataremos, no entanto, um debate a esse respeito, que em suma, está relacionado a três dimensões: gestão da conduta, da aprendizagem e da interação pessoal.

Em seguida é debate-se a respeito da democratização das informações, característica de uma gestão democrática. Segundo Escobar (2008) vivemos em um regime democrático que tem entre seus princípios acesso às informações.

No artigo também se discute acerca do conceito e definição do Projeto Político Pedagógico fundamentado nas concepções de diferentes autores, que consideram esse documento a identidade da escola, um instrumento de direção, rumo e organização escolar.

Estas questões, estes conceitos e significados podem contribuir para um melhor entendimento em relação a gestão educacional tradicional e como se deu o processo de evolução para a então chamada gestão democrática.

Por fim, constituem-se como referências bibliográficas para a elaboração deste trabalho, as seguintes: Apple e Beane (1997); Bordignon e Gracindo (2000); Cooley (1909); Dourado (2006); Escobar (2008); Ferreira (2007); Freire (1996); Libâneo (2004); Luck *et al.* (2000); Machado (1998); Mosquera e Stobäus (2004); Santos e Prus (2011); Saviani (1980); Silva (2003); Silva e Santos (2016); Thayer (1972); Veiga (2001) e os documentos Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e Constituição Federal (1988).

2. Metodologia

A pesquisa classifica-se como uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 183): “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

A respeito da abordagem qualitativa Minayo (2003) diz que esse método corresponde a questões muito particulares, enfoca um nível de realidade que não pode ser quantificado e trabalha com um universo de múltiplos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Analogamente, Sampiere, Collado e Lucio reforçam que a pesquisa qualitativa utiliza a coleta de informações sem medição numérica para responder perguntas de pesquisa e foca no processo de interpretação. Têm-se descrições de eventos, interações e situações observadas pelo pesquisador.

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 67), na investigação qualitativa, “o objetivo principal do investigador é o de construir conhecimentos e não dar opinião sobre determinado contexto”.

Para a coleta de dados foram selecionados alguns artigos, documentos e livros a respeito da temática, realizadas leituras, fichamentos e momentos de estudo em grupo para a escrita do artigo em voga.

A análise dos dados se deu pela análise de conteúdo de Bardin (2016), considerada pelo autor como uma técnica ou procedimento metodológico que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte, onde no caso desta pesquisa são os escritos dos artigos, livros e documentos.

3. Resultados e Discussão

3.1 Gestão Educacional

Profissionais da educação vivenciam todos os dias práticas educativas significativas na vida das crianças, adolescentes e adultos. É a sirene que toca, é a fila de entrada, é a merenda gratuita, é a sala arrumada, é o início ou fim do bimestre. Tudo o

que acontece na escola está ligado, tem origem em diferentes concepções teóricas e metodológicas que permeiam a administração ou gestão educacional. Discutir a administração ou gestão escolar nos leva à discussão acerca do conceito de administração em geral (DOURADO, 2006).

Em outras palavras, tudo o que acontece dentro das instituições escolares, assim como as práticas diárias colocadas pelo autor supracitado estão ligadas direta ou indiretamente a gestão da escola. Para entender esse processo, primeiramente é importante compreender o significado da palavra que permeia todo ele. Para Santos e Prus (2011, p. 15) a palavra Gestão “origina-se do latim *gestio-ōnis* e significa gerir, gerência, administração; é um processo relacionado à tomada de decisão, é organização, é direção”.

No contexto educacional a expressão “gestão” está direcionada a administração da educação. “É um processo amplo, que corresponde ao conjunto de ações articuladas e normatizadas pelas políticas educacionais vigentes nas diferentes esferas de atuação [...] que são determinantes para o desenvolvimento de uma educação de qualidade” (Santos e Prus, 2011, p. 17).

A gestão é parte primordial de uma instituição, seja na escola, seja em quaisquer outros lugares. Sem administração, organização e planejamento não há como alcançar objetivos ou cumprir metas. Nessa perspectiva Saviani (1980) aponta:

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam e desafirmam os princípios que as geram. Esses princípios, entretanto, não são intrínsecos a gestão, como a concebia a educação clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global (Saviani, 1980, p. 120).

A gestão educacional se envolve em processos pedagógicos, financeiros e administrativos; é resultado da implantação de políticas da educação e legislação, por todo o âmbito escolar, e fundamentalmente na sala de aula, pois o professor também é um gestor da sala de aula. Para tanto, oferecer uma educação de qualidade não basta apenas a boa vontade dos professores, é essencial o desenvolvimento e a implementação de políticas educacionais, diretrizes e ações que garantam aos cidadãos brasileiros essa qualidade. É necessário ainda, um ensino comprometido com a apropriação dos saberes historicamente construído, o respeito a todos os sujeitos, a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida (Ferreira, 2007).

É importante pensar nos diferentes aspectos que determinam e interferem na gestão da educação; pois ela se dá através de uma sociedade marcada pela globalização, que tem como consequência grandes transformações no mundo, alterações na legislação, na organização da escola, e nos papéis dos sujeitos que fazem essa articulação.

Neste início do século XXI, a aceleração dos avanços tecnológicos, a globalização do capital e as transformações nas relações de trabalho, como a perda de direitos sociais, trouxeram mudanças para as políticas de gestão e de regulação da educação no Brasil. Tais mudanças interferem na organização da escola e nos papéis dos diversos atores sociais que constroem seu cotidiano. Compreender esse processo e a legislação dele decorrente, bem como fortalecer a discussão e as deliberações coletivas na escola, é um desafio que se coloca para toda a comunidade escolar, para todos os trabalhadores que atuam na escola pública. Nesse cenário adverso, é forçoso agir em outra direção. Democratização da escola implica repensar em sua organização e gestão, por meio do redimensionamento das formas de escolha do diretor e da articulação e consolidação de outros mecanismos de participação. Nesse sentido, é fundamental garantir, no processo de democratização, a construção coletiva do projeto pedagógico, a consolidação dos conselhos escolares e dos grêmios estudantis, entre outros mecanismos. Isso quer dizer que a cultura e a lógica organizacional da escola só se democratizarão se todos que vivenciam seu cotidiano contribuírem para esse processo de mudança [...] Nessa direção, é fundamental a compreensão de que a construção da gestão escolar democrática é sempre processual. Sendo, então, uma luta política e pedagógica, para se impor, é necessário envolver a todos: pais, funcionários, estudantes, professores, equipe gestora e comunidade local (Dourado, 2006, p.13).

Contribuir com a construção e efetivação da gestão democrática e participativa é um desafio e uma luta de todos (Dourado, 2006). Podemos afirmar frente a esses avanços tecnológicos e transformações sociais, que se exige agora uma nova

visão na maneira de gerir, acabando com a centralização de poder e dando início a descentralização, onde todos tenham o direito de contribuir com suas ideias, opiniões, pensamentos, ajudando nas tomadas de decisões escolares.

Paradoxalmente o princípio da gestão democrática se faz presente na Constituição Federal de 1988:

O princípio da gestão democrática, já presente na Constituição de 1988 e cuja implantação só se concretiza se a gestão dos processos primar pela participação ativa de todos os atores e instituições intervenientes no processo educacional. É nesse espaço ambíguo que devemos pensar os limites e as possibilidades da democratização da escola, ou seja, entender a educação enquanto prática social constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas (Dourado, 2006, p. 33).

Na Constituição Federal, promulgada em 5 de outubro do ano de 1988, foram sinalizados alguns avanços sociais: “a garantia do acesso ao ensino gratuito e obrigatório, consubstanciado no direito público subjetivo; a gestão democrática do ensino público” (Dourado, 2006, p. 35). Logo, a gestão democrática está defendida na CF como um dos direitos de todo cidadão.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9394/1996, a gestão democrática, enquanto princípio, aparece no artigo 3 inciso VIII, bem como no artigo 14:

“Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Sobre os princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, a LDB dispõe:

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 político-pedagógico da escola;

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

Portanto, o projeto político-pedagógico da escola e o conselho escolar não podem ser desenvolvidos sem o envolvimento dos profissionais da educação e sem a participação da comunidade escolar e local.

Isso implica alterarmos a busca na construção de uma nova escola que seja pública e popular, com processos de participação e de gestão envolvendo a comunidade, onde professores, coordenadores, supervisores, orientadores educacionais, funcionários, pais e alunos possam em conjunto tomar decisões e construir coletivamente a autonomia da escola (Dourado, 2006).

3.2 Da tradicionalidade as tendências atuais de gestão

No passado, o ambiente escolar tinha como modelo uma gestão estática, onde a função do gestor era apenas comandar, fazer cumprir ordens, supervisionar e controlar o trabalho dos demais funcionários, não havia trabalho em equipe e interação entre os profissionais da educação. Esse modelo de gestão visava que todos os atores inseridos no ambiente escolar deveriam sujeitar-se às regras estabelecidas e agir conforme tais determinações, sob pena de serem dele banidos.

Esta concepção é baseada em dever do diretor impor sua autoridade, dever do Estado prover educação, dever dos professores corrigir provas e dar notas e dever dos alunos tão somente respeitar a hierarquia e se adequar ao sistema, sem chance de ser ouvido ou participar das aulas. Essas condições resultam em uma gestão verticalizada, hierarquia e extremamente burocrática.

De acordo com Dourado (2006):

Nas últimas décadas, no Brasil, vivenciamos um processo de mudanças, causadas pelo incremento das relações sociais capitalistas, pelo expressivo avanço tecnológico e pela globalização do capital e do trabalho. Essas alterações societárias redimensionaram o papel da educação e da escola, e encontraram terreno fértil no campo das políticas educacionais, implementadas no país. Os processos de regulação da educação e de gestão da escola por meio de ações gerenciais pragmatistas interferiram, sobremaneira, na lógica organizativa da escola e nos papéis dos trabalhadores em educação (Dourado, 2006, p. 32).

Podemos afirmar desse modo que em um dado momento histórico o modelo de gestão tradicional, visto como autoritário e centralizado, vai sendo deixado de lado, dando lugar a um novo modelo de “gestão educacional”. Tem-se agora foco na interação e parceria entre os pares, na cooperação, na autonomia e no trabalho em equipe. Para Luck (2000):

As transformações na dinâmica social reduzem o espaço do individualismo, autoritarismo, a centralização de poder e o imobilismo, pois essas ações levam as instituições, sejam elas quais forem, ao fracasso e a estagnação. O mundo atual pauta-se, muito mais, por interação, parcerias, redes, alianças e cooperação na provisão de melhores resultados na prestação de serviços à sociedade (Lück *et al.*, 2000, p. 42).

Portanto, a gestão da educação em uma nova concepção, chamada de gestão democrática, é vista como a mediação entre os recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos, existentes na instituição escolar, e a busca dos seus objetivos, não mais o simples ensino, mas a formação para a cidadania. A gestão, numa concepção democrática segundo Dourado (2006):

efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania. [...] Assim, a gestão escolar voltada para a transformação social contrapõe-se à centralização do poder na instituição escolar e nas demais organizações, primando pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão da escola e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada. Isso implica repensar a concepção de trabalho, as relações sociais estabelecidas no interior da escola, a forma como ela está organizada, a natureza e especificidade da instituição escolar e as condições reais de trabalho pedagógico tópico (Dourado, 2006, p. 30).

Portanto, a gestão escolar amadureceu muito ao longo destes últimos anos [...] criou uma nova filosofia na gestão educacional; a gestão democrática, alvo a ser atingido em todas as ações dos gestores educacionais como caminho para a universalização da educação (Santos & Prus, 2011. P. 133).

Para efetivação do processo democrático no interior das instituições escolares públicas, faz-se necessário discutir alguns conceitos fundamentais no que se refere à participação social, como: igualdade, participação, cooperação e autonomia (Santos e Prus, 2011).

Igualdade: o aprofundamento deste debate na escola é potencialmente rico por possibilitar aos profissionais da educação, aos pais e estudantes a ampliação da construção acerca dos mecanismos de exclusão e discriminação presentes na sociedade, para assim melhor enfrentá-los e superá-los (Ferreira, 2007).

Participação: “a abordagem participativa na gestão escolar demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão” (Lück *et al.*, 2000, p. 16).

Cooperação pode ser definida como um ato de cooperar, ajudar, auxiliar ou apoiar em determinadas tarefas, de forma conjunta, entre pares. A cooperação é uma vertente muito importante dentro do ambiente escolar e demais ambientes de trabalho.

Autonomia escolar é um importante princípio da gestão para a concretização do planejamento consolidado pela equipe pedagógica, administrativa e financeira. Sua concretização viabiliza a vivência de um trabalho favorável a todos, mediante a gestão colegiada em uma perspectiva democrática (Silva e Santos, 2016). Na visão de Dourado (2006, p. 38) “autonomia significa gestão democrática construída por meio do conselho escolar, do Projeto Político-Pedagógico como expressão da cultura e da comunidade escolar”.

A efetivação de uma gestão democrática consiste numa metodologia participativa, que se preocupa em promover um clima de amor, fraternidade, comunhão, trabalhando com compromisso, transparência e honestidade. A gestão democrática busca envolver todos os sujeitos da instituição escolar. A este respeito, Apple e Beane (1997, p. 154-155) afirmam que: “o significado mais poderoso da democracia não é formado pela capciosa retórica política, mas nos detalhes da vida cotidiana”.

Toda e qualquer atividade profissional que demanda do trabalho humano, necessita que seja realizado com dedicação. O trabalho em equipe é fundamental para que as atividades sejam realizadas com dedicação e determinação. Trabalhar em equipe significa agrupar um conjunto de pessoas e desenvolver determinadas ações que visam um só propósito.

Machado (1998) define o trabalho em equipe como um sistema de relações complexas e dinâmicas entre um grupo de pessoas que estejam unidas no interior da instituição e que interagem e compartilham ideias, opiniões, técnicas, procedimentos, regras e responsabilidades com o objetivo de atingir resultados comuns. Thayer (1972) coloca a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas. Para Cooley (1909), a comunicação é o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas.

Nessa perspectiva, para que se efetiva uma gestão democrática é preciso haver comunicação e trabalho em equipe, reforçando as ideias do primeiro parágrafo, essa gestão está pautada em igualdade, participação, autonomia e cooperação. Para a efetivação da gestão democrática na escola, faz-se necessário a observação de dois pontos importantíssimos: 1) Os mecanismos de participação da comunidade escolar; 2) A garantia de financiamento das escolas pelo poder público. Que se desdobram na autonomia da escola, na construção do Projeto Político-Pedagógico, na escolha dos dirigentes escolares, na criação de órgãos colegiados.

Nesse contexto, a gestão democrática ainda pode ser entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários, na organização, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. A gestão deve estar inserida no processo de relação com a sociedade, de forma a possibilitar aos seus envolvidos a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação.

Sendo assim, é imprescindível que o gestor, em parceria com seus membros crie um ambiente propício: estimulante o trabalho em conjunto, considere todos os setores de modo igual, coordene os esforços de funcionários, valorizando e reconhecendo seus trabalhos.

3.3 Gestão da sala de aula

De acordo com o professor Júlio Furtado em uma palestra intitulada “gestão da sala de aula: construindo caminhos para a aprendizagem significativa” no Congresso Nacional de Educação – CONAEDU, ano de 2020 ele coloca que antes para ser professor bastava saber o conteúdo e saber ensinar. Hoje a relação que precisa estabelecer-se com os alunos, é a interação pessoal, um processo de avaliação claro, o compromisso e a compreensão de alguns elementos para saber fazer uma gestão da disciplina que leva a aprendizagem, chamado de **gestão da sala de aula**. Essa chamada gestão da sala de aula envolve três dimensões que facilitam a aprendizagem.

A primeira dimensão envolve a interação professor-aluno, chamada de **gestão da interação pessoal**, em que o professor precisa compreender a importância da relação pessoal com os alunos; compreender e valorizar as diferentes culturas existentes em sala de aula; o professor precisa ter um olhar positivo, investigativo e inclusivo; ter uma postura apreciativa; amor pedagógico; criando um vínculo afetivo com o aluno, visto que, é comprovado que a afetividade é um dos principais elementos facilitadores da aprendizagem, aprendemos bem melhor com quem gostamos.

A segunda dimensão chamada de **gestão da aprendizagem** se pauta em como o professor irá organizar os elementos facilitadores pra que a aprendizagem ocorra, portanto o aluno precisa ver sentido e significado, tem-se aqui a importância da mediação, entender a necessidade do aluno de desenvolver habilidades e competências para a vida, precisa-se ver a avaliação como um processo formativo, afinal, aprender é um movimento de dentro para fora e não o inverso.

A terceira dimensão chamada de **gestão da conduta** é considerada a maior dificuldade do professor no hoje, é o grande nó da gestão, devido principalmente pela indisciplina dos alunos, que se alastra de norte a sul de leste a oeste em todos os países e está relacionada ao poder, as atitudes do professor, a autoridade e a disciplina.

3.4 Do diretor ao gestor escolar

Quando pensamos ou ouvimos a palavra “gestor”, logo vem a mente a figura do “diretor”; um sujeito autoritário, que impõe regras e puni os erros, que manda e desmanda, aquele que a maioria dos alunos e funcionários temem. Até certo tempo realmente era assim que acontecia: ser diretor era sinônimo de autoritarismo, submissão e punição.

Porém, com o advento da democratização, o gestor não tem mais centralização de poder. Na hierarquia o diretor é a pessoa com maior nível e que deve ser respeitado com certeza. A diferença está na participação dos demais segmentos escolares e comunidades, que agora, passam a ter voz e opção de escolha, ajudando o primeiro nas tomadas de decisões.

Diferentes profissionais desempenham dentro das escolas ações que são características do **processo de gestão**. Os profissionais da educação têm o direito e o dever de participar dos processos que permeiam este ambiente, a chamada descentralização.

O coordenador pedagógico quando organiza um trabalho dentro da instituição, coordena e se envolve em um projeto, resolve situações e problemas, ou quando orienta os professores em sua formação continuada, nos planos de aula, e participa de reuniões, está praticando ações características da “gestão”.

O professor quando planeja suas aulas e define os conteúdos a serem trabalhados dentro da sala de aula, está organizando ideias e conhecimentos, está tomando decisões; portanto, ele é considerado um gestor em sua sala de aula.

As cozinheiras e zeladoras quando preparam os alimentos, organizam os diferentes espaços, os horários, pensam na melhor maneira de realizar tal tarefa, dividem as mesmas, planejam e se organizam, estão praticando características da gestão.

A secretaria quando fornece informações, organiza os documentos em geral, toma decisões, está gerindo também. Portanto, não só o gestor da escola, mas todos os sujeitos envolvidos no ambiente escolar exercem diferentes funções; praticam constantemente ações que são características do ato de gerir.

O gestor escolar se encontra em diversas cenas do dia a dia e possui inúmeras funções: cuidar da parte financeira; prestar contas à comunidade; conhecer a legislação; identificar necessidades; manter a escola organizada; conduzir a elaboração do PPP de forma conjunta; ser parceiro do coordenador e demais funcionários; incentivar; manter sempre o diálogo; dar espaço; saber ouvir; aceitar opiniões e críticas; trabalhar em equipe, entre muitas outras.

O **gestor** diferente do administrador (nome utilizado anteriormente) é aquele que está inserido no contexto, totalmente comprometido, voltado para todas as ações que visa agregar valor à instituição e envolvido com a escola, com os alunos, com os professores, com os pais, funcionários, em constante diálogo.

O **administrador** busca atingir os resultados e não se envolve em outras ações, se pauta apenas em regimentos e normas, precisando apenas ter um bom-senso para resolver algum imprevisto. Essa diferença, portanto, não sofreu alteração apenas na semântica do nome, houve uma mudança significativa de paradigma. É o resultado das transformações aceleradas na sociedade, frente à ciência, à tecnologia e a comunicação, exigindo-se assim uma nova concepção de gestão e para este gestor é necessário também, um novo perfil e uma nova função.

Nessa direção, o gestor, como líder da escola, deve envolver sua equipe na execução das tarefas e garantir uma gestão transparente, participativa, democrática. Deve trabalhar em parceria, sempre visando o papel principal da escola: a aprendizagem dos alunos. O papel do gestor é saber acompanhar as mudanças e tentar ampliar a capacidade de realização da organização da escola, levando-a a atingir seu potencial pleno e a se torna uma instituição que traga orgulho profissional a seus integrantes.

Para Lück *et al.* (2000), o gestor escolar tem a função de orientar e coordenar para que a escola em seu todo, produza os melhores resultados, atendendo às necessidades dos educandos, assim como a promoção do seu desenvolvimento integral.

Segundo Libâneo (2004, p. 10):

Ser gestor de uma escola pública, hoje, é ter em mente que suas ações não serão tomadas sozinhas, mas em conjunto com todos os que fazem parte da comunidade escolar na qual a instituição está inserida. No entanto, uma vez tomada as decisões de forma compartilhada, é preciso colocá-las em prática. É nessa hora, sobretudo, que o dirigente se torna essencial, pois a ele cabe coordenar e administrar com bases nas aspirações da comunidade escolar.

Concomitantemente, ser gestor implica comunicar-se bem, ter empatia e afeto. O relacionamento que construímos com as pessoas, é a porta de entrada para o sucesso, pois conseguimos melhores resultados quando há respeito mútuo e cooperação. Quando nos deparamos com um ambiente harmonioso o trabalho se torna satisfatório e prazeroso.

Muitos dos problemas enfrentados pela gestão escolar estão ligados às relações interpessoais entre os profissionais da educação. Isso existe porque muitas pessoas não sabem ouvir e dialogar, pensam muito em si e pouco no outro. “Frequentemente nos custa muito parar para ouvir os outros, estamos muito mais preocupados em que nos ouçam, porém pouco dispostos a ouvir. O ouvir os outros é aprender a vê-los como são realmente é fundamental para as relações interpessoais” (Mosquera e Stobäus, 2004, p. 97).

Ainda, sobre o papel do gestor, citado anteriormente, dá-se início então a uma diferente maneira de gerir, nasce uma nova concepção de gestão, e com isso a prática pedagógica também se molda. O ensino agora está relacionada a realidade, a aprendizagem significativa, deixando de ser apenas uma transmissão de informações, uma memorização de conteúdos em que os alunos são considerados meros receptores de informações e o professor o sabedor de todo o conhecimento. O aluno passa a ser considerado o protagonista de sua aprendizagem e o educador atua como um facilitador dela. O educando por sua vez deve aprender partir de seus conhecimentos prévios, com metodologias diferenciadas, sem ter apenas que estudar para passar de ano, mas estudar para aprender. Assim como dizia o grande educador Paulo Freire (1996) ensinar não é transferir conhecimento, é dar oportunidades para sua produção ou construção.

Nesse sentido, “o processo de ensino e aprendizagem deve estar fundamentado nos “quatro pilares da educação”:
aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser (grifo nosso)” (Santos e Prus, 2011, p. 18). **Os quatro pilares da Educação** são conceitos de fundamento da educação apoiado no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação para o Século XXI, coordenada por Jacques Delors¹:

Aprender a conhecer: é quando buscamos compreender, descobrir ou construir o conhecimento. É o interesse nas informações e se libertar da ignorância. O aprender a conhecer exercita a atenção, a memória e o pensamento.

Aprender a fazer: não ficar apenas na teoria, mas praticar, saber lidar com situações do dia a dia, como emprego, trabalho em equipe, desenvolvimento corporativo e valores necessários para cada trabalho. Hoje havendo a substituição do trabalho humano pelas máquinas acentuou-se o caráter cognitivo das tarefas, tornando-as cada vez mais imaterial.

Aprender a viver com os outros: é um dos maiores desafios da atualidade. O mundo está repleto de violência, sendo preciso aprender a compreender o próximo, ter empatia, estar pronto para lidar com situações difíceis, ser participativo, deixar a manifestação da oposição de forma violenta de lado e progredir a humanidade, saber encarar, enfim, as diversidades.

¹ Jacques Lucien Jean Delors, economista e político francês, estudou Economia na Sorbonne. Foi professor visitante na Universidade Paris-Dauphine (1974-1979) e na Escola Nacional de Administração (França). De 1992 a 1996, presidiu a Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, da UNESCO. Neste período, foi autor do relatório “Educação, um Tesouro a descobrir”, em que se exploram os Quatro Pilares da Educação.

Aprender a ser: todo o ser humano deve receber uma educação que lhe dê ferramentas para o despertar do pensamento crítico e autônomo, assim como para formular seu caráter e moralidade. Este pilar integra todos os anteriores e resulta na maturação biológica e no desenvolvimento contínuo de todo ser humano.

Enfim, esse novo olhar do processo de ensinar interfere diretamente na gestão escolar e vice e versa, o que de fato tende a melhorar os rumos da educação brasileira de maneira positiva.

3.5 Democratização e acesso as informações

A democratização das informações deve discutir a ampliação do acesso tanto à recepção quanto à emissão de informação. A democratização da informação é fundamental para o exercício pleno da cidadania, pois quando as pessoas não se dispõem de informação de qualidade, fica comprometida a capacidade de fazer escolhas entre as diferentes alternativas e caminhos. Para Escobar (2008, p. 01) “Vivemos em um regime democrático que tem entre seus princípios básicos a garantia dos direitos de opinião, de expressão das próprias opiniões e de **acesso às informações** (grifo meu)”. A informação é tida como uma prática, uma construção que se desenvolve num contexto social.

A escola inspirada no conceito de democracia deve promover à toda a sua comunidade escolar o acesso às informações que nela circula. Assim como propiciar momentos para que todos os profissionais da educação, alunos e pais conheçam e participem da elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Interno e outros documentos. A escola deve ter cópias destes documentos disponíveis na biblioteca, na sala de professores, na secretaria e demais espaços para que os agentes envolvidos tenham acesso a eles. As prestações de conta da escola, as legislações e outras informações devem ser apresentadas a toda a comunidade escolar em forma de assembleia, através de postagens em redes sociais, quadro de avisos, jornais, mural da escola, sempre e impreterivelmente em tempo hábil.

A comunicação no interior de uma escola e a divulgação externa de seus trabalhos são estratégias de descentralização de poder e de transparência na gestão escolar. Alguns mecanismos de comunicação podem ser utilizados para promover a informação: reuniões bimestrais, semestrais ou segundo o calendário da escola; festas e momentos comemorativos; bilhetes e recados informativos; ligação por meio de telefone; mensagens via *WhatsApp* ou Messenger; cartazes em mural; publicações em páginas da internet, como *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*; momento cívico semanal, quinzenal ou mensal a depender da organização da unidade escolar; chamar rádio ou televisão para cobrir eventos promovidos, bem como, para auxiliar em reivindicações.

Vale ressaltar, que um dos meios de comunicação mais importantes da atualidade que propicia o acesso às informações em tempo hábil e real é a internet. “Pode-se afirmar que os meios de comunicação exercem um papel fundamental para a existência, manutenção e exercício de tais direitos” (Escobar, 2008, p. 01).

Enfim, é importante e necessário promover o acesso às informações e a democratização das mesmas, uma gestão democrática está pautada evidentemente na publicação, transparência e no acesso as informações.

3.6 O que é o Projeto Político Pedagógico (PPP)?

É impossível falar em gestão democrática sem citar o Projeto Político Pedagógico, a partir de agora denominado de PPP, visto que, ele define a identidade da escola e indica caminhos para se ensinar com qualidade. Para Libâneo (2004), o PPP é um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar.

Conforme Veiga (2001, p.110) o PPP:

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

Segundo Dourado em consonância com o autor supracitado (2006, p. 53) o PPP:

É um documento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência e reciprocidade entre os dois pólos, elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e os quais deseja praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola.

Para outros autores, como Silva (2003, p. 296) o PPP “é um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico”.

Paradoxalmente, percebe-se que mesmo diante de tantos significados e palavras diferentes que definem o PPP todos os autores citados anteriormente têm o mesmo pensamento a respeito deste documento. Em suma, ele pode ser considerado como direção, organização, como uma ação intencional e um sentido explícito. Deve ser elaborado e aceito coletivamente e estar articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população envolvida.

Em outras palavras, o PPP deve ser construído de forma democrática, observando procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Desta forma fortalece a presença e atuação das pessoas envolvidas no processo de planejamento, tomada de decisões, dividindo responsabilidade e avaliando os resultados alcançados. Assim a escola pública requer a participação coletiva da comunidade escolar na administração de recursos financeiros, de pessoal, de patrimônio, na construção e na implementação dos projetos educacionais, incentivando e respeitando as pessoas e suas opiniões, desenvolvendo assim um clima de confiança entre os vários segmentos da comunidade escolar e local; ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação.

Para Dourado (2006, p. 54) a discussão sobre PPP implica entendê-lo como:

um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica. Sua construção deve ser coletiva, de forma a atender as necessidades da escola e da comunidade na qual se insere [...] Para organizar o projeto da escola, faz-se necessário pensar nas finalidades cultural, política, social, profissional e humanísticas às quais a escola se propõe, como alcançá-las e quais ações devem ser priorizadas. Vejamos a que se refere cada uma dessas finalidades:

- a) Finalidade cultural: visa preparar culturalmente os indivíduos para compreender melhor a sociedade em que vivem;
- b) Finalidade política e social: busca formar os indivíduos para participarem politicamente na sociedade da qual fazem parte;
- c) Finalidade de formação profissional: propõe-se preparar o estudante para a compreensão do papel do trabalho na sua formação;
- d) Finalidade humanística: tem como objetivo formar o estudante integralmente.

A escola, portanto, precisa definir de forma coletiva se priorizará todas essas finalidades ou se algumas serão mais enfatizadas que outras. A atuação comprometida dos profissionais em educação, nessa caminhada, é fundamental e imprescindível (Dourado, 2006).

4. Considerações Finais

Através dessa pesquisa foi possível concluir que a gestão educacional numa visão tradicional está ultrapassada, uma vez que, ela prioriza a centralização, a subordinação, a punição. Todavia, frente às mudanças ocorridas no mundo pelos

processos de globalização, tecnologia e comunicação exige-se uma nova gestão, exige-se uma gestão baseada em ideais de democracia e descentralização “a gestão democrática”, onde os envolvidos no processo escolar tenham voz e espaço, livre participação nas tomadas de decisões, valorizando o trabalho coletivo e respeitando as diferenças.

Constata-se também por meio deste trabalho que o papel e a função do gestor escolar, antes chamado de administrador também mudou. A diferença não está apenas na nomenclatura do nome administrador para gestor, mas ocorreu uma mudança de paradigma.

Frente a este cenário a prática pedagógica também toma outros rumos, o da aprendizagem significativa, onde o professor deixa a posição de sabedor de todo o conhecimento e se posiciona como mediador da aprendizagem, colocando o educando como protagonista do mesmo. A aprendizagem agora é baseada na realidade, nas experiências, no sentido e no significado.

O professor enquanto gestor da sala de aula deve se pautar em algumas dimensões importantes: da aprendizagem, descrita no parágrafo anterior; da conduta, pautada nas atitudes do professor de forma respeitosa e igual entre os sujeitos; da interação social, apoiada na relação afetiva entre professor-aluno, pois aprendemos muito mais com quem gostamos.

Com os resultados da pesquisa podemos entender o projeto político pedagógico como a identidade da escola, um documento de extrema relevância para o funcionamento da mesma, sendo imprescindível a sua elaboração e atualização. Foi possível compreender também que o acesso às informações é uma das características da gestão democrática e um direito de todos.

Por fim, sugere-se para futuros trabalhos pesquisar a respeito dos desafios enfrentados pela gestão escolar pública e formas de como superar esses desafios.

Referências

- Alves, S. M. C. & Barbosa, M. R. B. (2020). Gestão escolar democrática: dimensão diretiva para processos educativos significativos. *Research, Society and Development*, 9(4), 1-16.
- Apple, M. & Beane, J. (1997). *Escolas democráticas*. São Paulo: Cortez, 1997.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto, Portugal: Porto Editora.
- Bordignon, G. & Gracindo, R. V. (2000). Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, N. S. C. & Aguiar, M. Â. da S. (org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.
- Brasil. (1996). MEC. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. N. 9394/1996.
- Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Centro Gráfico.
- Cooley, C. H. (1963). *Social Organization: a study of the larger mind*. Scribner's.
- Dourado, L. F. (2006). *Gestão da Educação Escolar. ProFuncionário*. Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Brasília.
- Escobar, J. L. (2008). *A Internet e a Democratização da Informação – proposta para um estudo de caso*. <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/58958191132346222803642980758708141123.pdf>. 2008.
- Ferreira, N. S. C. (2007). *Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análise*. Livrolivro.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Lakatos, E. M. & Markoni, M. de A. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. (5a ed.) Atlas S. A.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática*. (5a ed.), Editora Alternativa.
- Lück, H, et al. (2000). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Vozes.
- Machado, M. (1998). *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília.
- Matos, A. P. N. & Bergamo, F. P. (2021). Ética e gestão escolar democrática no estado neoliberal. *Research, Society and Development*, 10(13), 1-10.
- Minayo, M. C. de S. (org.). (2003). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. (18a ed.) Petrópolis: Vozes.

Mosquera, J. J. M. & Stobaus, C. D. (2004). O professor, personalidade saudável e relações interpessoais: por uma educação da afetividade. In: Enricone, D. (Org.). *Ser professor*. (4a ed.), EDIPUCRS, 91 - 107.

Mota, P. A. T.; Dantas, C. W. M.; Fernandes, L. S. L. & Dublante, C. A. (2021). Democratização da gestão escolar: mecanismos de participação na escola. *Research, Society and Development*, 10(12), 1-9.

Sampieri, R. H.; Collado, C. F. & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. (5a ed.) Penso.

Santos, J. G., & Prus, M. É. *Organização e Gestão Educacional*. Fael editora, 2011.

Saviani, D. *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. Cortez, 1980.

Silva, G. da & Santos, I. M. dos. (2016). A autonomia na gestão escolar: um olhar sobre a realidade da escola pública em Maceió. *Revista de Administração Educacional*, 1(1), 40-54.

Silva, M. A. (2003). Do projeto político do Banco Mundial ao projeto político pedagógico. In: Cadernos Cedes: *Arte e manhas dos projetos políticos pedagógicos*. Unicamp, 23(61).

Thayer, L. O. (1972). *Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas*. Editora Atlas. 1972.

Veiga, I. P. A. (2001). *Escola: espaço do projeto político pedagógico*. (4a ed.), Papirus.