

# A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA ENQUANTO PRÁTICA ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICA NO BRASIL

## DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AS AN ADMINISTRATIVE-PEDAGOGICAL PRACTICE IN BRAZIL

Patrícia Pereira Paulino<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo compreender os fatores que geram uma gestão escolar democrática nas escolas públicas de ensino fundamental enquanto prática administrativo-pedagógica nos espaços educativos do Brasil. A gestão nas escolas públicas brasileiras é um fenômeno que traz as suas características peculiares, e envolve múltiplos atores das comunidades escolares. Leva-se em conta, no processo a capacidade de gerir práticas cotidianas, resolver conflitos, realizar negociações, trabalhar incertezas e interesses diversos que estão a todo tempo no cotidiano escolar. Diante disso, é fundamental pensar a gestão escolar sob a ótica não de algo estático ou dado a priori, mas como processo constante, dinâmico e principalmente democrático, no qual a gestão é entendida partindo das múltiplas interações que se estabelecem entre os atores sociais nos ambientes escolares e as ocorrências por elas vivenciadas no cotidiano organizacio-

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Escolar

nal. As observações sistemáticas foram realizadas partindo da observação na Escola Municipal Carlos Góis, situada em local de alta vulnerabilidade social na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Os problemas levantados pelo presente artigo apontam para uma gestão escolar que se encontra em constante processo, dinâmico, transitório e produto de constantes conflitos e diálogos, interações e vivências dos diversos sujeitos no cotidiano escolar a fim de proporcionar um ensino público de qualidade na escola.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar – Escolas Públicas – Comunidade Escolar – Ambiente Escolar

**Abstract:** This article aims to understand the factors that generate democratic school management in public elementary schools as

an administrative-pedagogical practice in educational spaces in Brazil. Management in Brazilian public schools is a phenomenon that brings its peculiar characteristics, and involves multiple actors from school communities. The process takes into account the ability to manage daily practices, resolve conflicts, carry out negotiations, work with uncertainties and diverse interests that are present at all times in everyday school life. Therefore, it is essential to think of school management from the perspective not of something static or given a priori, but as a constant, dynamic and mainly democratic process, in which management is understood from the multiple interactions that are established between social actors in the environments schools and the occurrences experienced by them in the organizational daily life.

Systematic observations were carried out based on observation at the Carlos Góis Municipal School, located in a place of high social vulnerability in the city of Belo Horizonte, Minas Gerais. The problems raised by this article point to a school management that is in constant process, dynamic, transitory and a product of constant conflicts and dialogues, interactions and experiences of different subjects in daily school life in order to provide quality public education at school.

**Keywords:** School Management – Public Schools – School Community – School Environment

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo discutir a questão da Gestão Escolar nos ambien-

tes escolares públicos do Brasil, mais especificadamente partindo da observação da gestão escolar de uma escola pública situada em local de alta vulnerabilidade social na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais: A Escola Municipal Carlos Góis, localizada no entorno da Pedreira Prado Lopes.

Para isto, serão pormenorizadas análises de contexto administrativo, político, social e pedagógico que se estabelecem entre os diversos atores existentes nessa comunidade escolar. São múltiplos os olhares e interesses que perpassam essa prática e que são levados em conta nestes espaços públicos de educação.

O presente artigo apresenta e propõe estes dados bastante essenciais para uma elucidação do objeto em questão: a gestão escolar democrática em uma escola pública brasileira situada em local de alta vulnerabi-

lidade social. É possível afirmar que na busca de uma Educação de Qualidade para todos numa perspectiva totalmente inclusiva, o direito à Educação foi seriamente negligenciado ao longo de anos na História da Educação Brasileira.

Apesar das Políticas Públicas tratarem a Educação como um direito de todos, e por isso social e político, muitos são os desafios e percursos que a gestão escolar democrática precisa enfrentar para que efetivamente as pessoas que realmente necessitam de uma escola pública no Brasil sejam plenamente atendidas assim como impõe a Constituição.

A partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei n. 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 20 de dezembro de 1996, fica definido que a gestão nas escolas públicas de

ensino básico passaria a ser pausada por princípios democráticos, ou seja, envolvendo os múltiplos atores da comunidade escolar: diretor, docentes, funcionários, pais, estudantes e também líderes comunitários locais.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 205 pontua que a Educação é um direito de todos, assim como propõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em seu artigo 1º. (BRASIL, 1988; 1996). Para que seja efetivada a gestão democrática num contexto de alta vulnerabilidade social como o levantado neste presente artigo, precisa se levar em conta múltiplos mecanismos de participação destes atores; dentre eles os conselhos escolares e as eleições diretas para diretor.

A conquista por uma gestão escolar participativa e democrática mostra-se imprescindível.

dível na busca da eliminação das desigualdades sociais observadas e reproduzidas nas relações educacionais. A gestão democrática possibilita a criação de aprendizados capazes de tornar estes sujeitos cidadãos críticos detentores de direitos sociais e políticos e cientes dos mesmos.

(LÜCK, 2011) defende que a gestão democrática ressignifica as várias falas existentes nos diversos ambientes educativos dentro da escola, ela também impulsiona práticas positivas, incentiva resistências, soluciona conflitos, incertezas e interesses diversos consolidando a gestão nestes espaços educativos um importante fenômeno político para as escolas.

Assim como o currículo a ser apresentado aos professores é um importante documento político dentro da escola, também é a gestão escolar democrática neste

espaço educativo de formação. A Educação em nosso país é fortemente associada a uma necessidade de proporcionar a igualdade de oportunidades para as pessoas com um tratamento diferenciado e de qualidade para aqueles que dela necessitam, partindo de uma bagagem sólida e participativa de seus atores, o que é fortemente observado na Escola Municipal Carlos Góis.

Desse modo, o objetivo geral da pesquisa é discutir as implicações e a historicidade da Gestão Escolar Democrática enquanto um espaço político de mediação dentro das Escolas Públicas Brasileiras. Partindo de análises de contextos administrativos, políticos, pedagógicos e também sociais que são estabelecidas entre os diversos atores existentes na comunidade escolar. Os objetivos específicos são:

- Apresentar a

questão da Gestão Escolar Democrática no Brasil nos espaços públicos de educação, pontuando especificidades e avanços deste atendimento aos diversos atores do ambiente escolar.

- Defender uma Educação para todos de forma que os desiguais sejam especialmente tratados respeitando suas singularidades.

- Abordar as Políticas Públicas que surgiram na tentativa de transpor os desafios encontrados para uma Educação pública efetiva nos espaços educativos brasileiros.

- Problematizar e fortalecer os novos discursos democráticos de gestão escolar para gerir os espaços públicos de Educação partindo de uma experiência de gestão escolar na Escola Municipal Carlos Góis: uma escola pública que atua no combate de estereótipos que segregam os

indivíduos na sociedade ao longo dos anos.

## **Desenvolvimento**

A questão mundial pela Educação é uma ação política, cultural, social e sobretudo pedagógica, que vai em defesa do direito de todos os alunos de estarem juntos, aprendendo e participando, sem nenhum tipo de discriminação que o impeça de valer seus direitos naquele espaço.

A gestão escolar nestes espaços públicos educativos se configura então como um importante paradigma educacional baseado na concepção dos direitos destes alunos enquanto cidadãos e sujeitos ativos dentro da sociedade. A igualdade e a diferença são valores indissociáveis, e que avançam em relação à ideia de equidade ao trazer a tona a histo-

ricidade da exclusão dentro e fora da escola.

Os desafios perceptíveis para o sistema de ensino brasileiro deixam evidentes a necessidade da gestão escolar democrática na contribuição de um cenário eficaz no confronto de diversas práticas discriminatórias e negativas que perpetuam discursos e metodologias pedagógicas ultrapassadas.

A gestão escolar democrática assume um papel central no debate acerca da sociedade contemporânea e da Educação sendo ela extremamente necessária no cotidiano e na solução dos problemas que surgem no dia a dia da escola.

A partir de uma efetiva construção de sistemas educacionais participativos e democráticos, a organização das escolas passa a ser repensada mudando estrutural e culturalmente os

espaços educativos em todas as suas instâncias para que todos os alunos possam ter suas especificidades trabalhadas e atendidas de forma legal e da melhor forma possível.

### **Metodologia**

Tendo-se em vista que a direção, geralmente, é eleita e tem diante de si um dilema de atender aos interesses e necessidades diversas da comunidade escolar, ela se vale a todo momento da gestão para desempenhar seu papel (PARO, 2010)

O trabalho da direção escolar sobretudo é extremamente significativo neste cenário pois é nele que serão construídas e consolidadas relações com a comunidade escolar e possibilidades de realização de uma educação diferencial nas escolas públicas.

A historiografia acerca da gestão escolar traz um discurso que aborda a natureza prescritiva e racional da gestão: LUCK, 2011 e SOUZA, 2012 nas décadas de 1930 e 1980, respectivamente, debatem sobre a administração escolar e a consideram como um conjunto de elementos técnicos, sendo seus recursos utilizados pela direção escolar com o propósito de alcançar objetivos e fins da escola através da melhor maneira técnica.

Ou seja, é levantada a questão da eficácia nestes espaços o que denota uma preocupação com o como fazer, ou o fazer da melhor maneira possível para que todas as metas educacionais sejam atingidas.

Há posteriormente uma transição para a ideia de uma gestão escolar que seja capaz de identificar a dinâmica dos processos sociais que estão presen-

tes no processo educacional do ambiente escolar público a que estão inseridos (LÜCK, 2011).

Ou seja, quais relações são estabelecidas ali e o que pode ser perpetuado enquanto prática positiva, enquanto resultado positivo e o que deve ser combatido no entremeio destas relações que são sobretudo ricas em seu contexto.

Esse novo discurso claramente mais democrático e crítico, passa a reconhecer a natureza política da gestão nas escolas públicas, trazendo como aliado o debate constante do currículo e seus significativos processos de democratização.

Os educadores, nos diversos ambientes educativos, precisam ter domínio de suas práticas pedagógicas para que, neste contexto, possam efetivamente contribuir no processo de ensino-aprendizagem de forma

a conhecer, respeitar e trabalhar ativamente as peculiaridades de sua turma durante o processo educativo respeitando os mundos que são apresentados ali. Juntos no sentido de fomentar soluções e diálogos que levem novas estratégias de trabalho para o desenvolvimento educacional dos indivíduos envolvidos.

### Referencial teórico

A exclusão social perceptível na sociedade brasileira ao longo dos anos era legitimada pelo Estado e reproduzidas culturalmente dentro dos espaços educativos. A partir do processo de democratização da educação que se torna perceptível uma tentativa de universalização do ensino em face de uma sociedade marcada por tais desigualdades sociais gritantes.

Historicamente pode-se

afirmar que prevalece na historiografia uma concepção de gestão escolar técnica, científica, racional, ordenada e estática. Traduzindo um cenário em que o direito à educação nem sempre foi para todos, muito pelo contrário, a escolarização na sociedade brasileira se consolidou por muito tempo como um privilégio de apenas um grupo social mais abastado.

A partir de uma concepção educativa pública que preza pelo desenvolvimento de cidadãos socialmente ativos na sociedade e que defenda o reconhecimento das diferenças e a participação plena dos sujeitos na sociedade brasileira, percebe-se uma gestão escolar que atua numa reversão dessas desigualdades.

Dentro dos espaços educativos brasileiros, porém, o que se percebe ainda são discursos

endurecidos que diferenciam socialmente os alunos de acordo com suas características intelectuais, físicas, culturais e sociais. (LÜCK, 2011) e que se afastam da Pedagogia Libertadora de Freire.

As ideias mais recentes no campo da gestão escolar caminham especialmente em direção a um olhar para o cotidiano escolar e centram na importância de considerar a coexistência de aspectos pedagógicos e administrativos como inerentes ao processo de gestão.

O presente artigo busca problematizar a temática da gestão escolar para além do seu aspecto científico, técnico e racional. Ou seja, como um processo dinâmico, coletivo e inacabado, em constante construção e resignificação.

A natureza do processo de gestão não deve ser entendido

como um processo determinado, delimitado e estático, porém fluido, fragmentado, coletivo, inacabado e fruto de diálogos e de interpretação subjetiva das diversas relações sociais estabelecidas na escola. (WATSON, 2001)

A prática da liderança dentro da gestão escolar democrática em face aos aspectos de ensino e aprendizagem nas escolas é possível para um melhor entendimento da gestão escolar como um processo que está em constante (re)construção por seus atores.

Ao lançar um olhar para além da ação isolada do diretor, especificadamente, vários autores trabalham no reconhecimento da significativa relevância da gestão democrática nas escolas públicas como um meio capaz de garantir a qualidade na educação básica. (PARO, 2010)

Pesquisas mostram tam-

bém que a interação, mesmo que conflituosa, com a comunidade escolar traz importantes impactos práticos na manutenção da qualidade e na criação de oportunidades de ensino a esses estudantes.

A gestão escolar de forma democrática é conquistada após o processo de redemocratização do Brasil, sendo ponto essencial na discussão desse fenômeno social, no sentido de ser um mecanismo de regulamentação no qual a comunidade escolar pode participar, controlar e fiscalizar a Educação e as escolas públicas. (SOUZA, 2014)

Através da LDB foram criados diversos mecanismos de gestão escolar como a eleição para o cargo de diretor escolar, os conselhos municipais, os conselhos de escola e os grêmios estudantis, que proporcionaram uma maior possibilidade de melhora

no contexto de aprendizagem dos alunos, bem como de participação da comunidade escolar na gestão escolar.

As escolas públicas e a concepção de gestão escolar passaram a ser permeadas por uma série de problemas como disputas de poder, diversidades de opiniões e interesses e práticas diversas construídas coletivamente. (LÜCK, 2011; SOUZA, 2012)

A partir daí o diretor passa a ser visto não como o responsável único da gestão já que a peculiaridade dessa nova concepção de gestão escolar pública é a da participação de toda a comunidade escolar, deslocando a visão limitante do diretor enquanto aquele que possui as habilidades, comportamentos e atributos específicos para exercer o cargo para uma ideia da gestão escolar enquanto algo democraticamente distribuído.

A gestão escolar deve ser entendida como produto das intensas interações entre a direção, a comunidade escolar e os problemas e contextos que os envolvem. Por isso, os estudos recentes e relevantes acerca da gestão escolar no Brasil têm priorizado uma problematização e valorização do cotidiano das escolas com o objetivo de trazer à tona as complexidades das escolas públicas.

Mesmo apontando para uma natureza mais coletiva da gestão e a importância da participação de todos os atores do ensino público brasileiro, ainda muito se discute o papel gerencial que a direção escolar exerce.

Ou seja, o foco recai no papel que o diretor possui diante da coordenação e no domínio de conhecimentos gerenciais, administrativos e pedagógicos e na articulação e mobilização que

ele que deve estabelecer com os demais atores da comunidade escolar.

No entanto, é preciso focar no cotidiano escolar para revelar as constantes reinvenções de práticas vivenciadas pelos sujeitos da comunidade escolar em seus cotidianos. Portanto, considerar o diretor de escola como mais um dentro da gestão escolar é essencial pois busca compreender como a prática da gestão escolar em um ambiente público de educação é realizada à medida que as interações sociais se estabelecem em meio às diferentes situações e acontecimentos, tanto dentro da comunidade quanto no órgão central de educação.

Ao mesmo tempo em que a direção é subordinada ao poder público municipal e, com isso, precisa cumprir com as condutas administrativas, leis e regras exigidas pelo órgão cen-

tral de educação, também devem atender às expectativas e desejos da comunidade que a elegeu. (PARO, 2010)

Os desafios dos gestores giram em torno de como veem, escutam, percebem, selecionam e valorizam situações e experiências que ocorrem ao seu redor. A gestão escolar nas escolas públicas é, contudo, permeada por significativas práticas, desenhadas por constantes tensões, sendo um processo contínuo, rico e complexo.

Compreender o gestor partindo desta ótica pode contribuir para análise de traços importantes das práticas de gestão escolar em escolas públicas, considerando-as como processos de inter-relações sociais da comunidade escolar.

Nesse sentido, o presente artigo parte da problematização do cotidiano da Escola Muni-

cipal Carlos Góis para focar nos fatores de como se evidenciam a gestão escolar em uma escola pública, ancorada em um processo democrático que permeia a gestão nas escolas públicas brasileiras, discutindo-a enquanto um fenômeno dinâmico, fluido e inacabado.

## CONCLUSÃO

Com a Constituição Federal de 1988 fica estabelecido o conceito de igualdade. Uma vez que somos todos iguais não é permissível tratar o outro, por sua singularidade como inferior.

Ou seja, o conceito de igualdade é compreendido sob a ótica da equidade, pois, acreditamos que ser diferente não significa ser inferior ou portador de privilégios inadmissíveis, como já defendem algumas vozes na sociedade. Na medida em que a

Educação torna-se direitos de todos é preciso aliar recursos para a efetivação de tal concepção.

A gestão escolar democrática nas escolas públicas hoje vem com o intuito de garantir os direitos à escolarização à sociedade brasileira de modo massivo. É nítido que é preciso muito mais do que a fala de uma Educação para Todos.

É preciso que ela se estabeleça sob a perspectiva da inclusão massiva destes alunos, pois meramente colocar os alunos nas salas e não garantir uma educação que leve em consideração as suas especificidades se torna um fator de exclusão do mesmo e perpetuação de paradigmas conservadores de educação.

É preciso se debruçar sobre a temática da gestão em uma escola pública de ensino fundamental no Brasil. A gestão escolar deve ser entendida como

aquela que é praticada por múltiplas pessoas, de tal forma que a direção necessita atender a diferentes objetivos simultâneos da comunidade que a elegeu e do órgão central sob a qual é subordinada.

A gestão escolar então, se torna um importante fenômeno coletivo fortemente influenciado por um mecanismo democrático. A eleição de diretores e a atuação do Conselho de Escola implica na perpetuação de aspectos políticos e disputas de poder que, em certa medida, fortalecem a prática da gestão escolar.

Portanto, essa dinâmica da gestão escolar em uma escola pública com grande vulnerabilidade social sofre forte influência pelo fato de a unidade de ensino possuir múltiplos atores, como também dificuldades partidas dessa diversidade no seu cotidiano.

É certo que as condições de gestão democrática nas escolas públicas de ensino fundamental no Brasil estão em processo de desenvolvimento. O desenvolvimento de um ambiente democrático foi a variável de maior crescimento, o que permite entender que docentes e gestores escolares estão produzindo condições mais horizontais para o diálogo e para a lida com os conflitos e os problemas do cotidiano escolar.

Em cada escola, o gestor assume a condição de liderança e observando as relações interpessoais e pensando em melhorias para a formação de uma boa equipe de trabalho. É essencial a formação contínua desse profissional, que enfrenta cotidianamente uma diversidade de questões, conflitos e problemas.

Partindo da aproximação com este ambiente educa-

tivo, o presente artigo pretende compreender como é complexo o início de um trabalho de gestão quando este acontece sem o apoio necessário. Nesse sentido, no enfrentamento dos desafios contemporâneos, a gestão escolar não pode se valer apenas de sua formação inicial, mas necessita de uma formação que jogue luz a outras realidades e que possibilite análises coletivamente construídas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Lei n. 12.796, de 4 de abril de 2013: altera a Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dis-

por sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. Brasília: Planalto Central, 2013.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96). Ministério da Educação, 1996.

LÜCK, H. A Gestão Educacional: uma questão paradigmática. 4. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

PARO, V. H. Administração Escolar: introdução crítica. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1988.

PARO V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010.

SOUZA, A. R. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. Revista Brasileira de Educação, v. 17, n. 49, p. 159-174, 2012.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.

WATSON, T. J. The Emergent Manager and Processes of Management Pre-learning. Management Learning, v. 32, n. 2, p. 221-235, 2001.