

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PLANEJAMENTO ESCOLAR

THE IMPORTANCE OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN SCHOOL PLANNING

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LA PLANIFICACIÓN ESCOLAR

Giani Fernandes Ferreira

Especialista em Gestão Escolar: administração, supervisão e orientação pela Universidade Candido Mendes - UCAM. Pós-graduanda em Metodologia de ensino da língua portuguesa e inglesa pela Faculdade Venda Nova do Imigrante - FAVENI.

RESUMO: A presente pesquisa tematiza o papel da gestão democrática nas atividades de planejamento escolar. O objetivo principal é analisar, mediante revisão de literatura, a importância desta perspectiva gerencial no contexto pedagógico durante as práticas de planejamento das ações a serem desempenhadas. De início, contextualiza-se o processo de gestão democrática enquanto condição para a qualidade educacional. Em seguida, apontam-se os tipos de planejamento com suas respectivas vantagens para as atividades pedagógicas. Por fim, investigam-se as contribuições e os desafios do viés democrático no contexto de planejamento das ações na escola. Como resultados, verificou-se que as principais contribuições residem na efetividade da participação coletiva, tanto da comunidade acadêmica, quanto das pessoas externas à escola, porém também envolvidas pelo processo educacional. Diagnosticou-se, ainda, os principais desafios a serem enfrentados pelo viés democrático na gestão do planejamento escolar, como a conciliação de opiniões e sugestões divergentes. Todavia, conclui-se que será justamente a ação gestora democraticamente engajada que saberá reconhecer o papel substancial de cada sujeito, espaço e segmento social envolvido no processo educativo.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Planejamento. Educação. Qualidade Educacional.

ABSTRACT: This research studies the role of democratic management in school planning activities. The main objective is to analyze, through literature review, the importance of this managerial perspective in the pedagogical context during the planning practices of the actions to be performed. At the outset, the process of democratic management is contextualized as a condition for the educational quality. Next, we point out the types of planning with their respective advantages for the pedagogical activities. Finally, we investigate the contributions and challenges of democratic bias in the context of planning actions at school. As results, it was verified that the main contributions reside in the effectiveness of the collective participation, both of the academic

community, as well as the people outside the school, but also involved by the educational process. The main challenges to be faced by the democratic bias in the management of school planning, such as the conciliation of divergent opinions and suggestions, were also diagnosed. However, it is concluded that it will be precisely the democratically engaged management action that will know how to recognize the substantial role of each subject, space and social segment involved in the educational process.

Key words: Democratic Management. Planning. Education. Educational Quality.

RESUMEN: La presente investigación tematiza el papel de la gestión democrática en las actividades de planificación escolar. El objetivo principal es analizar, mediante revisión de literatura, la importancia de esta perspectiva gerencial en el contexto pedagógico durante las prácticas de planificación de las acciones a ser desempeñadas. En principio, se contextualiza el proceso de gestión democrática como condición para la calidad educativa. A continuación, se apuntan los tipos de planificación con sus respectivas ventajas para las actividades pedagógicas. Por último, se investigan las contribuciones y los desafíos del sesgo democrático en el contexto de planificación de las acciones en la escuela. Como resultados, se verificó que las principales contribuciones residen en la efectividad de la participación colectiva, tanto de la comunidad académica, como de las personas externas a la escuela, pero también involucradas en el proceso educativo. Se diagnosticaron, además, los principales desafíos a ser enfrentados por el sesgo democrático en la gestión de la planificación escolar, como la conciliación de opiniones y sugerencias divergentes. Sin embargo, se concluye que será justamente la acción gestora democráticamente comprometida que sabrá reconocer el papel sustancial de cada sujeto, espacio y segmento social involucrado en el proceso educativo.

Palabras clave: Gestión Democrática. Planificación. Educación. Calidad Educativa.

Introdução

Este trabalho tem como tema o papel da gestão democrática nas atividades de planejamento escolar. Nesse contexto, busca respostas ao seguinte questionamento de pesquisa: de que modo a gestão democrática articulada às atividades de planejamento escolar podem promover a qualidade da educação?

Diante da necessidade de se pensar estratégias gestoras potencializadoras da qualidade educacional, evidencia-se a importância de trabalhos voltados para a temática aqui abordada e justifica-se a relevância

desta pesquisa, uma vez que “a gestão democrática do trabalho pedagógico é essencial para que a escola cumpra sua função educativa” (KLIPPEL, 2012, p. 49).

Etimologicamente, a palavra gestão vem do latim *gerere*, que denominava o ato de administrar e deu origem ao termo *gestio*. Sendo assim, estabeleceu-se o conceito de gestão, que diz respeito a um processo que envolve várias ações e baseia-se em planejamentos prévios feitos por um grupo, já que o processo gerencial não deve se fundamentar em uma perspectiva individual.

No contexto educacional, administrar é algo primordial, uma vez que organização é o primeiro passo para instituir uma escola de excelência, porém só é possível organizar, de modo a garantir melhorias no espaço escolar, a partir de planejamentos prévios. Desse modo, compreender como ocorre o planejamento de determinadas ações desenvolvidas nas instituições de ensino, é fundamental para avaliar se a gestão assume uma perspectiva democrática.

O avanço e o retrocesso educacional estão intimamente ligados ao processo de organização da sociedade brasileira, uma vez que as relações de poder são responsáveis por orientar o ambiente pedagógico. Sendo assim, “o contexto escolar é definido por sua gestão, a partir da mudança da sociedade” (GROCHOSKA, 2013, p. 89). Isso demonstra que a gestão escolar é o caminho capaz de propor possibilidades para tornar o exercício da democracia e da participação social um contínuo processo de aprendizagem.

Desse modo, o presente estudo tem como objetivo principal analisar a importância da gestão democrática no contexto pedagógico durante as práticas de planejamento das ações a serem desempenhadas no contexto educacional. Para isso, de início, o trabalho contextualizará o processo de gestão democrática enquanto condição para a qualidade educacional. Já em um segundo momento, apontam-se os tipos de planejamento com suas respectivas vantagens para as atividades pedagógicas e, por fim, investigam-se as contribuições e os desafios do viés democrático no contexto de planejamento das ações na escola.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, como aporte teórico, contaremos com as pesquisas de Grochoska (2013), Klippel (2012), Luck (2014), Luckesi (2001) e outros.

Desenvolvimento

O processo de gestão democrática pode ser interpretado historicamente mediante sua alusão em importantes documentos legais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e a Constituição Federal (CF) de 1988. Em um primeiro momento, a LDB de 1971 não apresenta o conceito de gestão democrática no capítulo que trata dos princípios e fins da educação. No entanto, na CF de 1988 esse termo é citado como um dos princípios para o ensino: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (EC no 19/98 e EC no 53/2006) [...] VI – *gestão democrática* do ensino público, na forma da lei;” (BRASIL, 1988, grifos nossos). Já a LDB de 1996 explicita e conceitua o conceito de gestão democrática, utilizando esse termo para tratar de diferentes temáticas pertinentes à educação:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 [...] VIII – *gestão democrática* do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

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.

[...]

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da *gestão democrática*, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional (BRASIL, 1988, *grifos nossos*).

Assim, evidencia-se a evolução do conceito de gestão democrática nos documentos oficiais, norteadores da educação brasileira. Nesse sentido, com base nesses princípios, convém apontar as condições para a efetividade da qualidade educacional.

Há alguns anos, frequentes discussões acerca da necessidade das instituições de ensino assumirem um novo papel frente ao contexto

educacional brasileiro vêm surgindo e levantando questionamentos como: o que seria uma educação de qualidade? A partir das possíveis respostas para esse questionamento, nota-se que as escolas devem, além de oferecer um ensino de competências essenciais para a formação do aluno, fornecer subsídios para que o discente possa desenvolver uma participação ativa, por meio de consciência crítica, na sociedade em que está inserido (CAMARA, 2017), ou seja, ensinar com vistas ao desenvolvimento da sua democracia. Sobre isso, ressalta-se ainda o que diz Paro:

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotá-los das capacidades culturais exigidas para exercer essas atribuições, justificando-se, portanto, a necessidade de a escola pública cuidar, de modo planejado e não apenas difuso, de uma autêntica formação democrata (PARO, 2007, p. 25).

No âmbito escolar, o profissional da educação precisa estar apto a promover uma organização do trabalho pedagógico, mas isso nem sempre é fácil, pelo contrário, costuma ser uma tarefa complexa e desafiadora (CAMARA, 2017). Destaca-se, assim, a importância de uma boa gestão e da presença de uma liderança, a fim de que esse profissional seja instruído de maneira coerente. Mas, partindo dessa ideia, levanta-se um questionamento: liderança e gestão não seriam as mesmas coisas, apenas com terminologias distintas? Segundo Luck (2014, p. 97), esses conceitos se complementam, pois o exercício de gestão presume uma liderança, uma vez que não se pode “fazer gestão sem exercer liderança”. No entanto, a gestão escolar pressupõe o trabalho com outras dimensões, como, por exemplo, a gestão administrativa, enquanto a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas.

Assim, nota-se que os processos de gestão e liderança são aliados na promoção da qualidade educacional, mas, é preciso que um bom gestor possa organizar os processos de planejamento e organização de modo que os demais membros da comunidade escolar também se sintam responsáveis por uma gestão democrática, pois

para que de fato a gestão democrático-participativa se concretize nos espaços escolares, não basta apenas indicada pela legislação

pertinente. É preciso que os agentes escolares percebam-se atuantes e responsáveis pelo processo (GROCHOSKA, 2013, p. 97).

Isso demonstra que todos podem ajudar a construir um processo educativo de qualidade, mas a autonomia da escola e sua gestão democrática devem ser os eixos norteadores, ressaltando assim a importância de um gestor que motive a comunidade escolar, para que essa seja sua aliada nos processos de melhoria da educação.

Dessa forma, evidencia-se que o importante para conseguir êxito nos processos de melhoria educacional é a participação da comunidade escolar democraticamente e um bom planejamento das ações. A conquista de bons resultados proverá, assim, de objetivos bem definidos e de uma teoria que sustente as atitudes gestoras, as quais precisam estar previamente planejadas pelo gestor antes de sua execução. Nesse sentido, é preciso realizar algumas reflexões acerca do processo de planejamento escolar e sua relação com a gestão democrática.

Um gestor precisa saber onde quer chegar. Para tanto, suas ações precisam estar bem delineadas quanto aos fins, mas, especialmente, quanto aos meios para alcançá-los. Do contrário, se intermediar suas práticas de modo aleatório, tende a recair, conforme Luckesi (2011), em um ativismo fantasioso, com ações inócuas. Diante desse contexto, aprender a se planejar pode ser uma válida estratégia para a efetividade da gestão. Convém, assim, apontar os tipos de planejamento e suas respectivas vantagens de uso.

Planejar transcende o planejamento, pois envolve gestores, professores, alunos, famílias, além dos planos de ensino em si, variáveis a serem consideradas ao se pensar a sistematização e organização das atividades, com vistas a não comprometer as ações com improvisos. Em definição:

Lembramos que realizar planos e planejamentos educacionais e escolares significa exercer uma atividade engajada, intencional, científica, de caráter político e ideológico e isento de neutralidade. Planejar, em sentido amplo, é um processo que visa dar respostas a um problema, através do estabelecimento de fins e meios que apontem para a sua superação, para atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta os contextos e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e de com

quem se planeja (PADILHA apud THOMAZI e ANSINELLI, 2009, p. 182).

Luckesi (2011) complementa a concepção de planejamento definindo-o como um conjunto coordenado de ações em um processo preparatório de decisões com objetivos e resultados previamente estipulados. Quando se fala em objetividade nesse processo de decisão, importa destacar sua necessidade de estar vinculada ao contexto acadêmico onde a escola se insere. Isso caracteriza, desse modo, a flexibilidade do planejamento, em dependência das situações específicas de cada escola. Logo, o planejamento “é o documento mais global; expressa orientações gerais que sintetizam, de um lado, as ligações do projeto pedagógico da escola com os planos de ensino propriamente ditos” (LIBÂNEO, 2001, p. 225).

Assim, três tipos de planejamento coexistem em ambiente escolar: Planejamento Educacional, o Planejamento Curricular e o Planejamento de Ensino (LUCKESI, 2011).

Entende-se por Planejamento Educacional como um processo mais amplo, racional e científico para correlacionar os problemas educacionais e as especificidades dos diversos níveis apresentados pela dinâmica educacional (LUCKESI, 2011). Nessa perspectiva, ao elaborar a proposta pedagógica, Kramer (1997) elege alguns critérios que devem ser anteriormente considerados: os autores da proposta; os leitores da proposta e o texto. A situação dos participantes e suas necessidades, bem como a linguagem empregada no texto de proposição precisam estar claras e objetivas para não comprometer a interpretação da intenção e dos sentidos planejados pela concepção pedagógica na qual a escola se pauta.

Já o Planejamento Curricular compreende uma análise multidisciplinar sobre a organização metodológica da abordagem dos conteúdos, de modo a favorecer significativamente o processo de ensino-aprendizagem. Luckesi (2011, p. 131) classifica-o como “previsão de todas as atividades que o educando realiza sob a orientação da escola para atingir os fins da educação”.

Dentre as atribuições do Planejamento de Ensino, aponta-se prever, inteligentemente, cada momento do trabalho escolar, articulando cada etapa ao compromisso de um ensino eficaz. Focaliza-se nas relações entre professor e aluno, com vistas a anteceder problemáticas, na medida em que se traça, de

antemão, possíveis soluções. Como resultado, esse planejamento tende a promover consequências positivas, como a produtividade do processo (LUCKESI, 2011).

Importa destacar que o Planejamento de Ensino precisa, em tempos atuais, superar o mecanicismo de estabelecimento dos conhecimentos estáticos e programados (sem possibilidade de flexibilização). Em uma perspectiva crítica de educação, leva-se em conta a realidade discente com a mediação docente.

Isso significa dizer que as atividades educativas seriam planejadas tendo como ponto de referência as problemáticas sociocultural, econômica e política do contexto onde a escola está inserida. O Planejamento de Ensino nessa perspectiva estaria voltado eminentemente para a transformação da prática pedagógicas [sic] do professor no que se refere à organização do ensino (VEIGA, 2004, p. 58).

Ao realizar explanações sobre o que seria uma proposta ideal de ensino, Veiga (2004) salienta a importância do trabalho coletivo, participativo e integrado com os diferentes sujeitos e setores de atividade envolvidos. Recomenda, assim, a inserção do Planejamento Participativo, intermediando as ações planejadas para o contexto escolar. Dentre suas atribuições, requer uma relação harmoniosa entre os agentes envolvidos que, democraticamente, discutem os rumos das atividades a serem criadas em conjunto. Há assim, segundo a autora, integração efetiva entre o contexto escolar e o contexto sócio-histórico-cultural da comunidade escolar. Logicamente, essa inter-relação tende a promover impacto positivo no diálogo entre teoria e prática.

O planejamento eficaz caminha, portanto, envolvido por ações gestoras motivadas pela democracia, uma vez que se precisa dar voz para entender as necessidades do grupo como um todo.

Ao tratar das questões em torno do planejamento, Luckesi (2001) destaca que planejar é uma ação intencional e não neutra, por estar ideologicamente comprometida, que revela, a depender da organização de suas proposições, como a escola vê o processo educativo.

O planejamento [...] será um ato ao mesmo tempo político-social, científico e técnico: político-social, na medida em que está comprometido com as finalidades sociais e políticas; científico, na medida em que não se pode planejar sem um conhecimento da

realidade; técnico, na medida em que o planejamento exige uma definição de meios eficientes para se obter resultados (LUCKESI, 2011, p. 127).

A gestão democrática inserida nas atividades de planejamento escolar contribui para que se alcance o sentido de planejamento idealizado por Luckesi (2001), pois vislumbra uma finalidade político-social ao convocar os cidadãos de toda comunidade escolar para serem ouvidos, sem excluir ou segregar vozes; compromete-se a destinar um olhar científico à realidade escolar, ao considerar as especificidades de cada contexto de aprendizagem; e define, tecnicamente, as ações a serem desempenhadas para a obtenção dos melhores resultados. O planejamento participativo é, portanto, uma alternativa para a efetividade da democracia na organização das escolas.

Dentre os principais impasses para a ação do gestor na aplicação do Planejamento Participativo com vistas à gestão democrática, pode-se citar a dificuldade em superar a visão limitadora de quem são e onde se situam os agentes envolvidos no processo, uma vez que se tende a realizar consultas internas à escola, esquecendo-se de que o diálogo com a comunidade em torno da escola, os pais/responsáveis, os egressos e os possíveis ingressantes também deve ser estimulado.

Outra problemática eminente, apontada por Libâneo (2001), é a dúvida sobre o espaço específico e a autonomia do professor. O envolvimento dos outros agentes, tal como os pais, é importante, mas é o fazer pedagógico, em sala de aula, que oferece respaldo concreto para se rever práticas e repensar planejamentos. Logo, a percepção do professor deve ser considerada. A dificuldade reside, assim, em conduzir as discussões para o bem comum, não reduzindo o momento de planejamento participativo em um processo fiscalizador do trabalho docente, por parte dos pais/responsáveis. É necessário que seja encarado como uma situação de acordo mútuo e ajuda recíproca.

A compreensão do planejamento do ensino compreendida de maneira mecânica, ou seja, desvinculada da realidade histórico-social, é um dos desafios mais evidentes que um gestor enfrenta no contexto escolar. Muitos professores compreendem planejamento como uma prática exclusiva de organização e, desse modo, não percebem a necessidade de construir uma abordagem educativa voltada para o contexto de vivência dos alunos. Segundo

Veiga (2004), ao estabelecer essa relação entre conteúdo e contexto histórico-social, valoriza-se o conhecimento que o aluno já construiu ao longo de sua vivência e isso propicia um maior envolvimento do mesmo no processo de ensino e aprendizagem.

Outro desafio que os gestores precisam driblar, no contexto educacional, para que a gestão seja efetivamente democrática, é a mobilização dos docentes para que haja participação de todos na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). Apesar de ser importante que uma equipe gestora assuma a liderança da elaboração deste documento norteador para a prática educativa escolar, é preciso que cada membro da comunidade assuma o comprometimento de tornar esse processo mais participativo, possibilitando, assim, que todos exerçam a gestão democrática.

Desse modo, evidencia-se “que o planejamento é para todos, e, conseqüentemente, cada um deve assumir a parte que lhe cabe, com base em uma visão sistêmica em prol dos propósitos da escola” (CORDEIRO & MAIA, 2017, p. 86) e, para a gestão escolar, a tarefa de planejar se mostra fundamental, pois é através de um trabalho participativo que se torna possível oferecer os subsídios necessários ao aluno para que este possa avançar em busca de conhecimento.

Conclusão

Gerir democraticamente é uma ação que vem aos poucos sendo construída e efetivada ao longo do percurso histórico da educação brasileira, visto que sua menção mais explícita data de 1996, no texto legal da LDB, como se pôde observar nas contextualizações realizadas na primeira seção deste artigo.

Mais recentes ainda são os estudos em torno da perspectiva democrática associada às práticas de planejamento pedagógico. A respeito deste, a segunda seção apontou a tipologia de planejamentos descrita por Luckesi (2001) e destacou a tendência do Planejamento Participativo (VEIGA, 2004) como norte para todo processo em torno das atividades de planejamento escolar.

Diante dessa necessidade de integração entre os participantes, a democracia precisa ser um princípio a ser seguido pelo gestor, pois, como visto na terceira seção, tende a contribuir para o atendimento às necessidades coletivas e a construção, em conjunto, dos caminhos possíveis para uma educação de qualidade. Em contrapartida, realmente há os desafios para a efetivação dessa perspectiva, a saber a conciliação entre as opiniões ouvidas e a dúvida sobre a autonomia docente diante dos resultados do planejamento posto em prática. Entretanto, reside nesse ponto a importância da figura gestora em agir democraticamente, em reconhecimento do papel indispensável de todos os sujeitos, espaços e segmentos sociais envolvidos no processo educativo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 26 jun. 2018.

_____. *Lei 5. 692*, de 11 de agosto de 1971. Fixa as diretrizes e bases para o ensino do 1º e 2º grau e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 13 jun. 2018.

_____. *Lei 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/l9394.htm>. Acesso em 13 jun. 2018.

CAMARA, Susana Aparecida Santos. *Gestão pedagógica*. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2017.

GROCHOSKA, Marcia Andreia. *Organização Escolar: perspectivas e enfoques*. 2. ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.

KLIPPEL, Sandra Regina. *A prática da gestão democrática no ambiente escolar*. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KRAMER, Sônia. Propostas pedagógicas ou curriculares: Subsídios para uma leitura crítica. *Educação & Sociedade*, Campinas, v.18, n. 60, dez., p. 15-35, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

LUCKESI, Cipriano Carlos. Planejamento e avaliação na Escola: articulação e necessária determinação ideológica. In: _____. *Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições*. 22 ed. São Paulo: Cortez, 2011, p.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino*. São Paulo: Ática, 2007.

THOMAZI, Áurea Regina Guimarães; ASINELLI, Thania Mara Teixeira. Prática docente: considerações sobre o planejamento das atividades pedagógicas. *Educar*, Curitiba, n. 35, p. 181-195, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n35/n35a14.pdf>>. Acesso em 26 jun. 2018.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Repensando a didática*. Campinas: Papyrus, 2004..