

Os benefícios da gestão escolar participativa a partir dos postulados da lei de diretrizes e bases e da carta magna

Sonia Maria da Fonseca Souza¹
Clodoaldo Sanches Fófano²
Alcione Candido da Silva³

RESUMO: A preocupação básica deste estudo é refletir de que maneira a gestão escolar participativa pode colaborar para o desenvolvimento do progresso educacional, seguindo as orientações das legislações brasileiras que tratam de assuntos relacionados à educação, juntamente com a Carta Magna. Este artigo tem por objetivo discutir aspectos legais da gestão participativa, analisar os benefícios da gestão participativa dentro das organizações escolares de uma perspectiva democrática, com a colaboração da sociedade civil na elaboração, acompanhamento e análise das ações de gestão pública. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica considerando basicamente as contribuições de autores como Antunes (2002), Bordenave (1994), Freire (1993; 1996), Libâneo (2001), Luck (2009), Rosenau (2002) e Souza (1999). E conclui-se que o exercício dessa prática, dentro do ambiente escolar, intensifica a legitimidade do sistema, melhorando assim a qualidade pedagógica do processo educacional.

Palavras-chave: Gestão participativa. Ambiente escolar. Qualidade pedagógica.

Quando penso em princípios e mecanismos da gestão democrática não consigo nortear meu raciocínio sem pensar nos seguintes elementos que julgo serem setas no caminho para o entendimento desta questão: Acesso universal; Qualidade de ensino, Gestão democrática.

(Paulo Marcos Ferreira Andrade)

Introdução

O objetivo deste trabalho é discutir aspectos legais da gestão participativa, analisar de que modo ela contribui para a eficácia do ambiente escolar, partindo do pressuposto de que o desenvolvimento de tal prática é de suma importância para que a implementação de um projeto seja satisfatória e que consiga alcançar seus objetivos propostos. Nesta perspectiva, construiu-se questões que nortearam este trabalho:

¹ Doutoranda em Cognição e Linguagem, pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. Professora do Centro Universitário São José de Itaperuna. E-mail: sonifon1@hotmail.com.

² Mestrando em Ciências das Religiões, pela Faculdade Unida de Vitória. Professor do Ensino Médio e Cursos Técnicos da Escola de Aplicação do Centro Universitário São José de Itaperuna. E-mail: clodoaldosanches@yahoo.com.br.

³ Mestranda em Letras, pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora. Coordenadora Pedagógica dos Cursos Técnicos e Diretora Substituta da Escola de Aplicação do Centro Universitário São José de Itaperuna. E-mail: alcione.candido@hotmail.com.

- Quais são os aspectos legais da gestão participativa?
- De que maneira a gestão participativa pode colaborar para o desenvolvimento do progresso educacional?
- Como o gestor pode oportunizar o envolvimento da comunidade escolar no exercício da gestão participativa?
- Quais são os resultados obtidos através da prática de uma gestão participativa?

Para avaliar os aspectos legais do novo modelo da gestão participativa implantado nas instituições de ensino, especialmente nas instituições públicas, o presente trabalho vai se valer, como parâmetro legal, da Carta Magna e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN – Lei Nº. 9.394/96, que versam sobre uma administração escolar democrática, participativa e, portanto, cidadã. Assim sendo, participar é uma característica inerente em qualquer pessoal. Nesse sentido, os responsáveis pelos alunos não vão à escola apenas para resolver problemas comportamentais dos filhos, mas também para refletir junto com a coordenação ações pedagógicas que podem melhorar o desempenho escolar de um todo.

Mas para que isso seja realidade, o gestor precisa criar um ambiente que favoreça a participação democrática, a fim de que os integrantes da comunidade escolar conheçam a realidade presente nas escolas. Dessa forma, as pessoas aprenderão dentro do âmbito escolar a questionar, refletir, intervir em situações que antes só tinha acesso o gestor. Essa mudança só é possível a partir da descentralização do poder, quando o gestor deixa de ter uma postura autoritária e passar a dividir as responsabilidades, fazendo, assim, com que a escola ganhe poder. Sendo assim, a gestão participativa passa a fazer parte do processo educativo da escola contribuindo para a qualidade educacional.

Para alcançar os objetivos propostos deste trabalho, utilizou-se como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise pormenorizada de materiais já publicados na literatura e uma dissertação de mestrado divulgada no meio eletrônico. O texto final foi basicamente fundamentado nas ideias e concepções de autores como: Antunes (2002), Bordenave (1994), Freire (1993; 1996), Libâneo (2001), Luck (2009), Rosenau (2002) e Souza (1999). Além das

legislações brasileiras que tratam de assuntos relacionados à educação, juntamente com a Carta Magna.

Aspectos legais da gestão participativa

A Constituição da República Federativa do Brasil, lei maior de nosso país, em seu capítulo III, seção I e artigos 205 até o 214, trata da Educação. E, especificamente no artigo 206, inciso VI, discorre como princípio: “gestão democrática do ensino público na forma da lei;” (CF. 1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº. 9.394/96 dispõe em seu artigo 3º, inciso VIII: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Ainda nessa mesma lei, no artigo 12:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola.

Consagrando também o tema gestão democrática, temos na LDBEN o artigo 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.

E, ainda o artigo 15:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (LDB, 1996).

Verifica-se que, em termos de ditames legais, temos uma gama de dispositivos contemplando a gestão democrática e a elaboração de um projeto pedagógico com a efetiva participação de toda a comunidade escolar e, principalmente, levando-se

em conta a realidade e os anseios desta comunidade. Dessa maneira, a lei também garante a autonomia dos estabelecimentos de ensino públicos. O dispositivo garante uma progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Mesmo sendo progressiva, a não observância na prática dessa autonomia não pode se ancorar nesse adjetivo como justificativa, uma vez que a referida lei é do ano de 1996 e já estamos cá em 2017. .

O mais importante é que, apesar de muitas escolas públicas possuírem um Projeto Político Pedagógico (PPP), construído em cumprimento a uma determinação legal, ficam extremamente engessadas no sentido de colocar em prática seu projeto em sua totalidade por conta de ditames de órgãos tais como conselhos, secretarias que trabalham não buscando uma qualidade na educação, e sim cumprir acordos políticos e vontades singulares. Nossa Carta Magna desde a sua concepção até a publicação é intitulada “constituição cidadã”, na medida em que o mais importante é garantir os direitos sociais observando sempre o princípio da isonomia e da dignidade da pessoa humana – dentre esses direitos, está o de se ter uma educação de qualidade. No mesmo sentido, a LDB, acompanhando par e passo a lei maior, discorre sobre tais direitos.

Ocorre que nem sempre o que a legislação assevera se vê no cotidiano. Na verdade, o que se observa são escolas desestruturadas com diretores apadrinhados e engajados com fins políticos em primeiro plano. Outro fator é a impossibilidade de execução dos projetos voltados para a realidade dos educandos, em razão de inúmeras exigências superiores que fragilizam a autonomia das instituições públicas de ensino. A discussão aqui é se temos uma legislação voltada para a implantação de um novo modelo de administração escolar descentralizado participativo e consequentemente democrático porque a teoria se apresenta tão distante da prática.

A democratização da educação básica como direito de todos os cidadãos é uma meta do Estado e uma aspiração, relativamente manifesta tanto social quanto individualmente, porém muitas vezes negada pelo exercício da restrição aberta ou velada à efetiva democratização da sociedade brasileira.

A colaboração da gestão participativa no desenvolvimento do progresso educacional

Bordenave (1994) e Souza (1999) avaliam a participação como o próprio método de criação do homem ao pensar e agir sobre as provocações da natureza e sobre os desafios sociais nos quais ele próprio está posto. A participação não é somente um meio para a solução de problemas, mas sim uma necessidade fundamental do ser humano, como o são a comida, o sono e a saúde.

Entre as instituições envolvidas no processo de democratização de suas atividades funcionais, a escola destaca-se como privilegiada, por ser um ambiente em que proporciona o acolhimento das pessoas, a prática de ouvir os outros, etc. Corroborando com esse pensamento Paulo Freire declara que

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza (FREIRE, 1993, p. 89).

A gestão é participativa quando o diretor permite dentro do ambiente escolar a participação de professores, funcionários, alunos e pais de alunos. Essa é a melhor maneira de se administrar uma escola, com a colaboração dos esforços de todos, quebrando antigos modelos. Por isso, a gestão participativa educacional exige mudanças na estrutura organizacional e novas formas de administração, tanto no micro quanto no macro sistema escolar, partindo de situações concretas em que se encontra a administração escolar atualmente.

Dessa forma, surge um novo estilo de liderança que introduz elementos e diretrizes de democracia participativa, envolvendo a colaboração da comunidade em políticas públicas, fazendo com ela se sinta parte do processo educativo.

Educador e educando (lideranças e massas) co-intencionados à realidade, se encontram numa tarefa em que ambos são sujeitos no ato, não só de desvelá-la, e assim, criticamente conhecê-la, mas também, no de recriar este conhecimento. Ao alcançarem, na reflexão e na ação comum, este saber da realidade, se descobrem como seus refazedores permanentes (FREIRE, 1996, p. 78).

A participação distancia o perigo das soluções centralizadas, favorecendo a participação coletiva que, por sua vez, socializa o trabalho e a divisão de

responsabilidades, intervindo no âmbito escolar. O trabalho participativo faz com que os pais dos alunos, por exemplo, não sejam chamados na escola apenas em ocasiões específicas, para ouvirem sobre o desempenho escolar dos filhos, mas também para reflexões, tomadas de decisões conjuntas, sem que sejam inibidos de participar e conduzidos simplesmente a ouvir e obedecer.

Assim, a qualidade da participação na escola existe quando as pessoas aprendem a conhecer a realidade vigente, a superar contrações reais, confusões existentes. Essa participação precisa ser vivenciada, de maneira que só se pode aprender por meio da prática que desenvolve consciência social crítica e sentido de cidadania em seus participantes. Nesse sentido, é fundamental que, em cada comunidade, os integrantes conquistem espaços de participação nas escolas a fim de que se concretize uma gestão escolar participativa e democrática para uma efetiva oferta de ensino de qualidade para a população.

O envolvimento da comunidade escolar no exercício da gestão participativa

Em uma gestão democrática, o gestor não pode ser autoritário; cabe a ele desenvolver condições de favorecer o processo democrático dentro do ambiente escolar. Agindo assim, a democracia na escola vai ser real e efetiva, contando com a participação da comunidade, no sentido de ela fazer parte, refletir, interferindo como sujeito nesse espaço, porque “só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia” (ANTUNES, 2002, p. 98).

Nesse contexto a democracia não se desenvolve apenas em discurso, porém necessita de ações e práticas que possam corporificá-la. É a partir dessas ações, com erros e acertos, que ela vai se concretizando na prática. Assim, é preciso que o gestor crie esse espaço no ambiente escolar para que os integrantes de uma comunidade possam aprender a exercer a cidadania. Para tanto, não vale estar presente e apenas ouvir, ou aceitar decisões já prontas. É preciso aprender a questionar e interferir, exercer plenamente a cidadania para que a população – pais, mães, alunos, professores, diretores e pessoal administrativo – possa ter capacidade para superar as barreiras impostas pelo poder estatal e aprender a

reivindicar, questionar, exigir ações efetivas em benefício da comunidade escolar. Para Libâneo (2001),

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe à docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.

Para que os gestores das escolas concretizem um trabalho em parceria com sua equipe, devem ter como objetivo principal criar um ambiente de solidariedade humana e de responsabilidade mútua, sem paternalismo, sendo justos e firmes nas situações do cotidiano escolar, dividindo a autoridade entre os vários setores da escola. O diretor não estará perdendo poder, mas dividindo responsabilidades e, assim, a escola estará ganhando poder. Dessa forma, o gestor educacional, caracteriza-se como um administrador democrático da comunidade escolar, norteando seus colaboradores nas tarefas da escola, desenvolvendo senso de responsabilidade e crítica, abrindo-se para o diálogo e estimulando o espírito de colaboração, atuando em conjunto.

Isso posto, perceber-se que o trabalho dos diretores é de extrema importância, devendo existir o diálogo aberto, auxiliando a superar as necessidades e procurando atingir objetivos propostos pelo seu trabalho. Os gestores precisam desenvolver adequadamente a sua atividade, proporcionando um clima de respeito por meio do qual todos possam atingir, uma ação pedagógica da escola com competência, bem como motivar o grupo para o trabalho coletivo.

Em relação à atividade dos gestores, Luck (2009, p. 22) salienta que

Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais.

Um dos norteadores da qualidade no ensino é, sem dúvida, o estímulo à participação dos pais na vida escolar dos filhos e da comunidade como um todo.

Alguns dos norteadores da qualidade na escola são:

→ Autonomia;

- Dinâmica curricular e prática pedagógica;
- Sucesso escolar;
- Reconhecimento público;
- Formação e condições de trabalho dos trabalhadores da educação;
- Ambiente educativo;
- Gestão democrática e participação.

Analisando um pouco a história brasileira, observa-se que o Brasil é um país marcado pelo autoritarismo, que, de certa forma, inibiu a participação da população em qualquer decisão, porém isso não cabe mais nos dias atuais. A gestão democrática faz parte da vida da educação e é um requisito necessário para a qualidade da educação.

Tem-se como indicativo que para uma gestão democrática na escola é necessário um trabalho coletivo, o que não é meta fácil de atingir. A condução de processos que conduzam a um novo processo decisório responsável e comprometido neste trabalho coletivo, entendida como gestão democrática, poderá ser um dos caminhos para que a escola se insira num processo pedagógico eficiente orientado para a qualidade e eficácia da educação desejada para todos (ROSENAU, 2002, p. 07).

Modificar a escola e transformá-la em um lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências é papel dos gestores como contribuição para melhoria da nossa sociedade; ou seja, os novos modelos da educação estão voltados para a qualidade da participação entre pais, professores, funcionários e direção.

Segundo Libâneo (2001, p. 87), a participação é o principal meio de garantir a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os participantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A colaboração viabiliza melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um ambiente de trabalho favorável à maior aproximação a comunidade escolar.

Os resultados obtidos através do desenvolvimento da prática de uma gestão participativa

Em geral, nas empresas, buscam-se resultados por meio da participação, enquanto que, nas escolas, buscam-se bons resultados, entretanto há nelas um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo das atividades.

Nesse sentido, Luck (2002, p. 66), diz que

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento de avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar.

Conclusão

Diante do que foi discutido, apesar de no Brasil haver legislações baseadas nos princípios democráticos que vão desde a Carta Magna até deliberações dos sistemas de ensino, e da doutrina contemplar propostas que encaminhem a efetiva implementação desse novo modelo de gestão democrática e participativa, na prática o país está caminhando a passos bem lentos.

Na doutrina encontram-se diversas orientações e muito se fala em gestão participativa e democrática. Nas universidades o tema é de ampla discussão em cursos de licenciatura. O que se pretende é divulgar e implementar uma gestão baseada em princípios democráticos que se faça ouvir a voz de todos os sujeitos educacionais quais sejam pais, alunos e educadores em geral, toda a comunidade escolar na elaboração de objetivos educacionais que visem atender às verdadeiras necessidades locais e que a educação se faça e aconteça por todos numa perspectiva democrática e, portanto, cidadã.

Acredita-se que a melhor forma de se pensar em educação de qualidade é associar a prática educacional ao exercício da gestão participativa, que por sua vez contribui para a melhoria da qualidade pedagógica do processo educativo. Dessa

maneira, a autoridade do gestor vai ser compartilhada com colaboradores da comunidade escolar e assim as responsabilidades são assumidas em conjunto. Com isso, o gestor passa a dar mais autonomia e liberdade aos seus colaboradores, fazendo com que eles valorizem mais a escola.

A essa conclusão chegou-se por meio de revisão de literatura pertinente, com ênfase em autores ideologicamente posicionados a favor da liberdade de participação, como valor inerente ao ser humano e necessário para um atendimento educacional democrático de qualidade.

Referências bibliográficas

ANTUNES, A. "Aceita um conselho? – como organizar o Colegiado Escolar". **Guia da Escola Cidadã**, vol. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação?** 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF, 1996

FREIRE, P. **Professora sim, tia não**: cartaz a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'água, 1993.

_____. **Pedagogia do oprimido**. 23 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4 ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

ROSENAU, Claudete Romualda. **Ação do gestor escolar**: estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica. Dissertação de mestrado apresentada ao curso de engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2002.

SOUZA, M. L. de. **Desenvolvimento de comunidade e participação**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 1999.