

Artigo:

Considerações sobre a gestão e a escola pública brasileira

Considerations on management and Brazilian public schools

Consideraciones sobre la gestión y las escuelas públicas brasileñas



COSTA, M.C.R.; ALMEIDA, R.S.

Maria Celi Ramos Costa

Mestra em Ciências da Educação pela Universidad Interamericana. Graduada em Pedagogia pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci, celicost@hotmail.com

Ricardo Santos de Almeida

Doutorado: Educación pela UI (2022) reconhecido pela UNIVALI (2022). Doutorando em Geografia na UFSM. Docente da rede pública de Porto Calvo/AL. Pesquisador do: Núcleo de Estudos Agrários e Dinâmicas Territoriais (NUAGRÁRIO/UFAL) desde 2009; Grupo de Estudos e Pesquisa em Análise Regional (GEPAR/UFAL); Geoprocessamento e a Cartografia no Ensino de Geografia (GCEG/UFAL) desde 2016; Núcleo de Pesquisa e Extensão em Educação de Jovens, Adultos e Idosos e Camponeses (NUPEEJAIC/UNEAL) desde 2020; do Grupo de Pesquisa em Educação e Território (UFSM) e Grupo de Pesquisas: Estudos e Pesquisas da Educação em Paulo Freire (GEPEPF/UFRN) desde 2021, e Núcleo de Estudos, Extensão e Pesquisas sobre Diversidade e Educação do Sertão Alagoano (NUDES-UFAL) desde 2022, ricardosantos@gmail.com

Resumo

Esta revisão integrativa artigo discute o papel dos gestores na (re)construção da escola pública brasileira como um espaço de participação coletiva e democrática de todos os sujeitos envolvidos da comunidade escolar. Salienta-se a participação fundamental das instâncias colegiadas para o bom desempenho da democracia na Unidade Escolar.

Palavras-Chave: Gestão, Escola Pública, Colegiado Escolar, Democracia.

Ets Educare
Revista de Educação e Ensino
Educare et Sabere, Curitiba, Brasil
e-ISSN: 2965-4165
Periodicidade: Fluxo Contínuo
n.2, v.2, 2024

URL: <https://esabere.com/index.php/educare>



Este trabalho está sob uma Licença Creative Commons 4.0 Internacional
Copyright (c) do(s) Autor(es)

Abstract

This integrative review article discusses the role of managers in the (re)construction of Brazilian public schools as a space for collective and democratic participation of all subjects involved in the school community. The fundamental participation of collegiate bodies for the good performance of democracy in the School Unit is highlighted.

Keywords: Management. Public school. School Collegiate. Democracy.

Resumen

Este artículo de revisión integradora discute el papel de los gestores en la (re)construcción de las escuelas públicas brasileñas como espacio de participación colectiva y democrática de todos los sujetos involucrados en la comunidad escolar. Se destaca la participación fundamental de los órganos colegiados para el buen desempeño de la democracia en la Unidad Escolar.

Palabras clave: Gestión. Escuela pública. Colegiata Escolar. Democracia.

INTRODUÇÃO

É um grande desafio para os gestores dirigir uma instituição de ensino pública. O diretor(a) da escola tem uma importância fundamental na organização e funcionamento da instituição escolar, em todos os seus aspectos: físico, sociopolítico, relacional, material, financeiro e pedagógico.

Quanto ao papel do diretor(a), este deixa de ser alguém que tem a função de fiscalizar e controlar, que centraliza em si as decisões, para ser, segundo Luck (2000, p. 16): “um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos”.

Conforme Libâneo (2003) o diretor(a) deve coordenar, mobilizar, motivar, liderar e também delegar aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades. Além de acompanhar o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Os gestores desempenham vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a eles a articulação de todos os setores e aspectos do mesmo. Sendo assim, cabe a reflexão sobre o papel que o diretor/a de escola pública deve desempenhar para construir uma gestão autônoma e participativa.

Para garantir que a escola cumpra seu papel de educar as novas gerações, é preciso que os gestores desempenhem vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a eles a articulação de todos os setores e aspectos do mesmo. É dos seus desempenhos e de suas habilidades em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar.

Portanto, os gestores escolares deverão favorecer o processo de democratização e participação autônoma de todos os envolvidos com a comunidade escolar, promovendo a discussão e a socialização dos problemas enfrentados, pois seu papel fundamental é garantir uma gestão eficaz.

Ainda é comum, no contexto da educação brasileira, o modelo de direção de escolas, fundamentado na figura do diretor(a) indicado, sem voz própria dentro do estabelecimento de ensino, tendo sua função resumida a guardião e regente da Instituição Escolar.

Portanto, o tema proposto nesta revisão integrativa busca refletir sobre o papel dos Gestores na construção de escolas públicas autônomas e participativas, coloca-se como construção democrática para promoção de uma formação cidadã. Segundo Luck (2000, p. 28) “propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania”. Nesse sentido, o papel do diretor (a), passa a ocupar uma posição de destaque na promoção mudanças necessária na educação brasileira.

A democratização da gestão da educação vem sendo apontada como uma das chaves para eliminação dos obstáculos na modernização das escolas, envolvendo a eleição de dirigentes, a elaboração do projeto político pedagógico e dos conselhos escolares.

A partir da década de 1980, os educadores começaram a falar em administração democrática como uma forma de ampliação dos canais de comunicação com a comunidade, e de discussão do próprio papel do estado a ser assumido. Assim, a ideia de um novo modelo de gestão escolar, surge como resultado das críticas ao modelo centralizador e clientelístico sustentado pelo regime autoritário da época.

Portanto, a escolha do tema deve-se pela relevância do papel dos gestores no conjunto que faz uma escola funcionar, pois a escola tem a cara da sua equipe administrativa em especial à dos seus gestores.

Portanto, esta pesquisa busca enfatizar as discussões e demandas atuais as formas de ingresso do diretor (a) de escola pública no cargo; sua formação profissional e seu papel na construção de uma escola autônoma e participativa; o processo de escolha dos gestores de escolas públicas e as decorrências para a construção de um ensino de qualidade; o papel dos diretores educacionais para a consolidação de uma gestão autônoma e participativa; a importância da formação continuada dos gestores escolares públicos para a efetiva qualidade da gestão e logo, da melhoria da educação.

Para tanto, a metodologia escolhida foi a análise de revisões bibliográficas (livros, artigos e documentos) de obras científicas dentro da temática proposta a partir do ano 2000 até a atualidade. Tal leitura e reflexão apoiarão os argumentos que sustentarão a ideia de um novo olhar sobre a escola, e sobre o papel dos gestores na construção de um processo de gestão democrática nas escolas públicas.

BASES LEGAIS SOBRE GESTÃO

A Constituição Federal de 1988 foi um importante marco para a democratização da educação. A Constituição cidadã reforçou o movimento de gestão democrática da educação que teve um grande avanço nas décadas de 1980 até meados da década de 1990, quando foi, então, promulgada a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9394/96) – LDB, que contemplou em seus arts. 14 e 15 os princípios norteadores da gestão democrática, *in verbis*:

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. 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. O art. 15 contempla o princípio da autonomia delegada, pois esta lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos (BRASIL, 1998, n.p).

Para Sousa (2007), “o caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado”. Segundo este autor: A gestão educacional passa pela democratização da escola sob dois aspectos: a) interno que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos; b) externo ligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento.

A Constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhe qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir que essa qualidade diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei n. 9.394/96 regulamenta a gestão democrática do ensino público em geral, contribuindo de forma transparente para que as leis sejam aplicadas na educação básica oferecendo autonomia as unidades federativas para um planejamento adequado as pretensões de cada unidade. A visão de uma gestão democrática implica necessariamente que todos os envolvidos com a instituição de ensino participem da elaboração e da execução dos planejamentos da escola.

A gestão democrática passa pela ótica articulada das ações para a realização conjunta das propostas e necessidades educacionais de uma determinada comunidade escolar. Tal concepção é o fundamento da gestão democrática, que propõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas. Analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente, compromissada com a sociedade (Luck, 2000, p. 27).

Para Dourado (2003, p. 23) "na visão dos dirigentes para que a gestão democrática se efetive na escola é necessário, em primeiro lugar, que ocorra a eleição direta para diretor (a)". Sendo assim, a eleição de diretores escolares abre uma perspectiva na discussão democrática da escolha da gestão escolar, bem como se torna mecanismo de melhoria da própria escola, quanto à interferência política; nas condições de trabalho na direção da Instituição Escolar. Dessa maneira, a implementação, na escola de mecanismo de participação e atuação na comunidade local por meio de eleições diretas para diretor, acaba por articular de forma construtiva os anseios da gestão democrática e plena autonomia pedagógica, financeira e administrativa.

Dourado (2002) enfatiza ainda que diferentes pessoas enfatizam que "a eleição direta contribua para uma educação política, um aprendizado de participação do jogo democrático resultando, dentre outros, em conscientização e responsabilidade dos diversos segmentos da comunidade escolar" (Dourado, 2002, p. 28).

GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO DO COLEGIADO ESCOLAR

Conforme o caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor, do Ministério da Educação (MEC), a gestão democrática propõe a efetivação de novos processos de organização e gestão com base em uma dinâmica que defenda os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse caso, a participação é algo fundamental que deve ser implementada pelos diferentes segmentos que constroem o cotidiano escolar.

Para que haja participação efetiva, são necessários meios e condições adequadas, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, comumente autoritários, de distribuição do poder no seu interior.

A gestão da escola deve se traduzir como ato político, pois provoca sempre uma tomada de posição dos sujeitos sociais envolvidos, como: pais, professores, funcionários e estudantes. Nesse sentido, a sua construção não pode ser individual, logo, deve ser coletiva, envolvendo os múltiplos indivíduos na discussão e na tomada de decisões. Dessa forma, segundo o MEC (BRASIL, 2004, p. 28-29) para que a tomada de decisões seja compartilhada é preciso haver vários mecanismos de participação tais como:

O aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino. Toda essa dinâmica se efetiva como um processo de aprendizado político fundamental para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática na escola e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola (BRASIL, 2004, p. 28-29).

Assim, a efetivação de uma dinâmica diferente entre a educação, a escola e a democracia possibilita um aprendizado político-pedagógico no dia a dia da escola que promove novas formas de organização e participação. O que significa a construção de uma educação emancipatória e, portanto, democrática que se constrói por meio da garantia

de novas formas de Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha dos gestores.

Dessa maneira, um órgão como o Conselho Escolar ou Colegiado Escolar tem uma função essencial para o efetivo desenvolvimento de uma gestão democrática. Visto que é um dos órgãos mais importante de uma escola autônoma e a base da democratização da gestão escolar.

Para uma boa participação e envolvimento dos eleitos dos diversos segmentos é preciso oferecer, por exemplo, breves cursos sobre os objetivos, os benefícios e a dinâmica de funcionamento da gestão participativa, bem como as habilidades e critérios necessários para o adequado desempenho no colegiado. As reuniões devem ser marcadas em horários que garantam à participação de todos os membros, comprovando, assim, a importância de suas presenças.

O funcionamento do colegiado possibilita condições para que professores, pais e estudantes reflitam sobre suas próprias ações e definam diretrizes para o funcionamento eficaz da escola e de seu processo pedagógico. Pais e professores podem exercer um importante papel na definição da missão, dos objetivos, prioridades e avaliação dos programas e projetos da escola. Os estudantes representam uma fonte de informação sobre os problemas da escola e suas possíveis soluções.

O colegiado pode favorecer as discussões sobre os problemas da escola e buscar soluções, pois numa sociedade democrática, cada pessoa deve se sentir responsável por si mesma e pelos outros; estabelecer elos entre os direitos individuais e os coletivos, pois sem os interesses coletivos não há sociedade ou comunidade. No contexto escolar, é importante ouvir o discurso e promover a fala entre outros grupos independentemente de suas posições hierárquicas para que todos e todas possam participar de forma democrática.

O que faz essa participação ser realmente significativa é que esse grupo possa atuar como fiscal financeiro, acompanhando a movimentação de recursos e a documentação. Esse é, de fato, um de seus papéis. Contudo, não é o único. Segundo a Secretaria de Educação do Estado da Bahia (2016), é atribuição do Conselho Escolar:

Deliberativa Tomar decisões a respeito do projeto político-pedagógico (PPP), ajudando a definir a missão da escola e estabelecendo prioridades em termos de recursos físicos e humanos; elaborar as normas internas de funcionamento administrativo, financeiro e pedagógico; aprovar encaminhamentos de problemas; e assegurar o cumprimento das normas.

Consultiva Analisar as demandas de todos os segmentos da comunidade escolar e propor ideias que, nesse caso, podem ou não ser aceitas pelos gestores.

Fiscal Acompanhar as ações administrativas, financeiras e pedagógicas, observando se estão de acordo com as normas acordadas e as leis em vigor e se contribuem com a qualidade educacional e social de alunos, professores, pais e funcionários.

Mobilizadora Promover a participação dos diferentes segmentos da comunidade em atividades que contribuam para consolidar a gestão participativa.

Assim, a legislação educacional assinala a gestão democrática como princípio da educação nacional, presença imprescindível em instituições escolares públicas e expressa a existência de Conselhos Escolares como forma de participação e promoção do diálogo da comunidade educacional. Para Vasconcellos (2007, n.p), “o Conselho deve ser um espaço de exercício autêntico do diálogo, do poder de decisão, portanto, de resgate da condição de sujeitos históricos de transformação, na busca do bem comum no âmbito da escola e de suas relações”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, percebe-se que a figura dos gestores é fundamental para a concretização de uma gestão da escola pública mais autônoma e participativa, para que esta possa atender de modo mais eficaz às necessidades da formação humanística na sociedade atual.

Além dos gestores é preciso considerar sobre a importância do fortalecimento do Conselho Escolar ou Colegiado Escolar para implementação da gestão democrática na compreensão da dinâmica da participação entre os sujeitos que constroem e são construídos por uma prática de gestão educacional. Nesse sentido, é interessante existir integração entre todos os segmentos de pais, professores, alunos, funcionários,

administração e direção o que favorece uma dinâmica participativa. Todavia, é preciso persistência na luta pelo direito à educação democrática, diante à necessidade de ampliar as discussões sobre este tema no âmbito da educação básica.

A gestão democrática somente ultrapassará suas barreiras quando todos os envolvidos na dinâmica escolar tiverem consciência crítica da importância de sua participação no âmbito da comunidade escolar e cumprirem seus papéis com responsabilidade e competência, para que de fato a gestão democrática realmente aconteça. Para tanto, todos os envolvidos no contexto escolar precisam estar cientes do conceito de gestão democrática, de participação e de democracia. Faz-se necessário que todos e todas participem de forma efetiva, fazendo uma leitura crítica do dia a dia da escola, refletindo sobre a realidade, e propondo solucionar os problemas encontrados.

Para que a comunidade escolar se comprometa precisa está orientada e aberta ao diálogo. De modo que o grande desafio da gestão democrática nas escolas brasileiras é fazer com que de fato os órgãos colegiadas funcionem como forma de garantir a participação da comunidade escolar e local na tomada de decisões da Unidade Escolar, para que de fato seja uma gestão democrática e participativa enfatizando o coletivo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B de. Gestão de tecnologias na escola: possibilidades de uma prática democrática. In: **Salto para o Futuro**. Série Integração de tecnologias, linguagens e representações. Rio de Janeiro: TV Escola, SEED-MEC, 2005. Disponível em: Acesso: 22 de setembro de 2011.

BRASIL. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC/SEC, 1998.

BRASIL. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília/DF, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf. Acesso em: 20 jan. 2024.

COSTA, Maria Antonia Ramos. **A Função do Gestor Escolar**. Disponível em <http://www.webartigos.com/artigos/a-funcao-do-gestorescolar/44851/>. Acesso em: 20 jan. 2024.

DOURADO, Luiz Fernandes de. (org.) **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Goiânia-GO**. Goiânia: Alternativa, 2003.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. 2 ed. Petrópolis: Vozes. 1994.

GANDIN, D. Posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. **Currículo sem Fronteira**, v.1, n. 1, jan./jun.. 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4 ed. Goiânia: Editora alternativa. 2001.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17. n. 72, p. 11-33. fev./jun. 2000.

Ministério da Educação Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília - DF Novembro de 2004

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA. **Colegiado Escolar** Disponível em: <http://www.educacao.ba.gov.br>. Acesso 06 jan. 2024.

VASCONCELOS, Celso. **Órgãos colegiados na escola: o papel do Conselho Escolar, da Associação de Pais e Mestres (APM) e do Grêmio Estudantil**. 2007. Disponível em: <https://comunidadeaprendizagem.com/app/webroot/files/material/file/40/orgaos-colegiados-na-escola-o-papel-do-conselho-escolar-da-associacao-de-pais-e-mestres-apm-e-do-gremio-estudantil>. Acesso em: 19 jan. 2024.