

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E DESCENTRALIZAÇÃO DE PODER

Nayara Rios Cunha Salvador

Especialista em Metodologia do Ensino da Língua Inglesa e Espanhola; em Coordenação Pedagógica e Supervisão Escolar e em Metodologia do Ensino de Filosofia e Sociologia pela Universidade Cândido Mendes. Professora de disciplinas pedagógicas e Língua Estrangeira do estado do Rio de Janeiro.

RESUMO

O presente estudo apresenta como reflexão o processo de descentralização de poder necessário para uma gestão escolar democrática, em que todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem e de gestão e manutenção da escola sejam participativos e atuantes. Para tanto, analisa como um modelo de gestão deve ser elaborado e posto em prática para que haja a efetiva participação de todo o corpo docente, discente, dos funcionários e de toda a comunidade. Discutimos as incumbências do gestor nesse processo e as características profissionais necessárias para um gestor desenvolver um bom trabalho. Foi feita uma pesquisa bibliográfica considerando as contribuições de autores como Marques (2006), Lück (2009), entre outros, procurando demonstrar a importância de uma gestão escolar descentralizada e democrática, como forma de garantir, como produto final, a aprendizagem dos alunos.

Palavras-chave: Gestão escolar. Descentralização de poder. Gestão democrática.

INTRODUÇÃO

Este artigo aborda o processo de descentralização de poder necessário para uma gestão escolar democrática, em que todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem e de gestão e manutenção da escola sejam participativos e atuantes. Ou seja, indaga sobre quais são os aspectos da gestão que devem ser questionados ou modificados para que a mesma seja, de fato, democrática.

A partir da década de 1970, o modelo capitalista passa a sofrer transformações e começam a surgir novas formas de processo de trabalho que vêm suplantando o modelo fordista. Assim, conforme indica Marques (2006), há uma flexibilização dos modelos de produção baseado no trabalho em equipe, na autogestão e em múltiplas, mas básicas, habilidades, além de modos de regulação governados pela ideologia do livre mercado, individualismo e caridade privada.

Assim, com as transformações do modelo de produção capitalista, surge também a necessidade de se reformular o aparato estatal. Até então, se observava um Estado forte e controlador da economia, que fazia investimentos em infraestrutura, indispensáveis ao crescimento da produção e do consumo, e pretendia regular o mercado para manter o pleno emprego e a economia orientada para a demanda.

No modelo neoliberal, por sua vez, temos a existência de um Estado mínimo, e fica nas mãos do mercado a regulação econômica; “menos Estado e mais mercado” é a máxima neoliberal (MARQUES, 2006, p.509).

A gestão educacional também sofre reflexos das mudanças na política neoliberal, dando início à implementação de diretrizes para democratizar o sistema escolar e a gestão das escolas. Assistimos, assim, a uma série de ações que visam à democratização da gestão das escolas públicas brasileiras. Nesse viés, este estudo pretende analisar e descrever essas ações e seus resultados, bem como propor intervenções no sentido de tornar realidade uma gestão descentralizada e democrática.

GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão escolar democrática é assunto recorrente nas escolas atuais. No entanto, faz-se necessário esclarecer do que se trata tal termo. Conforme Lück (2009),

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (...) A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado (LÜCK, 2009, p. 24).

Percebemos que Lück (2009) descreve a gestão como um processo comprometido com a democracia, que deve se esforçar para articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino. Se assim o é, como pode uma gestão escolar centralizar o poder?

Ainda segundo a autora, o objetivo da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos. Assim, compreende-se que é impossível alcançar tal objetivo sem o esforço coletivo e a participação de todos os envolvidos nesse processo. Portanto, uma gestão centralizada e não democrática contribui, em última análise, para o fracasso dos alunos.

Segundo Leite (2012), juntamente ao conceito de descentralização, surge o conceito de autonomia da escola como condição essencial para realizar o princípio constitucional de democratização da gestão escolar. Esse seria um dos quatro pilares sobre os quais se constrói a eficácia escolar, apresentados por Lück (2009). Os demais são: 2) a existência de recursos sob controle local; 3) a liderança pelo diretor; e 4) a participação da comunidade. Barba et. al (2009) contribuem para a discussão ao afirmar que

A Escola autônoma não é uma escola sem regras ou sem controle do Estado, ela é uma escola autônoma que se deseja caminhar para se tornar cidadã e necessita compreender que a sua autonomia de limita a estabelecer normas e regras pelas quais será gerida, de forma democrática com a participação de todos os atores envolvidos em suas ações educacionais, porém, essas regras e ações estarão sujeitas a uma lei maior: a Constituição Federal e a LDB vigente, além das normas do Conselho Nacional (CNE) e do Conselho Estadual de Educação – CEE de seu Estado (BARBA et. al, 2009, p. 129).

Barba et al. (2009) teoriza que o conceito de autonomia da escola é algo novo e complexo, que vem se manifestando como um dos aspectos mais importante sob diferentes pontos de vista de entendimento, tanto pelo macro sistema quanto como parte das instituições e, por isso, merece um aprofundamento através de referenciais teóricas que possam melhorar a compreensão sobre essa nova abordagem nas instituições.

Tratando da mesma questão, Gadotti (1999) entende que a autonomia da escola está relacionada e dependente da “compreensão” da administração da unidade escolar enquanto local de trabalho. Essa autonomia pode ser vista de forma filosófica, política, administrativa, pedagógica e didática. Temos, então, que a autonomia filosófica diz respeito ao estabelecimento de valores, a autonomia política é entendida como autonomia frente à política educacional; a administrativa refere-se à forma de operacionalização dos objetivos político-filosóficos; a pedagogia trata da capacidade de definição do currículo escolar; e, por último, a autonomia didática trata das atividades-fim, isto é, está relacionada às atividades de ensino-aprendizagem (GADOTTI, 1999). Ou seja, não há uma autonomia integral, e sim um entrelaçamento de autonomias que formam, em um todo, a autonomia escolar.

Sobre descentralização, Costa (1999) descreve como “a redistribuição – entre instâncias governamentais, entre poderes estaduais e entre o Estado e a sociedade – de competências, recursos e encargos originários dos organismos centrais” (COSTA, 1999, p.13).

Assim, além de democrática, a gestão deve ser autônoma e descentralizada. Ou seja, não são apenas nas decisões que estão o foco de uma gestão escolar democrática, mas também na distribuição de tarefas e competências.

Barba et al.(2009) relatam que quando consideramos a escola como detentora de poder de decisão, diretamente relacionamos a capacidade do diretor de gerenciar a escola contando com a comunidade externa e interna, de modo a conseguir apoio para executar projetos de interesse da comunidade, pedagógica e financeiramente.

Segundo Leite (2012), "a autonomia e a descentralização constituem-se um binômio construído reciprocamente, mediante processos de democratização, isto é, tendo a prática democrática como centro" (LEITE, 2012, p. 3).

A FORMAÇÃO DO GESTOR

Segundo Lück (2009), uma vez que há um movimento pelo aumento da competência da escola, é necessário que haja, também, maior habilidade de sua gestão. Assim, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. A autora indica que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não é feita de forma específica ou, quando é, ela tende a ser genérica e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social. Segundo a autora, porém,

Não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” sobre como planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão (LÜCK, 2009, p.132).

Assim, mediante as múltiplas funções exercidas pelo gestor e a dinâmica constante das situações escolares, faz-se necessário um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR

O diretor da escola é de fundamental importância na organização e funcionamento da instituição escolar, em todos os seus aspectos: físico, sociopolítico, relacional, material, financeiro e pedagógico. O termo administração escolar foi, a partir dos anos 90, substituído pelo termo gestão. É importante relatar que, para mais que uma mudança terminológica, há uma alteração conceitual ou mesmo paradigmática, que tem sido alvo de muitas controvérsias.

Para alguns, esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de submeter a administração da educação à lógica de mercado. Para outros, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola. A gestão passa a ser sinônimo de ambiente autônomo e participativo, o que implica trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns (LEITE, 2012, p. 12).

Assim, percebe-se a mudança de funções do diretor, que deixa de ser alguém que busca fiscalizar e controlar, e centraliza em si as decisões, para ser, segundo Lück (2009), 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.

Ou ainda, segundo Libâneo (2003), o diretor tem o papel de coordenar, mobilizar, motivar, liderar, e delegar aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões. Ele também tem por responsabilidade acompanhar o desenvolvimento das ações, prestar contas e submeter à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Podemos relatar, ainda, que cabe ao diretor a articulação de todos os setores e a manutenção da qualidade do ambiente e clima escolar, bem como o bom desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Ainda segundo Lück (2009,p.69), são competências de gestão democrática e participativa, na pessoa do diretor:

Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão

e valores da escola. Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas. Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado. 39. Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento. Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo (LÜCK, 2009, p.69).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo relatar a importância do processo de descentralização de poder necessário para uma Gestão Escolar democrática, em que todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem e de gestão e manutenção da escola sejam participativos e atuantes.

Percebemos que a gestão democrática ainda é um assunto que precisa ser trabalhado, pois uma escola em que os alunos e funcionários não têm acesso à participação é uma escola que não se alinha com os princípios da democracia e não promove práticas de cidadania; ou seja, é uma escola que exclui e não ensina.

Demonstramos, neste trabalho, que uma escola autônoma não é uma escola sem regras, e sim uma escola que deseja caminhar para se tornar cidadã. E para que isso aconteça, é necessário que todos possam tomar parte das atividades e tomadas de decisão.

A gestão democrática e a descentralização do poder decisório de uma escola dependem diretamente da compreensão da importância da gestão democrática por parte do gestor. Desse modo, o gestor deve ter uma formação

continuada, que garanta que ele aprenda a planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, bem como monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, dialogar, mediar conflitos e manter a equipe motivada.

Percebemos que as funções do gestor não são apenas decisórias e que seu trabalho é essencial para que a gestão ocorra de forma autônoma e democrática, porém, sem a participação de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem (pais, funcionários, alunos e professores), não há uma aprendizagem concreta. Daí a necessidade da descentralização do poder e da gestão escolar democrática.

REFERÊNCIAS

BARBA, Clarides Henrich et. al. Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos. *In: Gestão Escolar: Enfrentando Os Desafios Cotidianos Em Escolas Públicas*. Editora CRV Curitiba 2009.

COSTA, Vera Lúcia Cabral (org.) **Descentralização da Educação** - Novas Formas de Coordenação e Financiamento. São Paulo: FUNDAP/Cortez, 1999.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**, São Paulo: Cortez, 1999

LEITE, Acenilia de oliveira Felix. **Princípios Da Gestão Escolar Democrática**. Sociedade Universitária Redentor – Faculdade Redentor. Leopoldina, MG, 2012. Disponível em: <<http://www.redentor.inf.br/arquivos/pos/publicacoes/04122012Acenilia%20de%20oliveira%20Felix%20Leite%20-%20TCC.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Editora alternativa. 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARQUES, Luciana Rosa. Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 507-526, out./dez. 2006.