

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARA O BOM FUNCIONAMENTO DA ESCOLA: uma análise da gestão de uma escola municipal de Campos dos Goytacazes

THE IMPORTANCE OF DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT FOR THE SCHOOL'S GOOD FUNCTIONING: an analysis of the management of a municipal school of Campos dos Goytacazes

Ana Beatriz Pires dos Santos¹

Resumo

O presente trabalho busca apresentar o que é uma gestão democrática e como ela é benéfica para o bom desenvolvimento da escola e dos alunos, tomando como base um trabalho de campo realizado no ano de 2019 no CIEP Pedro Álvares Cabral, localizado no Município de Campos dos Goytacazes-RJ. A gestão democrática tornou-se uma temática de suma importância na sociedade, incluindo, principalmente, a escola, os alunos e os funcionários que participam dessa instituição. Antes de 1996, pouco se abordava a respeito desse tipo de gestão. É com a Lei nº 9394/96 que começa a haver um modelo sobre o funcionamento das escolas que agregava uma gestão democrática. Apesar de ainda não termos certeza se de fato essa lei tem se aplicado na prática de todas as escolas públicas do Brasil, podemos dizer que fazer menção a esse assunto faz com que a gestão democrática ganhe ainda mais ênfase. Dessa forma, o presente artigo trata-se de um estudo qualitativo, em que foi realizado um trabalho de campo em uma escola Municipal localizada na Cidade de Campos dos Goytacazes-RJ, em que abordarei a respeito de seu Projeto Político Pedagógico, assim como a sua importância na educação.

Palavras-chave: Gestão democrática. Projeto Político Pedagógico. Educação.

Abstract

The present work seeks to present what democratic management is and how it is beneficial for the good development of the school and students, based on a fieldwork carried out in 2019 at CIEP Pedro Álvares Cabral, located in the Municipality of Campos dos Goytacazes-RJ. Democratic management has become an issue of paramount importance in society, mainly including the school, students and employees who participate in this institution. Before 1996 little was discussed about this type of management. It is with Law nº. 9394/96 that a model on the functioning of schools begins to add democratic management. Although we are still not sure whether this law has in fact been applied in the practice of all public schools in Brazil, we can say that mentioning this issue makes democratic management gain even more emphasis. Thus, the present article is a qualitative study, in which fieldwork was carried out in a Municipal school located in the City of Campos dos Goytacazes-RJ, in which I will address about its Political Pedagogical Project, as well as the its importance in education.

¹ Mestre em Sociologia Política –UENF; Licenciatura em Ciências Sociais – UFF; Graduação em Pedagogia – Cruzeiro do Sul; Pós-graduação em Gestão Educacional e Práticas Pedagógicas. E-mail: anabeatrizc.s@hotmail.com

Keywords: Democratic management. Pedagogical Political Project. Education.

Introdução

O presente trabalho tem como tema a importância da gestão escolar democrática para o bom funcionamento da escola, levando em consideração a gestão de um CIEP específico localizado na Cidade de Campos dos Goytacazes, o CIEP Pedro Álvares Cabral.

Nessa perspectiva, constituem-se questões que norteiam este trabalho:

- Qual a real importância da aplicabilidade da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras?
- Sempre houve uma gestão democrática nas escolas públicas do Brasil?
- De que forma um bom planejamento do Projeto Político Pedagógico pode corroborar em relação à democracia no ambiente escolar?

A motivação para a realização do presente trabalho se deu após um estágio curricular supervisionado em Gestão Educacional que eu fiz no curso de graduação em Pedagogia, no CIEP Pedro Álvares Cabral, na cidade de Campos dos Goytacazes –RJ.

O estágio ocorreu durante os meses de agosto a outubro de 2019. Após estar presente no dia a dia do CIEP Pedro Álvares Cabral e observar a rotina da escola - direção, secretaria, alunos, professores e demais funcionários, pude perceber o quão importante é ter uma gestão democrática para o bom desenvolvimento da escola e dos alunos.

O presente trabalho tem como objetivo geral apresentar o que é uma gestão democrática e como ela é benéfica para o bom desenvolvimento da escola e dos alunos. Os objetivos específicos são: Apresentar as características existentes em uma gestão democrática; Mostrar como o bom desenvolvimento do PPP (Projeto Político Pedagógico) auxilia na melhoria da escola e dos alunos; Pontuar os benefícios da gestão democrática e os malefícios existentes em uma gestão não democrática.

Para a realização deste artigo, contamos com a metodologia qualitativa em que o ponto inicial foi uma revisão bibliográfica que apontasse a respeito da gestão democrática. Logo após foi realizado um trabalho de campo no CIEP Pedro Álvares Cabral, localizado na cidade de Campos dos Goytacazes-RJ.

A pesquisa de campo contou com uma observação participante, que é um processo extenso em que, por não saber o que irá enfrentar e nem a relação existente entre os indivíduos

do grupo determinado, o pesquisador passa um longo tempo observando o comportamento das pessoas envolvidas no trabalho. Por praticamente conviver com os pesquisados, o pesquisador passa a ter mais interação, que vai ajudá-lo a obter as informações e respostas necessárias para sua pesquisa.

O pesquisador não apenas observa, mas também é observado pelos membros da população local², o que pode resultar na confiança, que irá contribuir para a pesquisa. Não somente a observação, mas a organização da rotina de trabalho é essencial para não ocorrer a impressão de repetição do cotidiano, levando à perda de detalhes que poderão somar nos resultados finais.

Educação e a gestão democrática no Brasil

Paulo Freire (2015), em seu livro intitulado “Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa”, discorre a respeito do que é ensinar. Dentre os diversos modos de mostrar o que é ensinar, Freire (2015) afirma que ensinar exige reflexão crítica sobre a prática.

[...] É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que quase se confunda com a prática. O seu “distanciamento epistemológico” da prática enquanto objeto de sua análise deve dela “aproximá-lo” ao máximo (FREIRE, 2015. p. 40).

O autor, nesse tópico referente à reflexão crítica da prática, faz menção ao ensino-aprendizagem, o que não deixa de estar presente no nosso contexto de gestão democrática, pois, para que haja tal gestão, é necessário também ter uma reflexão crítica das ações referentes à escola, aos alunos, aos funcionários e à comunidade.

O gestor educacional deve refletir a respeito de suas práticas de modo que seja crítico em suas ações, não caindo no conformismo e sim procurando ferramentas para que o seu desenvolvimento na escola seja democrático e leve essa instituição a obter resultados que beneficiem todo o contexto educacional e incluam a todos que nela estão inseridos.

Numa perspectiva crítica, a escola é vista como uma organização política, ideológica e cultural em que indivíduos e grupos de diferentes interesses, preferências, crenças, valores e percepções da realidade mobilizam poderes e elaboram processos de negociação, pactos e enfrentamentos (LIBÂNEO, 2011, p. 168).

² VALLADARES, Licia, 2007 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092007000100012

Ainda nessa perspectiva crítica, Libâneo (2011) afirma que a escola é construída por sujeitos que têm ideologias singulares. Dessa forma, o gestor educacional deve levar em consideração os diferentes interesses, preferências, crenças, valores e percepções dos componentes da escola em que atua.

Para falarmos de gestão democrática, é necessário nos situarmos a respeito da educação no Brasil.

A educação no Brasil começa por um ensino elitizado e aristocrático chamado “Companhia de Jesus”. Tal ensino era caracterizado como elitizado e aristocrático por excluir as camadas populares e serem transmissores naturais da cultura latina (TOCCOLINI, 2013). No final do século XIX, a educação teve como base os modelos tayloristas e fordistas que foram desenvolvidos nos EUA com o objetivo de haver uma maior ampliação da produção através da exploração da força de trabalho dos operários (TOCCOLINI, 2013).

Esse modelo industrial implantado na gestão educacional acarretou uma série de problemas no ensino, pois as escolas não podiam ter autonomia para realizar um trabalho que abrangesse a realidade socioeconômica dos alunos (TOCCOLINI, 2013). Portanto, em 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394 instituiu-se a implantação da gestão democrática nas escolas públicas:

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. (BRASIL, 1996)

Como forma de haver democracia na escola e melhor desenvolvimento da mesma e dos alunos, a gestão democrática foi implantada. Porém, a palavra “gestão” nem sempre foi associada ao âmbito escolar. Antes da Revolução industrial, a palavra gestão era associada apenas às áreas administrativas das empresas, passando a influenciar também nas instituições escolares após o advento da Revolução Industrial (BASTOS; DUARTE, 2015). Segundo Bastos e Duarte (2015), por muito tempo nas escolas existia apenas uma pessoa responsável pelo cargo de gestor, que era o diretor. Não havia espaço para que outros funcionários pudessem propor ações que viessem a colaborar com o desenvolvimento educacional. A ideia de que cada indivíduo deve realizar somente a sua função passa a ser aniquilada e começa um discurso

democrático, em que há a participação de todos os membros da escola no processo educativo (BASTOS; DUARTE, 2015).

Segundo Libâneo, a participação de todos os membros da escola no processo educativo assegura uma gestão democrática.

A participação é o meio para assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona 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 clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2005, p. 328).

Dessa forma, o autor nos mostra que, para termos uma gestão democrática, é necessário que todos os integrantes da escola façam parte das tomadas de decisão referentes à mesma. Mas não somente a participação dos integrantes da escola faz com que a gestão seja democrática, visto que Oliveira, Morais e Dourado (2018) afirmam que:

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola (OLIVEIRA, MORAIS, DOURADO, 2018, s/p).

Portanto, para que, de fato, haja uma gestão democrática na escola, é preciso ter também a participação da família e da comunidade no desenvolvimento da mesma. Mas, por que implantar uma gestão democrática na escola? Gadotti (2001) afirma que:

A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico (GADOTTI, 2011. p. 46).

Dessa forma, observamos que a gestão democrática no espaço escolar deve também ter como objetivo a formação cidadã dos alunos e melhorar, de forma significativa, o ensino-aprendizagem dos mesmos, de forma que contribua com o seu crescimento, o crescimento da escola, dos funcionários e da comunidade.

Toccolini (2013) cita Luck (2009) ao afirmar que, segundo essa autora, a gestão escolar envolve as seguintes dimensões: pedagógica, administrativa e política.

A dimensão pedagógica diz respeito às:

[...] ações e procedimentos relacionados à aprendizagem dos alunos. Dentre elas:

- Gestão do currículo: Reformular e adequar o currículo conforme a necessidade da escola.
- Recursos didáticos: obter novas tecnologias e novos métodos de ensino.
- Metodologias e projetos adotados: Usar novas metodologias de ensino como vídeos, aulas ao ar livre, oficinas musicais, viagens, gincanas entre outros.
- Formação continuada de professores: oportunizar aos professores cursos, palestras, seminários para incentivá-los e motivá-los.
- Avaliação do desempenho dos alunos e dos docentes: mudar a maneira de avaliar os alunos, através de trabalhos em grupos, seminários, etc. Se o aluno apresentar um bom desempenho é sinal que o professor realizou um bom trabalho (TOCCOLINI, 2013, p. 20-21).

Segundo Toccolini (2013), a dimensão administrativa diz respeito ao:

desenvolvimento das condições para que a proposta educativa da escola seja concretizada, envolvendo:

- Gestão dos processos financeiros: junto com a sociedade, mostrar transparência, coerência e participação.
- Gestão pessoal: baseada na confiança, comprometimento e profissionalismo.
- Conservação, ampliação e ocupação adequadas do espaço físico e dos recursos materiais da escola: é responsabilidade da comunidade, do aluno, de todos que ocupam desse espaço o cuidado, a conservação e buscar melhorias através de recursos financeiros dos órgãos responsáveis (TOCCOLINI, 2013. p. 21).

Já a dimensão política, segundo Toccolini (2013),

abrange os mecanismos de participação da comunidade escolar na construção de um projeto político pedagógico, assim como a efetivação das relações da escola com o sistema de ensino e com a sociedade.

- Articulação da escola com a comunidade: uma depende da outra para poder funcionar para o sucesso acontecer.
- Articulação da escola com parceiros: obter financiamentos para novos projetos pedagógicos.
- Construção de um projeto político-pedagógico coerente: muito necessário, pois é através dele que a escola se torna um lugar acessível para todos, tanto professor, aluno e comunidade em geral. (TOCCOLINI, 2013. p. 21).

Dessa forma, podemos dizer que todas essas dimensões são essenciais para um bom desenvolvimento na gestão escolar, principalmente a gestão democrática.

Como forma de evidenciarmos a gestão democrática na prática, foi realizado um trabalho de campo no CIEP Pedro Álvares Cabral, durante os meses de agosto a outubro de 2019. Foi também analisado o Projeto Político Pedagógico da escola com o objetivo de sabermos se o andamento da instituição está conforme o que o PPP elaborado estabelece.

O Projeto Político-pedagógico e a gestão democrática do CIEP Pedro Álvares Cabral.

Dentre as principais propostas para que haja uma gestão democrática, o PPP (Projeto Político Pedagógico) deve prever a participação de todos os profissionais da educação na sua elaboração. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, artigos 13 e 14, diz que:

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I** - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II** - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III** - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV** - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V** - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI** - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

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. (BRASIL, 1996)

Como já mencionado no tópico anterior, a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola é imprescindível dentro da gestão democrática, visto que, em épocas passadas, a elaboração do PPP era realizada apenas pelo diretor da escola, não levando em consideração o que os demais funcionários tinham a contribuir.

Um Projeto Político Pedagógico, quando elaborado com autonomia, faz com que os coordenadores, a direção, os alunos, os professores e demais funcionários tenham uma comunicação dialógica, com o objetivo de se ter o crescimento da escola e de todos.

Gadotti (1994) afirma que:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI 1994, p. 579).

Por isso que a participação de todos os indivíduos que compõem o âmbito escolar na elaboração do PPP torna-se imprescindível para que haja uma gestão democrática e não autoritária.

Como forma de sabermos na prática a respeito da gestão democrática, foi realizado um trabalho de campo no CIEP Pedro Álvares Cabral, em Campos dos Goytacazes-RJ.

Segundo o que consta no PPP dessa escola, o CIEP Pedro Álvares Cabral foi fundado em 26 de maio de 1993 e recebeu o nome de CIEP 332 Pedro Álvares Cabral através do Ato de Denominação nº 20610 de 30/09/94. Segundo informações obtidas, o nome Pedro Álvares Cabral foi dado pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC) por analogia entre o “descobrimento” do Brasil por Pedro Álvares Cabral e o “descobrimento” da localidade Terra Prometida pela SEEDUC.

Em 2007, todos os CIEPs tiveram em seu nome o acréscimo do termo “Brizolão”, em homenagem a Leonel Brizola, idealizador do projeto dos CIEPs. Em 2008, em virtude do processo de municipalização, passou a se chamar CIEP 332 Brizolão Municipalizado Pedro Álvares Cabral.

A unidade escolar iniciou suas atividades atendendo da 1ª até a 4ª série em regime integrado, porém, a partir de 1999, passou a atender da 5ª à 8ª série. Em 2006, foi considerado pelo jornal O globo um dos três melhores CIEPs do Estado do Rio de Janeiro e, em 2008, com a municipalização, a Unidade escolar voltou a atender apenas da 1ª à 4ª série, a alfabetização (1º Ano do ensino fundamental) e educação infantil, em regime de dois turnos, sendo eles manhã e tarde.

Entre os objetivos da administração da escola encontrados no PPP estão: dinamizar o atendimento administrativo, fortalecer as relações interpessoais dos profissionais da instituição; potencializar todos os profissionais do setor administrativo, promovendo melhor atendimento na instituição. Em relação aos objetivos do setor pedagógico, encontramos: reduzir o índice de evasão escolar; reduzir a reprovação; reduzir a defasagem idade-série.

Para que haja um bom desempenho de gestão nas escolas, é preciso que haja autonomia, como afirma Barroso (2000)

Não há “autonomia na escola” sem “autonomia dos indivíduos” que a compõem. Ela é, portanto, resultado da ação concreta dos indivíduos que a constituem, no uso de suas margens de autonomia relativa. Não existe uma “autonomia” da escola em abstrato, fora da ação autônoma organizada de seus membros. (BARROSO, 2000, s/p)

Para que se possa ter uma escola em que a gestão seja autônoma e eficaz, é preciso que os indivíduos que a compõem sejam também autônomos. Uma gestão democrática é aquela que garante o direito de todos sem oprimir ninguém. E é dessa forma que a escola progride. Foi exatamente isso que eu vi no período do estágio. A diretora e a vice-diretora dão autonomia aos

professores, sem os oprimir. Fiscaliza e apoia sempre que necessário, mas em nenhum momento usou o seu cargo de diretora para oprimir os funcionários. Eu penso que uma escola avança quando os seus funcionários encontram apoio.

Infelizmente esse apoio não tem vindo dos governantes da cidade, pois não têm colaborado para o avanço dessa escola em relação a disponibilizar verbas e fazer uma restauração do prédio. Mas, felizmente, o que eu vi foi uma gestão, uma equipe dentro da escola que se empenha para que ela siga avante, apesar dos maus investimentos governamentais.

Eu não vi nem ouvi algo que viesse contra a gestão dessa escola. O que eu vi foram pessoas lutando para que ela continue funcionando e as crianças que são carentes não fiquem sem aula e até mesmo sem comida.

No PPP da escola, está prevista a função social e política da escola na formação de um cidadão crítico, consciente e atuante na luta pela transformação social. A escola procura desenvolver nos educandos valores éticos, morais e espirituais para formação de um cidadão pleno.

Dessa forma, o que presenciei na gestão escolar do CIEP Pedro Álvares Cabral é que são unidos e buscam juntos a melhoria do funcionamento da escola e explicitam o compromisso com a melhor educação para os alunos e a satisfação de todos que dela participam.

Conclusão

No decorrer deste trabalho, pudemos observar que a gestão democrática é de suma importância para que a escola e os alunos tenham melhores resultados. Essa gestão tem como característica abordar todos os funcionários da escola, alunos, pais, respeitando as individualidades na sua diversidade.

Pudemos observar se estamos tendo de fato uma gestão democrática quando avaliamos o Projeto Político Pedagógico da escola e observamos o cumprimento das metas nele estabelecidas. A participação de todos os profissionais da educação na construção do Projeto Político Pedagógico da escola é de grande valia para a eficácia e o crescimento escolar

Após a realização do trabalho de campo realizado no CIEP Pedro Álvares Cabral, pude perceber que, apesar da falta de verba que a escola tem sofrido, a gestão democrática existente na escola tem feito toda a diferença para que não falte o básico para os alunos e a escola continue funcionando.

Portanto, concluo que a gestão democrática é o melhor meio de obtermos avanço no âmbito educacional brasileiro e nós, educadores, temos que continuar lutando para que tenhamos voz frente aos assuntos educacionais do âmbito escolar.

Referências

BARROSO, J. Autonomie et modes de régulation locale dans le système éducatif. **Revue Française de Pédagogie**, Paris, n. 130, p. 57-71, jan./mar. 2000.

BASTOS, Delsuita; DUARTE, Ana. **Os impactos de uma gestão democrática no desenvolvimento educacional**. 2015. Disponível em: http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV117_MD1_SA2_ID6562_17092018224624.pdf Acesso em: dez. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 9394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996.

BUENO, Rosenilda; UTZIG, Antonia. **Gestão escolar democrática: A participação do gestor relativa ao processo docente educativo de uma escola pública da cidade de Denise-MT**. Disponível em: <http://uniserratga.com.br/revista-uniserra/index.php/FAEST/article/view/48/47> Acesso em: dez. 2019.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 50. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz & Terra, 2015.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico**. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO PARA TODOS. Brasília, 1994.

LIBÂNEO, J.C. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J.C; **Educação escolar: Políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011

OLIVEIRA, João; MORAES, Karine; DOURADO, Luiz. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. 2018. Disponível em: <https://docplayer.com.br/419965-2-1-gestao-escolar-democratica-definicoes-principios-e-mecanismos-de-implementacao.html> Acesso em: dez. 2019.

TOCCOLINI, Lilian. **A gestão democrática no espaço escolar: educar para a cidadania**. 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/109/Toccolini_Lilian_Paula.pdf?sequence=3&isAllowed=y Acesso em: dez. 2019.