

Gestão democrática e participação dos conselhos escolares**Democratic Management and Participation of School Councils**¹Rosa Jussara Bonfim Silva

Resumo: A gestão democrática citada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional 9394/96 foi uma conquista dos segmentos populares organizados, principalmente dos educadores. Entretanto, essa gestão ainda merece ser vista e executada de forma a atender as reais necessidades do seu público alvo – os alunos. A partir das diversas mobilizações sociais em busca de direitos, a educação brasileira vem conquistando melhoria em seus serviços, porém ainda está longe de ser uma educação ideal, a de primeiro mundo, isto se dar por vários fatores, sobretudo por ainda existir características de poder autoritário pautado na ótica empresarial e de controle, deixando de se cumprir os princípios democráticos na constituição de 1988. Este tem como objetivo realizar estudos teóricos e refletir sobre a estrutura da gestão democrática na educação. Como metodologia foi realizada pesquisa bibliográfica de autores e artigos científicos diversos já publicados e análises dos fundamentos teóricos. Neste, enfatizou-se o papel das relações humanas e administração de conflitos, a importância do conselho escolar bem como o projeto político pedagógico elaborado com a participação de todos envolvidos em educação, fazendo valer a democracia na escola. A partir do estudo consideram-se os temas em evidência de grande relevância para o fortalecimento das ações da escola e da gestão participativa.

476

Palavras chaves: Gestão Democrática, Relações Humanas, Projeto Político Pedagógico

Abstract: The democratic management mentioned in the National Education Guidelines and Bases Law – 9394/96 was an achievement of organized popular segments, mainly educators.

¹ Pós-Doutoramento em Formação de Professores pela Universidade Aberta de Portugal. Doutora em Educação pela Universidade Católica de Brasília em parceria com a Universidade de Ottawa (Canadá) (PhD). Mestre em Educação na Linha de Pesquisa de Ensino e Aprendizagem nos contextos socioeducativos e escolares, na perspectiva de teorias humanísticas, psicanalíticas e psicogenéticas. Membro do Grupo de Pesquisa Diálogo Transversal em parceria com a UNESCO e Editora da Revista Educação In loco - FINOM. Atua como Avaliadora da Educação Superior do INEP (Avaliadora Institucional e de Cursos com Duplo Perfil). Especialista, Professora e Coordenadora da Educação Especial da Secretaria Municipal de Educação de João Pinheiro. Professora da Faculdade do Noroeste de Minas - FINOM. Professora Conteudista do Programa Trilhas para o Futuro Educador do Governo de Minas Gerais. Graduada em Normal Superior e Pedagogia. Pós-Graduada em Psicopedagogia, Direito Educacional, Docência Superior, Supervisão Escolar, Gestão em Docência e Gestão Pública. <https://orcid.org/0000-0002-2714-232X>

Recebido em 27/11/2024

Aprovado em: 26/12/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



However, this management still deserves to be seen and executed in order to meet the real needs of its target audience - the students. From the various social mobilizations in search of rights, Brazilian education has been improving its services, but it is still far from being an ideal education, that of the first world, this is due to several factors, especially because there are still characteristics of power authoritarian based on a business and control perspective, failing to comply with the democratic principles in the 1988 constitution. This aims to carry out theoretical studies and reflect on the structure of democratic management in education. As a methodology, a bibliographical research of authors and several scientific articles already published and analyzes of the theoretical foundations were carried out. In this, the role of human relations and conflict management was emphasized, the importance of the school council as well as the political pedagogical project elaborated with the participation of everyone involved in education, making democracy in the schools stand. From the study, the themes evidence of great relevance for the strengthening of the school actions and participatory management are considered.

Keywords: Democratic Management, Human Relations, Pedagogical Political Project

Introdução

As mudanças que se processam na política social e educacional brasileira, em decorrência das profundas transformações ocorridas no mundo do trabalho, na organização do processo ensino – aprendizagem e suas relações sociais na organização do processo produtivo e participativo, nortearam o presente estudo que objetiva evidenciar os princípios democráticos que regem uma gestão participativa no âmbito escolar.

Historicamente falando, a educação brasileira sempre foi marcada pela desigualdade, no que tange o acesso ao conhecimento escolar e a qualidade de serviços prestados a clientela menos favorecida. O sistema educacional brasileiro, apesar das normas constitucionais que lhe dão respaldo, desde a década de trinta e das reformas de ensino realizadas, não tem conseguido superar suas próprias deficiências, materializadas em altas taxas de repetência, evasão e um fluxo escolar emperrado e oneroso. (Filho apud Patto, 1999, p. 24).

Dessa forma, mesmo não ocorrendo mudanças significativas na estrutura social, a ponto de provocar mudanças no sistema escolar, porém ocorrer melhorias na forma de agir dos educadores, no modo de focar os conteúdos, promovendo uma visão ampla e crítica do mundo. A interação com os pais, alunos e toda a comunidade escolar se faz necessário, o que conduz à implantação definitiva de uma gestão democrática e participativa (Gil; Sá,2023).

A LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, no seu Art. 14, traz explícita a Gestão Democrática na escola pública, deixando claro o princípio que esta

deve seguir, condicionando a melhoria e eficiência da qualidade do sistema educacional brasileiro. Mesmo com essa asseguridade, muitas escolas ainda não têm uma proposta adequada às necessidades do aluno que convive com a desigualdade social e outros fatores que impedem as crianças, jovens e adultos das camadas pobres de concluírem o ensino fundamental e médio. Tais problemas sustentam algumas discussões como afirma Filho apud Libâneo (1987, p. 38):

A valorização da escola pública não somente em reivindicá-la para todos, mas acima de tudo, planejar uma ação educativa diferenciada em termos didáticos pedagógicos, oferecendo oportunidades ao aluno para saber e saber fazer a crítica, como primeira condição para sua participação ativa em outras situações da vida social, inclusive para melhorar suas condições de vida (ibidem p. 38).

Refletindo sobre esta assertiva, pode-se afirmar que isto só será possível quando todos os envolvidos na educação, seja familiar ou escolar, tomarem consciência da responsabilidade e interesse de todos e que para se ter qualidade só é possível a partir de uma gestão de participação.

É justamente a gestão democrática que será discutida neste trabalho que tem como objetivo realizar estudos teóricos e refletir sobre sua estrutura com ênfase ao papel das relações humanas na gestão democrática, o poder da liderança do gestor no âmbito educacional, os conselhos escolares e projeto político pedagógico como instrumentos de transparência na gestão democrática e as transformações necessárias à gestão democrática no âmbito educacional.

Compreendendo a Gestão Democrática

A gestão democrática no âmbito educacional é uma preocupação que vem sendo estudada desde a Constituição de 1988 com a descentralização da educação já inserida na Lei de Diretrizes e Bases dentro dos seus princípios. A gestão democrática propõe uma educação com relevante valor social já que, é a partir de uma ação coletiva que as mudanças acontecem e conseqüentemente e conseqüentemente qualidade de vida nos vários segmentos. Referenciada pela legislação, o processo de gestão democrática municipal pressupõe a participação social nas tomadas de decisões, na fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas e nos processos de avaliação.

Na gestão democrática merecem destaque as relações humanas como uma das ferramentas fundamentais. Do ponto de vista teórico as relações humanas resultam da mútua interação interindividual e coletiva, esta interação gera uma dinâmica que é uma área das ciências sociais, em particular da sociologia e da psicologia, chamada de dinâmica de grupos, esta procura aplicar métodos científicos ao estudo dos fenômenos grupais.

O papel das relações humanas na gestão democrática

479

As relações humanas são muito importantes seja na vida pessoal e ou profissional, por meio delas é que se conseguem "fazer" como pessoas, como seres humanos. Este fato se confirma quando observamos os relacionamentos sociais. Tudo é questão da forma, da maneira como se estabelecem as relações. Percebe-se então que o ser humano desde o princípio precisou do outro para existir, se desenvolver, se multiplicar e numa atitude de doação e de cuidar do outro.

Talvez uma das realidades mais difíceis com que o ser humano se defronta, seja a realidade relacional, não que o ato de se relacionar seja difícil, o difícil mesmo é está na forma de como construir as relações. É nas relações que se podem ter os mais diferentes rumos, edificando ou destruindo as pessoas, assim, as relações entre o gestor escolar, seus funcionários, alunos e pais de alunos deve ser conduzida de forma prazerosa uma vez que ele é capacitado para manter o equilíbrio e a motivação da equipe, sendo idealizador, incentivador, dinâmico, criativo e amigo, buscando constantemente transformar a realidade através de uma integração coletiva firmando parceria entre a escola e a comunidade. De acordo com Cury (2001, p. 51):

Não navegue mais sozinho. Não seja autossuficiente. Treine dividir o barco de sua vida com seus íntimos. Treine penetrar no barco de alguém [...]. Uma mão lava a outra. A família deve ser uma grande equipe. Os colegas de trabalho deve ser uma grande família. A gestão participativa em qualquer esfera social expande as soluções e transforma o ambiente num oásis. Trabalhar em equipe é uma arte.

Nessa visão, o trabalho coletivo flui melhor, sobretudo no âmbito educacional, onde tem pessoas de vários níveis e idades onde deve prevalecer o respeito entre os alunos, professores e comunidade são justamente nesses relacionamentos que o gestor deve se preocupar para se fazer uma administração de paz. Atualmente, a participação do gestor é fundamental em várias Instituições, seja no ramo educacional ou empresarial onde haja a

preocupação com o desenvolvimento humano. Porém, em nenhum outro é mais complexo e necessário a presença do gestor do que na educação, já que é neste setor que se dá o processo de formadores de opiniões e por onde passa os profissionais de todas as áreas valorizando e acrescentando os conhecimentos e experiências adquiridos e no cotidiano.

O poder da liderança do gestor no âmbito educacional

Para a formação de liderança democrática Peters (2002, p. 87) comenta que: a liderança é um processo de estímulo mútuo, pelo qual por meio de ações recíprocas bem sucedidas, as diferenças individuais são controladas e a energia humana delas deriva encaminhada em benefício de uma causa comum. Segunda a lógica dessa definição, líder é a pessoa cujas ideias auxiliam pelo grupo a orientar-se na direção dos seus objetivos.

Para Chiavenato apud Baptista (1994, p. 127), “liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”. Para os mesmos autores a liderança pode ser dividida em:

- a) Liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- b) Liderança que ocorre em determinada situação: Quando é dada em estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- c) Liderança dirigida pelo processo de comunicação humana: capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- d) Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

É preciso que o gestor tenha maturidade para lidar com determinadas situações, uma vez que ele é o elo entre escola, comunidade e alunos. Porém, muitos gestores ainda utilizam seu poder para fazer ameaças, e esta é uma das piores atitudes por parte de um líder, elas não funcionam, excluem e manipulam pessoas, para esse estilo de líder o autoritarismo é iminente. A maneira de como o líder se comporta com seus subordinados é um dos fatores mais importantes para seu sucesso ou fracasso. A motivação, a participação, a valorização dos envolvidos e a satisfação são os maiores aliados para a qualidade nos serviços, sobretudo no setor público onde tudo já é muito difícil.

Conselhos escolares e projeto político pedagógico como instrumentos de transparência na gestão democrática

A Constituição de 1988 e a criação da Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96, deram suporte para a melhoria da qualidade no sistema de ensino público. No artigo 14 desta mesma lei fica claro no inciso “II - Participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes” dando abertura para a gestão participativa, esta tem um papel fundamental no desenvolvimento escolar e autonomia dos conselhos que passam a fazer parte efetiva do acompanhamento e controle escolar.

De acordo com Luck (1998, p. 23), os conselhos devem ter: um regimento interno, elaboração, aprovação, acompanhamento e avaliação do projeto político Pedagógico, criação e garantia de mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar, definição e apoio ao plano de aplicação financeira, constituição de comissões especiais para estudos relacionados aos aspectos administrativos pedagógicos e financeiros da escola e participação de outras instâncias democráticas (Conselho Regional, Municipal e Estadual - da Estrutura Educacional para definição, acompanhamento e fiscalização de políticas educacionais). Afinal, qual é a função dos conselhos escolares? De acordo com Fialho a cerca da função dos conselhos, se destacam:

- Função pedagógica - acompanha o processo de aprendizagem dos alunos e garante uma educação de qualidade, de acompanhar todas as ações definidas na escola, de articulação com a comunidade;
- Função fiscalizadora de todas as verbas que a escola recebe, e também de fiscalizar a aplicação da verba, do funcionamento da própria escola, da gestão da escola e do processo ensino-aprendizagem;
- Tem uma função deliberativa ajudando na gestão da escola, porque faz parte da gestão. Tem outra uma função consultiva - é ouvido, é chamado pra dar a sua opinião, pra fazer a sua apreciação de todas essas decisões que precisam ser deliberadas na escola.

O conselho tem um papel fundamental no processo sobre a gestão democrática da escola, no processo da descentralização. São eles que convergem a melhoria para qualificar o processo da gestão democrática na escola.

No dia a dia, a realidade mostra que com tantas funções, as pessoas integradas no conselho escolar, deveriam estar cientes de toda a situação que envolve o sistema escolar, participar ativamente das tomadas de decisão. No entanto, percebe a inexistência de tudo isto

em quase todas as escolas brasileiras, os que fazem o conselho escolar, servem simples e puramente para assinar livros e atas de reuniões que não se tem conhecimento de sua existência, e ainda, decisões que não se está de acordo.

Considerações finais:

Tomando como ponto de partida os objetivos propostos e o aprofundamento teórico da pesquisa, os resultados obtidos constituíram indicadores relevantes na construção de novos conhecimentos acadêmicos relacionados à gestão democrática educacional. Assim destacam-se aqui algumas considerações:

- A observação e entendimento do processo e atribuições do gestor, bem como sua influência na instituição sob sua responsabilidade no que tange aos conselhos escolares até o planejamento participativo, o plano político pedagógico e tudo o que envolve a administração escolar bem como as relações humanas;

- Enquanto líder, o gestor deve fazer a política da justiça, da imparcialidade e da boa convivência, buscando sempre colaboradores (alunos, professores, profissionais, pedagogos e pais de alunos) sempre em busca de solução coletiva. É sabido também que existem alguns líderes que, embora se esforcem, ainda não entenderam o papel e a força que tem um conselho escolar como seu aliado na transparência e da qualidade nos serviços públicos, apresentando-se autoritários, centralizadores e ou desmotivadores.

- Acredita-se ainda que, apesar das dificuldades desde a Constituição de 1998, muitas coisas mudaram na educação, e que podem melhorar ainda para tanto é preciso o esforço de profissionais comprometidos com mudanças significativas na estrutura social a ponto de provocar novas possibilidades voltadas para o desenvolvimento e a valorização de todo processo do sistema educacional brasileiro.

Por fim, conclui-se que, o processo de gestão democrática só será possível quando o poder público juntamente com a sociedade civil colocarem em prática as leis, criando mecanismos que possibilitem a agilidade e a qualidade educacional. É preciso também que os conselhos escolares atuem de forma consciente participando das tomadas de decisões, já que são eles os responsáveis direto pela transparência na gestão democrática.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com colaboração de Antônio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Livia Céspedes. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRASIL MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO.
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. Salto para o Futuro: **Construindo uma escola cidadã, projeto político- pedagógico**. Brasília: SEED, 1998.

483

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CURY, Augusto Jorge. **Treinando a emoção para se feliz** / Augusto Jorge Cury – São Paulo: Academia de Inteligência, 2001.

GIL, Nuno Miguel Pedro; SÁ, Susana. O papel de liderança dos coordenadores de departamento curricular. **Altus Ciência**, v. 16, n. 16, p. 216-265, 2023.

UNICEF. **Indicadores da qualidade na educação/ação educativa**. Unicef, PNUD, Inep – MEC (coordenadores) – São Paulo: Ação Educativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A , 1998.

PATTO, Maria H. S. **A produção do fracasso escolar - Histórias de submissão e rebeldia**. São Paulo. 1999.

PETERS, Tom. **50 lições de liderança**. Vozes S.A. São Paulo, 32ª ed /2002.

SILVA, Anny Francielle Teixeira; EVANGELISTA, Renata Alessandra; BUENO, Alexandre Assis. AC Os fatores do clima organizacional que afetam a satisfação dos trabalhadores do ensino superior público: uma revisão integrativa. **ALTUS CIÊNCIA**, v. 15, n. 15, p. 01-16, 2022.

SILVA, Beatriz; GUIMARÃES, Laurentino; MACHADO, Manuel. Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. **Humanidades e tecnologia (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 323-354, 2021.

URY, William L. **Chegando a paz: resolvendo conflitos em casa, no trabalho e no dia a dia**. Campus. Rio de Janeiro, 2000. Bibliografia disponível em: <http://mediacionenchile.blogspot.com/2007/11/biografa-de-william-ury.html>. Acesso: 20/10/2024.