BRASIL. 1997. Parâmetros Curriculares Nacionais - Arte. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Brasília, v. 6.

CANCLINI, N. G. A socialização da arte – teoria e prática na América Latina. 2 ed. São Paulo: Cultrix, 1984.

COLL, C. [et al.]. Desenvolvimento psicológico e educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

FUSARI, M.F.R; FERRAZ, M.H.C. Arte na Educação Escolar. São Paulo: Cortez, 1998.

HOLM. A. M. Baby - Art: os primeiros passos com a arte. São Paulo: Museu de Arte Moderna de São Paulo, 2007

IAVELBERG, R. Para Gostar de Aprender Arte: sala de aula e formação de profes-sores. Porto Alegre: Artmed, 2009.

LARROSA, Jorge. Pedagogia Profana: danças, piruetas e mascaradas. 4. ed. Tra-dução de Alfredo Veiga-Neto. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

LOWENFELD, V.; BRITTAIN, W. L. Desenvolvimento da Capacidade Criadora. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

LUNA, W.; BISCA, J. Fazendo artes com a natureza. In: NICOLAU, M. L. M.; DIAS, M. C. M. (orgs). Oficinas de sonho e realidade: Na Formação do educador da infân-cia. Campinas: Papirus, 2003.

MARTINS, M. C.; PICOSQUE, G.; GUERRA, M. T. T. Didática do ensino de arte: língua do mundo. São Paulo: FTD, 1998.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. 9. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2004.

SOUSA, A.A Educação pela Arte e Arte na Educação, Música e Artes Plás-ti-cas.3ºvolume. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

TABOSA, A. A perda do conceito original de arte. Oficina Cinema História,

VYGOTSKY, L. Imaginação e Criatividade na Infância. Lisboa: Dina livro, 1994.

VYGOTSKY, L. Pensamento e Linguagem. São Paulo: Martim Fonte, 1982.

A GESTAO DEMOCRÁTICA ESCOLAR OU ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR?
UM DESAFIO A SER ESTUDADO E PRATICADO

SILVINEIA ADRIANA RIGONATTI DE ARAUJO

RESUMO:

Este artigo, baseado numa construção de estudos e reflexões já abordadas e mencionadas em literaturas diversas, apresenta uma reflexão simplória sobre o conceito de gestão democrática diante de políticas públicas no âmbito da Educação, o que difere de administração escolar, assim como o espaço escolar e a atuação de um gestor/professor com a perspectiva democrática, com o objetivo de orientar um docente/gestor a compreender melhor como um processo permanente de mudanças e participação de todos na Unidade Educacional, o que ainda nos dias atuais é um desafio a ser enfrentado.

PALAVRAS-CHAVE: Educação; Gestão Democrática; Políticas Públicas.

ABSTRACT:

This article, based on a construction of studies and reflections already addressed and mentioned in various literatures, presents a simple reflection on the concept of democratic management in the field of public policies in the field of Education, which differs from school administration, as well as the school space and the performance of a manager/teacher with a democratic perspective, with the objective of guiding a teacher/manager to better understand how a permanent process of change and participation of all in the Educational Unit, which is still a challenge to be faced today.

KEYWORDS: Education; Democratic management; Public Politics.

1 INTRODUÇÃO

Gestão escolar e administração escolar podem parecer termos iguais. Entretanto, há diferenças enormes e sutis que separam os dois conceitos e precisam ser revistos a todo instante. Para alguns estudiosos e alguns sites de pesquisa como o blog A Tenda do Saber (2022), a diferença entre "administração" e "gestão" de maneira bem fácil para compreensão é: "administração" é um termo mais voltado para o controle dos processos, das tarefas dentro de um espaço, um ambiente de trabalho, enquanto "gestão" é uma palavra que está mais ligada ao relacionamento dessas tarefas e com pessoas envolvidas nestes processos.

Em alguns anos atuais, a palavra "administração", que foi e ainda é utilizada com frequência, era predominante, porém tem sido substituída pela palavra "gestão democrática", mas que na prática não funciona como deveria. Para o blog A Tenda do Saber (2022), essa mudança de vocabulário não é inocente, representa uma nova abordagem com valores voltados ao ser humano, além de negócios.

A educação é uma das principais bases da sociedade, assim como segurança, saúde e moradia previstos por leis. Partindo desse pressuposto, a responsabilidade de uma gestão envolve as tarefas relacionadas é enorme, os processos são rotativos, necessitam muita demanda e agilidade, que dependem de seres humanos. E aí, os desafios aparecem. Além de metas e obrigações com cumprimentos de prazos, além de garantir uma educação com qualidade e equidade baseada em um currículo oficial como documento de caráter orientador, gerir o ser humano não é uma tarefa tão simples. Além de outros fatores envolvidos, o bom funcionamento de uma administração se dá na prática, com todos os envolvidos, sentindo-se pertencentes ao local de trabalho.

2. DESENVOLVIMENTO

A administração, de maneira geral compreende planejar, organizar, controlar recursos e processos com objetivos e metas, ligados a questões técnicas, na tentativa muitas vezes de obtenção de lucros como resultado. Como diretor de escola, algumas funções estipuladas pelo blog A Tenda do Saber (2022) se encaixam como função administrativa escolar como:

- planejar e coordenar as estratégias dos setores administrativos;
- estipular metas e objetivos

- medir o resultado das atitudes tomadas;
- fazer análises financeiras;
- definir orçamentos
- analisar os pontos fortes e fracos,
- identificar oportunidades, riscos e ameaças;
- Verificar o andamento do trabalho dos colaboradores
- planejar e organizar os calendários e cronogramas;
- delegar tarefas.

(A Tenda do Saber, 2022)

Enquanto para o autor Nascimento (2020), o conceito de gestão refere-se a um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais. O entendimento do conceito de gestão, portanto, por assentar-se sobre a maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção de mudanças, já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos. (LÜCK, 2011, p. 21 apud Nascimento, 2020).

Todo gestor ou como mais conhecido "Diretor" de uma unidade escolar exerce um papel não apenas de administrar os processos mencionados acima, ou por muitas vezes "mandar", delegar funções, mas gerir tudo isto de forma administrativa e humana.

Anísio Teixeira defendia o modelo de gestão na década de 60, em que posteriormente começaram os questionamentos e afirmava que (1961, p. 2), sem administração, a vida não se processaria. Mas que havia dois tipos de administração, mecânica, em que planeja muito bem o produto que deseja obter, analisa tudo que é necessário para elaborá-lo, divide as parcelas de trabalho envolvidas nessa elaboração e dispõe de boa mão-de-obra e boa organização, entrando em produção. E a administração da fábrica, em que a função de planejar e executar, mínima, e há a administração Escolar, que é muito mais difícil em sua concepção.

Para Renan (2014), a Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Esse modelo de gestão, segundo Vieira (2005, apud Renan 2014), representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola. No Brasil, com a reabertura político-democrática, pós Ditadura Militar (1964 - 1985), a autora relata que a Constituição Federal de 1988 chegou a definir a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" como um de seus princípios (Art. 2006, Inciso VI), porém alguns anos mais tarde, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 reforçou esse princípio, acrescentando apenas "e a legislação do sistema de ensino" (Art. 3º, Inc. VIII), como pode ser vistos nos artigos 14º e 15º:

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 de direito financeiro público.

A sociedade deve ser democrática a todo instante, portanto a gestão deve ser igual. Uma escola pertence a uma comunidade, e todos devem fazer parte em busca do melhor para o estudante e sua vida escolar. Quando se fala em comunidade escolar, existem colegiados, que podem ser considerados como elementos básicos de Gestão Democrática que auxiliam na tomada de decisões da escola como APM (Associação de Pais e Mestres), Conselho de Escola, Grêmio Estudantil em que todos têm vozes, direitos e deveres para melhorias e garantias de acesso e permanência na unidade escolar x comunidade x família.

Para conciliar todos os diferentes interesses voltados para gestão de negócios e administrativos e tornar a atividade de forma justa e responsável, torna-se necessário pensar em aspectos do relacionamento com todos os envolvidos, todos os processos e com o público-alvo. É aí que entra em cena o conceito de gestão.

Ser diretor ou gestor requer muita cautela, sensibilidade para que em todas as situações sejam por muitas vezes resolvidas de forma preventivas e não ostensivas. Embora o diretor da unidade escolar responda oficialmente e diretamente por todos os acontecimentos dentro da unidade escolar, ele não é o único envolvido.

Murbach e Hamermüller (2014) ressalta que o papel do diretor em uma unidade escolar não deve ser de “mandar”, delegar ordens, mas organizar, conduzir:

Na escola, há que ficar claro que a atuação do diretor não pode se basear no autoritarismo, na força de sua posição hierárquica, mas na proposição do trabalho coletivo, que é muito diferente do egocentrismo carregado de arbítrios individuais, causadores da inclinação à fragmentação das ações. (Murbach e Hamermüller,2014)

As informações, tarefas e encaminhamentos precisam ser discutidos entre uma equipe para que haja bons resultados. Afinal, isso é gestão democrática, um envolvimento de todos, se sentir pertencente ao local de trabalho, opinando, participando diretamente da administração da unidade escolar, uma vez que é um espaço público para prestação de serviços.

Miguel Arroyo (1979, apud Murbach e Hamermüller 2014) foi um dos autores que apoiou a mudança de caráter da administração, conforme o texto de (1979, p. 46): O problema, pois, é como encontrar mecanismos que gerem um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação popular na definição de estratégias, na organização

escolar, na alocação de recursos e, sobretudo, na redefinição de seus conteúdos e fins. Fazer com que a administração da educação recupere seu sentido social.

Ser diretor ou gestor é conduzir todos esses caminhos de maneira flutuante, passar por todas as esferas de uma escola: administrativa, pedagógica, social, conhecer seu território, planejar, orientar, conduzir junto com sua equipe, sua comunidade local, seus docentes um plano orientador de trabalho que pode ser espiral, reflexivo, passivo de mudanças sempre que possível.

Para Sorato (2020), o gestor é o principal responsável e incentivador da gestão pedagógica e deve ter o auxílio do orientador educacional para propagar uma nova metodologia de ensino para todo o corpo docente, com o foco em uma educação de qualidade, em que a excelência deve estar presente como meta. Para isso, Cagliari (2017, apud Sorato 2020) diferencia gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão de Recursos Humanos:

1. Gestão Pedagógica: Considerada uma das áreas mais importantes da gestão escolar, a gestão pedagógica exerce a função de cuidar e administrar a área educativa. Para isso, deve-se estabelecer os objetivos para o ensino de forma geral e específica, além de definir as linhas de atuação e metas a serem atingidas e elaborar os conteúdos curriculares. Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico, que inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar.

2. Gestão Administrativa: A gestão administrativa trata da parte física da instituição, como prédio, equipamentos, materiais que a escola possui, além da parte institucional (legislação escolar, direitos e deveres e atividades de secretaria).

3. Gestão Financeira A parte de gestão financeira controla o orçamento da instituição, prioriza os gastos, estima todos os custos e distribui de forma ordenada o orçamento da instituição para que todos os setores tenham as suas necessidades atendidas. Entre as ações implantadas estão: cálculo de custos, resumo de entradas e saídas financeiras para manter o fluxo de caixa organizado, definição do orçamento e prestação de contas sobre os gastos.

4. Gestão de Recursos Humano: É a gestão de pessoal (alunos, funcionários, comunidade) que tem como papel lidar com os profissionais da instituição, manter seus níveis de satisfação para render o máximo em suas atividades. O Regimento Escolar inclui os direitos, deveres e atribuições dos professores, corpo técnico, agentes administrativos, alunos e pais. Quando bem elaborado tende a equilibrar a gestão de recursos humanos tornando-a mais simples e justa.

O diretor representa a articulação dentre e fora da unidade escolar com a comunidade que a cerca, promovendo acessos e orientações de documentos como regimento escolar, PPP (Projeto Político Pedagógico), Plano anual de gestão,

prestação de conta sobre a escola, entre outros.

Almeida (2009, p. 25, apud Murbach e Hamermüller 2014), por sua vez, conceitua gestão escolar como sendo: A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanentemente aos seus estudos.

Para que tudo isso ocorra de maneira adequada, além da competência profissional há outros requisitos pessoais como empatia, humildade, ética, responsabilidade, respeito para que deixe de ter essa figura de centralizadora e passe a conviver e distribuir as tarefas, de forma que todos tenham autonomia e saibam caminhar com as tomadas de decisões no âmbito escolar.

Conforme Lück (2000, p. 15),

[...] Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica. (Luck, 2000 apud Murbach e Hamermüller, 2014)

O gestor escolar é o responsável pela organização escolar como um todo, e assume atribuições que muitas vezes ultrapassam as administrativas, porém deve ter uma visão ampliada de suas funções e assumir uma postura de que necessita de ajuda, necessita deixar a figura centralizadora e a capacidade de liderar está nas pequenas atitudes, em que todos participam. Aos poucos a gestão aparece, em que cada um com suas funções consegue caminhar e ao final todos falarem sobre o mesmo assunto de forma em que todos contribuem.

Uma vez em que a própria lei preconiza como a LDB/96, mencionada anteriormente, é preciso o envolvimento de vários profissionais, como também a participação da comunidade externa, pois a educação é um processo que deve ser construído no coletivo passar a ter seus colegas de trabalho, comunidade local, família ao lado para que tudo caminhe, viabilizando autonomia para a construção dinâmica de um projeto pedagógico, discutindo a avaliação e o currículo escolar, atuando por muitas vezes de maneira preventiva, na cooperação e na solução de problemas que lhe são apresentados, auxiliando o corpo docente e discente a compreender a realidade educacional para romper paradigmas que permeiam na educação brasileira.

Fazem parte do processo de gestão escolar algumas tarefas como tentar

manter os funcionários motivados, reconhecendo os esforços e o trabalho de cada colaborador, o incentivo ao aprimoramento e à qualificação, e aplicação de treinamentos bem como cursos, palestras, workshops na formação docente continuada, a identificação de potencialidades específicas de cada indivíduo, como até mesmo gerenciar conflitos quando necessários, e a correta orientação para que cada um possa atuar da melhor maneira possível – tanto para si quanto para a empresa, sempre mantendo o engajamento de todos colaboradores e comunidade, entre outras funções.

Para Murbach e Hamermüller (2014), a escola é o ponto de encontro entre as políticas e as diretrizes do sistema e o trabalho direto na sala de aula, enquanto o diretor tem a atribuição de agregar sua organização interna, de forma a estabelecer relações positivas entre ambas. É de suma importância que as formas de encaminhamento das situações peculiares, ou não, ocorridas sobre o currículo, os métodos de ensino, as relações interpessoais de professores, pedagogos, alunos, funcionários, responsáveis e sua própria, sejam efetuadas sob o aspecto da mediação e incentivo ao bom relacionamento e atingimento da grande meta da escola: a aprendizagem dos alunos.

Para o SinProConhecer (2022), o termo “gestão” vem sendo utilizado como uma maneira de humanizar os aspectos gerenciais das organizações, que neste caso, escolares. Entretanto, não se trata de desqualificar o conceito de “administração”, que também é fundamental para o bom funcionamento de escolas, cursos e demais empreendimento.

Para Proesc (2020 apud Sorato 2020), a gestão escolar é uma espécie de modelo administrativo educacional elaborado pelas instituições de ensino. O objetivo é impulsionar e coordenar diferentes dimensões das habilidades, a competência educacional, aprimorando o ensino. O objetivo da gestão escolar é aplicar princípios e estratégias essenciais para ampliar a eficácia dos processos dentro da unidade escolar e, assim, promover uma consistente melhoria do ensino ofertado aos estudantes.

Ao definir a gestão como elemento de grande importância, a unidade escolar adquire a capacidade de se concentrar no crescimento, da coordenação e da organização das condições básicas entre unidade escolar, comunidade e colaboradores com o objetivo de participação de todos. Porém a realidade ainda é bem diferente da teoria. Muito ainda há de ser ensinado e aprendido para que seja alterado esse modelo de gestão centralizadora.

2.1 MATERIAIS E MÉTODOS

Para a realização desse estudo utilizou-se como instrumento de pesquisa: artigos, obras, citações e relatos de pesquisadores e autores sobre o tema abordado já registrados na literatura. Uma coleta de informações e dados desses registros foram analisados, sistematizados e reescritos.

Sendo este estudo uma pesquisa de revisão de literatura, todos os instrumentos analisados, específicos utilizados de forma correta, auxiliaram no alcance dos objetivos almejados deste estudo sem inferência e interpretação errônea.

2.2 DISCUSSÃO

Diante das informações obtidas referente ao tema abordado, este estudo apresenta um campo mais maduro para discussão, visto que há grande número de estudos disponíveis na literatura investigando conceitos, seus supostos benefícios, limitações e ampliação para futuras pesquisas. Também tem a finalidade de contribuir para incitar a reflexão sobre a era tecnológica e a educação, formação docente continuada.

Todos os artigos, obras, trechos de obras, citações selecionadas referem-se às publicações brasileiras. Após leitura e fichamento dos documentos selecionados, foi feita uma análise e escrita sobre educação, políticas públicas e gestão democrática. Sendo assim, evidencia-se a necessidade de haver mais pesquisas sobre o assunto, por ser um tema amplo e de grande importância na aprendizagem.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestão escolar e administração escolar como vistas neste artigo são totalmente diferentes, mas que conversam entre si. Enquanto a administração se incube dos processos, metas, objetivos, finanças; a gestão envolve essas tarefas com o lado humano, o ato de gerir pessoas.

A educação como uma das principais bases da sociedade, necessita ter profissionais engajados, corpo discente, comunidade, pais e responsáveis sempre participativos. Lutando pelos seus direitos e deveres.

As metas e obrigações, todas voltadas para a Educação de qualidade devem estar em consonância com o PPP da unidade escolar, em que teoria precisa estar ligada a prática pelas pessoas que o cercam. Para a transformação dessa realidade, em que se fala em gestão democrática, mas que na prática acontece diferente, ainda há uma gestão centralizadora de poderes, e sendo assim, há necessidade de engendrar a práxis da democracia na educação brasileira.

Conclui-se que a prática da gestão escolar é voltada a execução de tarefas, metas e cumprimento de objetivos e dita como gestão democrática, que muitas vezes nem um colegiado é apresentado como voz na unidade escolar. A gestão democrática que os centralizadores como ensinados delegam e os membros exercem sem questionamentos, desde que resultados almejados sejam alcançados, o sistema funciona.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional [recurso eletrônico]. – 8. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013. 45 p. – (Série legislação; n. 102)

A TENDA DO SABER. 2022. Disponível em: https://www.bing.com/search?q=a+tenda+do+saber&cvid=b74a8975488e4d489f22e5ffc9e6487a&aqs =edge..69i57j69i60l2.2672j0j4&FORM=ANAB01&DAF0=1&PC=NMTS. Acessado em: 08/02/2022.