

Gestão escolar democrática de acordo com a lei nº 9.394/96

Democratic School Management According to Law No. 9.394/96

Vera Lucia de Sousa Carvalho¹

283

Resumo: O presente artigo tem como objetivo, discutir o papel do gestor escolar democrático, de acordo com a Lei nº 9.394/96. Para tanto, foi realizada uma revisão de literatura e documental, discutindo-se os ditames desse dispositivo legal regulatório da educação no país, sob o viés da democracia. Os resultados demonstram que a LDB pouco descreve sobre o papel específico do gestor escolar, porém explicita com clareza sobre o respeito à autonomia e dignidade humana, tendo em vista a convivência escolar em um ambiente harmônico, de participação colaborativa e efetiva da comunidade escolar. Conclui-se que é preciso empreender mudanças contínuas a respeito da gestão democrática, tendo em vista o contexto social e político no qual a escola está inserida e a responsabilidade não somente da comunidade, por meio dos seus conselhos, como também do Estado e da sociedade civil.

Palavras-chave: Democracia. Cidadania. Gestão Escolar.

Abstract: This article aims to discuss the role of the democratic school manager, according to Law nº 9.394/96. To this end, a literature and document review was carried out, discussing the dictates of this legal device regulating education in the country, under the bias of democracy. The results show that the LDB describes little about the specific role of the school manager, but clearly explains respect for autonomy and human dignity, with a view to school coexistence in a harmonious environment, with collaborative and effective participation of the school community. It is concluded that it is necessary to undertake continuous changes regarding

¹ Graduada em Pedagogia e História pela Universidade de Pernambuco - UPE. Pós-graduada em Psicopedagogia pela Universidade de Pernambuco - UPE e em Docência do Ensino Superior, Ciências da Educação e Gestão Escolar pela Faculdade de Teologia Integrada - FATIN. cursou Especialização em Educação Profissional Integrada a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adulto pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Pernambucana - IFPE. Mestre em Ciências da Educação pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett (2017). Atualmente é professora concursada pela Prefeitura Municipal de Tacaratu -PE, porém atua na Secretaria Municipal de Educação do Município de Tacaratu - PE como Coordenadora Municipal de Avaliação e PDDE Interativo, onde acompanho todos os programas oriundos do mesmo e sou Formadora do Programa Criança Alfabetizada. Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidad Del Sol - UNADES -PY. E-mail: verabenzotacarvalho@gmail.com

Recebido em 08/05/2023

Aprovado em 07/06/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



democratic management, in view of the social and political context in which the school is inserted and the responsibility not only of the community, through its councils, but also of the State and society. civil.

Keywords: Democracy. Citizenship. School management.

INTRODUÇÃO

O processo de democratização das escolas no Brasil ocorreu a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), promulgada pela Lei nº 9.394/96. Para tanto, foi necessário empreender mudanças substanciais tanto na estrutura de ensino, no currículo e na prática pedagógica, quanto na relação interpessoal entre os educadores, funcionários dos estabelecimentos de ensino e a comunidade escolar.

Cidadania, protagonismo e autonomia passam a ser objetos de atenção prioritária na educação. Para tanto, tornou-se fundamental uma mudança na concepção de administração, que até meados dos anos 1990 estava centrada na figura do diretor escolar e de órgãos fiscalizadores do Estado. Neste novo contexto político-social democrático, este papel diretivo passou a ser assumido como uma função gestora, participativa e colaborativa.

Porque “a educação é objeto de um amplo debate social, graças ao qual se constroem as crenças e aspirações que formulam diferentes exigências em relação ao comportamento dos professores”. (SANTOS; GONÇALVES, 2023, p.423). Entretanto, as formas de pensar e agir atreladas a um regime ditatorial que durou mais de duas décadas, estavam enraizadas, desde a formação ofertada no ensino superior, até a prática docente e administrativa nas escolas. Era preciso, por tanto haver uma nova formação, que contribuísse com a mudança necessária no faz profissional pedagógico. Diversos teóricos e educadores se debruçaram sobre esta pauta formativa, colaborando com o norteamento do papel do gestor escolar democrático.

Desse modo, o presente estudo tem como objetivo, discutir o papel do gestor escolar democrático, de acordo com a Lei nº 9.394/96. Para tanto, optou-se por uma revisão de literatura, narrativa e documental, tendo como elementos norteadores, a LDB de 1996 e autores de referência nesta temática.

A opção pela pesquisa qualitativa se justifica porque de acordo com Gonçalves (2007, p.200) “se o próprio ser humano em sua plenitude já é repleto de dualidades, o método para

estuda-lo em uma dimensão mais ampla necessita estar aberto as possibilidades de entender a sua participação, o seu envolvimento, enfim a sua politicidade.”

A GESTÃO ESCOLAR DE ACORDO COM A LEI Nº 9.394/96

A concepção de gestão escolar emerge com o processo de redemocratização do país, a partir da Constituição Federal e da LDB de 1996. O termo “gestão” reflete o modo participativo da administração escolar. Lück (2006, p. 21) define gestão como:

Um processo de mobilização, de competência e de energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente promova a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

Isto implica em uma descentralização do ensino e estreitamento do diálogo entre escola e comunidade, de modo a identificar e resolver problemas locais, inerentes à evasão, repetência e aproveitamento de ensino. Outros problemas determinantes da qualidade de ensino também passaram a fazer parte das discussões sobre gestão escolar, tais como a saúde dos estudantes, a segurança alimentar e o bem-estar social.

Dessa forma, o Projeto Político-Pedagógico deveria ser construído de forma colaborativa, com a participação dos conselhos escolares e grêmios estudantis, por exemplo, ou outros elementos representativos da comunidade escolar, como observa-se no Art. 14 da LDB:

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).

Essa participação da comunidade escolar, incluindo os representantes de pais e alunos e profissionais da educação, coloca o gestor escolar em uma posição de colaborador que deve tomar as decisões a partir de uma escuta sensível, de uma atenção às sugestões dos demais sujeitos do cenário educativo. Assim, quanto mais democrática é a gestão, maior a participação dos conselhos escolares e da comunidade como um todo. Cabe ao gestor, neste interim, promover um ambiente de respeito, convidativo, para que todos que nele convivem se sintam

confiantes e seguros para expressar suas opiniões, queixas e sugestões, em favor da melhoria da qualidade do ensino.

De acordo com o Art. 12 da LDB de 1996, cabe aos estabelecimentos de ensino:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica; II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola (BRASIL, 1996).

Quanto ao Inciso I do Art. 12, a proposta pedagógica está presente no Projeto Político-Pedagógico, que deve ser construído de forma colaborativa, com a participação da comunidade escolar. Percebe-se no referido Artigo, que há uma função do gestor escolar mediante a administração dos recursos e do pessoal; à estrutura e funcionamento do ensino, quanto ao cumprimento de planos, projetos e proposta pedagógica, bem como de calendário escolar; à atenção ao processo de aprendizagem dos alunos, tendo em vista a melhoria do rendimento escolar; e a aproximação com as famílias e comunidade, tendo em vista a criação de um ambiente participativo, inserido na sociedade, atento às necessidades e potencialidades dos cidadãos.

Freire (1996) salienta que o ambiente escolar precisa ser criativo, amoroso, colaborativo; que fomente a autonomia de estudantes e professores, para a construção de uma cidadania, a qual implica em uma consciência crítica a respeito do ser e estar no mundo. Para tanto, os papéis administrativo e pedagógico do gestor escolar se entrelaçam.

Neste contexto, os recursos materiais e financeiros, devem ser geridos com responsabilidade e transparência. Com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), o gestor tem uma autonomia relativa para gerir estes recursos, de modo a prover soluções para o ambiente escolar. Convém, entretanto, que essa gestão ocorra a partir de decisões colaborativas, junto ao Conselho Escolar. Quanto mais transparentes forem as formas de administrar os recursos materiais e financeiros, menor o risco de corrupção e maior a assertividade na resolução dos problemas (ARAÚJO; VARGAS; PIMENTA, 2021).

Outro aspecto inerente à Gestão escolar, é em relação ao combate à violência e desenvolvimento de um relacionamento interpessoal de paz. Para tanto, o Art. 12, nos incisos IX, X e XI determina que cabe ao gestor:

IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (bullying), no âmbito das escolas (Incluído pela Lei nº 13.663, de 2018); X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas. (Incluído pela Lei nº 13.663, de 2018); XI - promover ambiente escolar seguro, adotando estratégias de prevenção e enfrentamento ao uso ou dependência de drogas (BRASIL, 1996).

Para tanto, é fundamental que o gestor escolar tenha uma política de participação efetiva no ambiente em torno da escola, conquistando o respeito e a atenção da comunidade escolar, por meio de ações efetivas de inclusão, escuta ativa, conscientização e protagonismo dos estudantes e seus familiares. É necessário um manejo sensível dos conflitos ocorridos entre os estudantes dentro do ambiente escolar e para além dos seus muros. Cabe ainda ao gestor, junto às secretarias de educação dos estados e municípios, criar programas de resolução de conflitos e combate ao bullying, bem como de atendimento psicossocial, junto aos órgãos competentes, tendo em vista a promoção da saúde mental.

Os conflitos fazem parte da convivência social, não implicam em violência em si. As divergências de ideias são salutares em um processo democrático, pois implica na fala e escuta colaborativas, sendo o respeito essencial, para que se possa contribuir com a resolução de problemas a partir destes conflitos. Pensar e agir diferente faz parte da cidadania (BRASIL, 2014).

As vivências grupais possibilitam o desenvolvimento das relações interpessoais, o saber relacionar-se com o outro. Elas permitem ao ser humano o encontro com o outro que constitui o Eu. Pois, quando interagimos com o outro, aprendemos o quanto somos inacabados, carentes afetivamente, dependentes e limitados (LOSS, 2013, p. 117).

À medida que o gestor escolar convive com todos da comunidade em clima de respeito, escuta, cordialidade e colaboração mútua, os conflitos de ideias e interesses tendem a ser bem vindos e conduzidos de forma participativa, contribuindo com a melhoria do ambiente escolar e da qualidade de ensino, em um processo de construção constante. De acordo com Ramos (2011), a aprendizagem efetiva exige um movimento de participativo de dar e receber afeto, de sentir e agir, a partir de um diálogo ativo a respeito do relacionamento interpessoal presente no cotidiano escolar.

Lück (2002, p. 18-19) explicita a necessidade de estabelecer um plano de ação, que contemple:

1. Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo;
2. Promover um clima de confiança;
3. Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
4. Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
5. Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;
6. Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

A LDB é o espelho da gestão escolar democrática. Contudo, não encerra todas as nuances do fazer profissional do gestor. É preciso para tanto, que os gestores busquem uma formação contínua, a qual também deve ser promovida pelos estados e municípios, de modo a estabelecer um diálogo permanente entre escola e universidade. E assim, a cada atualização, a cada problema que emerge, as soluções podem ser encontradas de forma mais efetiva e colaborativa, na construção permanente do perfil do gestor democrático.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) é um importante marco legal que estabelece as diretrizes para a educação no Brasil. Ela traz em seu texto diversos princípios que visam garantir uma gestão escolar democrática, onde há participação da comunidade escolar e valorização do trabalho coletivo. No entanto, é importante ressaltar que a LDB não abrange todos os aspectos e desafios do trabalho do gestor escolar.

Para que a gestão escolar democrática seja efetiva, é necessário que os gestores busquem uma formação contínua. Essa formação deve ser promovida tanto pelos estados e municípios quanto pelas universidades, de forma a estabelecer um diálogo constante entre a escola e a academia. Através desse diálogo, é possível atualizar conhecimentos, trocar experiências e refletir sobre as práticas de gestão.

A formação contínua do gestor escolar é fundamental para lidar com as nuances e desafios que surgem no cotidiano da escola. A cada atualização curricular, surgimento de novas políticas educacionais ou problemas emergentes, é necessário que o gestor tenha conhecimentos atualizados e estratégias efetivas para lidar com essas questões (BAIÃO; PASCOINHO, 2021).

Além disso, ao estabelecer um diálogo permanente entre escola e universidade, as soluções podem ser encontradas de forma mais efetiva e colaborativa. A academia pode contribuir com pesquisas, estudos e reflexões teóricas que embasam o trabalho do gestor, enquanto a escola oferece a oportunidade de experimentação e aplicação prática das teorias. (BAIÃO; PASCOINHO, 2021).

Dessa forma, a busca por uma formação contínua e o diálogo entre escola e universidade são essenciais para a construção do perfil do gestor democrático. O gestor escolar deve estar

preparado para enfrentar os desafios do cotidiano, promover a participação da comunidade escolar, valorizar o trabalho coletivo e buscar soluções efetivas e colaborativas para os problemas que surgem na escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de uma gestão escolar democrática, sob os moldes da LDB, prossegue como um movimento contínuo de reflexão e mudança, atrelado ao contexto social e político do país, bem como as formas de pensar sobre educação que norteiam os gestores, desde a formação profissional até a prática educativa e administrativa.

É preciso, nesse processo, estar atento aos desafios enfrentados no cotidiano escolar, principalmente dos estabelecimentos públicos, tais como o investimento financeiro adequado, a estrutura física e pedagógica e a valorização dos profissionais, tanto nos aspectos de formação, quanto de salário, ambiente de trabalho e carreira.

Cabe ao gestor escolar ter este olhar sensível para todas as estas nuances e compreender que quanto mais democrática for a sua gestão, mais possibilidades terá de ser respeitado e conquistar mudanças efetivas, de modo a favorecer uma prática pedagógica em um ambiente colaborativo, onde todos ensinam e aprendem mutuamente. Assim, atuando junto aos elementos da participação da comunidade, tais como conselhos e grêmios, e contando com a responsabilidade dos órgãos políticos e civis, terá mais possibilidade de promover uma educação de qualidade.

Porque

Exige-se hoje, que a escola pública seja eficiente e eficaz na prestação dos seus serviços. A experiência do decisor no contexto escolar será uma referência importante no processo de tomada de decisão pois daí pode advir uma melhoria na qualidade dos serviços. Ao ter-se presente o contexto, há sempre uma escolha de solução mais adequada ao problema. (BAIÃO; PASCOINHO, 2021, p.106)

Neste processo de mudança, as formas de pensar e agir autocráticas que dominavam as escolas brasileiras, vão sendo substituídas por condutas democráticas, que valorizam o protagonismo dos alunos e professores, bem como da comunidade em torno, como essencial para a efetivação de uma educação cidadã.

Porque

O comportamento organizacional das instituições, sejam organismos de ordem pública ou privada, para avaliar as políticas essenciais e a relação destas com os valores compartilhados pelo grupo juntamente com as experiências e percepções dos trabalhadores quanto a essa organização, é importante considerar os fatores relacionados a cultura e ao clima organizacional (SILVA; EVANGELISTA; BUENO, 2022, p.22)

Neste processo de mudança, é notável a substituição das formas autocráticas de pensar e agir que antes dominavam as escolas brasileiras. Agora, essas condutas estão sendo substituídas por abordagens democráticas, que valorizam o protagonismo dos alunos, professores e da comunidade em torno da instituição de ensino. Reconhece-se cada vez mais que a participação ativa e engajada de todos os envolvidos é essencial para a efetivação de uma educação cidadã. Essa transformação não se limita apenas às instituições de ensino, mas também abrange o comportamento organizacional de organismos de ordem pública ou privada. Para avaliar as políticas essenciais e sua relação com os valores compartilhados pelo grupo, assim como as experiências e percepções dos trabalhadores em relação à organização, é imprescindível considerar os fatores relacionados à cultura e ao clima organizacional, como destacado por Silva, Evangelista e Bueno (2022). Essa análise é fundamental para promover uma gestão mais democrática e efetiva, que valorize a participação e a colaboração de todos os atores envolvidos.

Porque

Apenas com educação de qualidade é que poderemos formar pessoas capacitadas para gerenciar um país e realizar uma mudança institucional efetiva, suprimindo imperiosamente a corrupção e atribuindo a real importância ao nosso voto, pois a partir dele teremos governantes dignos e preocupados com os direitos sociais de toda a coletividade. (SILVA; MELO; GONÇALVES, 2021, p.167)

O comportamento organizacional das instituições, tanto públicas quanto privadas, é crucial para avaliar as políticas essenciais e a relação delas com os valores compartilhados pelo grupo, juntamente com as experiências e percepções dos trabalhadores em relação à organização. Nesse sentido, é fundamental considerar os fatores relacionados à cultura e ao clima organizacional, conforme destacado por Silva, Evangelista e Bueno (2022). Esses elementos influenciam diretamente a satisfação dos trabalhadores e a efetividade das práticas adotadas. Somente por meio de uma educação de qualidade, como ressaltado por Silva, Melo e Gonçalves (2021), podemos formar profissionais capacitados para gerenciar um país e promover uma mudança institucional efetiva. Isso envolve a erradicação da corrupção e a

atribuição de real importância ao voto, a fim de eleger governantes comprometidos com os direitos sociais da coletividade.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, G. C. de; VARGAS, N. C.; PIMENTA, P. P. Políticas Educacionais e o Programa de Fiscalização em Entes Federativos: Corrupção, má Gestão ou Incapacidade Institucional dos Recursos da Assistência Financeira da União? **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 29, n. 172, p. 1-18, 2021.

BAIÃO, Nuno; PASCOINHO, João. A Influência do Diretor de Escola nas Lideranças Intermediárias ao Nível da Gestão. **HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 28, jan./mar. 2021. ISSN 1809-1628. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1522>. Acesso em: 05 de jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

_____. **Diálogo e mediação de conflitos nas escolas**: guia prático para educadores. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília, DF, 2014.

CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do Diretor Escolar e sua Relação com o Clima Organizacional. **HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 29, jan./mar. 2021. ISSN 1809-1628. Disponível em: http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1525/1116. Acesso em: 20 de mai. 2023.

DA SILVA GONCALVES, Maria Célia. O uso da metodologia qualitativa na construção do conhecimento científico. **Ciênc. cogn.**, Rio de Janeiro, v. 10, p. 199-203, mar. 2007. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212007000100018&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 05 jun. 2023.

DEMO, P. Aprender com suporte digital- Atividades autorais digitais. **Humanidades & Tecnologia (FINOM)**, v. 25, p. 10-94, jul./set. 2020. Disponível em: http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1284. Acesso em: 04 nov. 2022.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LOSS, Adriana Salete. **Ampliação das Inteligências intra e interpessoal nos espaços educativos**. Curitiba, PR: Appris, 2013

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

_____. **A gestão participativa na escola.** 9. Ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

RAMOS, Maria B. J.; FARIA, Elaine Turk. **Aprender e ensinar:** diferentes olhares e práticas. Porto Alegre; PUCRS. p. 299. 2011

SANTOS, Ana Rachel Pires Cantarelli; GONÇALVES, Maria Célia da Silva. Profissão Docente: múltiplas facetas e desafios na mobilização e valorização dos saberes. In: **ALTUS CIÊNCIA.** ISSN 2318-4817. vol. 17, jan./jul. 2023. DOI: 10.5281/zenodo.7897607. Disponível em: <<http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altuscienca/article/view/135>>. Acesso em: 05 de jun.2023.

292

SILVA, Eudes; MELO, Gilson Martins de; GONÇALVES, Maria Célia da Silva. Democracia e política: uma breve revisão de literatura. In: DIREITO EM REVISTA - Paracatu. ISSN: 2178-0390. vol. 6, jan./dez. 2021. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/DIR_REV/article/view/2119>. Acesso em: 06 de jun, 2023.

SILVA, Anny Francielle Teixeira; EVANGELISTA, Renata Alessandra; BUENO, Alexandre Assis. Os fatores do clima organizacional que afetam a satisfação dos trabalhadores do ensino superior público: uma revisão integrativa. **Altus Ciência**, João Pinheiro, v. 15, n. 15, p. 44-32, aug.-dez. 2022. ISSN 2318-4817. Disponível em: <<http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altuscienca/article/view/44/32>>. Acesso em: 22 de jun.2023. DOI 10.5281/zenodo.702346. Acesso em: 06 de jun, 2023.