CADERNOS MACAMBIRA

ISSN 2525-6580, Serrinha, Bahia - v.8, n. especial 1, 2023. https://doi.org/10.59033/cm.v8iespecial1.1104
Anais do VI Seminário de Pesquisa, Extensão, Inovação e Cultura do Território do Sisal

OS DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE

Eliezer Vieira Lima[1], Célia Tanajura Machado[2], Leane Liny dos Santos Lima[3], Igor Vinicius Leal Nascimento[4], Catia Sueli Cerqueira dos Santos[5]

[1] Mestrando em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia. Membro do Grupo Lavoro, Universidade do Estado da Bahia - *Campus* I. E-mail: eliezermestrado@gmail.com.
[2] Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia. Coordenadora do Grupo de Pesquisa Lavoro, Universidade do Estado da Bahia - *Campus* I. E-mail: cmachado@uneb.br.
[3] Licenciada em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia - Campus XI. Membro do Grupo Lavoro, Universidade do Estado da Bahia - *Campus* I. E-mail: leanelife@hotmail.com.
[4] Bacharel em Direito pelo Centro Universitário Dom Pedro II. Membro do Grupo Lavoro, Universidade do Estado da Bahia - *Campus* I. E-mail: igornascimentoadv@gmail.com.
[5] Mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão e Tecnologias aplicadas à Educação, Universidade do Estado da Bahia. Membro do Grupo de Pesquisa Lavoro, Universidade do Estado da Bahia – *Campus* I. E-mail: catiacerqueira77@gmail.com.

Recebido: 25/10/2023 - **Revisado**: 09/11/2023 - **Aceito**: 14/11/2023 - **Publicado**: 07/12/2023

RESUMO: Apresenta discussões sobre os desafios e os dilemas da implementação de uma gestão democrático-participativa nas instituições públicas de ensino na educação básica. Norteia-se pela pesquisa qualitativa de cunho bibliográfica com o objetivo de compreender os desafios da gestão democrático-participativa na educação básica como instrumento de redução de desigualdades sociais na contemporaneidade. Aponta para a necessidade da consolidação de um ambiente harmônico de escuta e partilha das tomadas de decisões nas instituições de ensino públicas da educação básica.

Palavras-Chave: Gestão democrático-participativa; Política educacional; Educação Básica.

ABSTRACT: Presents discussions on the challenges and dilemmas of implementing democratic-participatory management in public teaching institutions in basic education. It is guided by qualitative bibliographical research with the aim of understanding the challenges of democratic-participatory management in basic education as an instrument for reducing social inequalities in contemporary times. It points to the need to consolidate a harmonious environment for listening and sharing decision-making in public basic education institutions.

Keywords: Democratic-participatory management; Educational politics; Basic education.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho se constitui em uma discussão teórica sobre os desafios do homem contemporâneo, sua atuação como cidadão no contexto da globalização e a relação da gestão educacional democrática e participativa com o trabalho do gestor na contemporaneidade. Neste estudo, buscamos responder

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Internacional Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

a seguinte questão: quais os desafios da gestão democrático-participativa das instituições educacionais públicas da educação básica em vistas da necessidade de uma gestão educacional como instrumento de redução das desigualdades sociais na contemporaneidade?

Assim, o texto se organiza de forma a apresentar uma reflexão sobre as possibilidades e os desafios do modelo da gestão democrático-participativa das instituições públicas de ensino no enfrentamento às desigualdades educacionais. Segundo Lück (2011) a gestão educacional é orientada pelo princípio constitucional da gestão democrática e tem como elementos a cidadania e participação, que são bases na formação do cidadão livre e participativo. Gadotti (2014) corrobora ao entender a participação social e popular como princípio inerente à democracia.

METODOLOGIA

Este estudo se configura em uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica consiste a partir de obras produzidas. Esse desenho metodológico partiu das leituras de Giddens (1991), Castells (1999), Hall (2011) e com base teórica dos referenciais que tratam da gestão educacional, privilegiou-se os textos de Paro (1987), Freitas (2000), Lück (2011), Gandin (2001), Gadotti (2014) e outros pesquisadores que aborda a referida temática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O conhecimento sobre a modernidade nos ajuda compreender os processos de mudanças ocorridos na história da gestão, no tempo/espaço. Segundo Giddens (1991, p. 8),

> Como uma primeira aproximação, digamos simplesmente o seguinte: "modernidade" refere-se a estilo, costume de vida ou organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII e que ulteriormente se tornaram mais ou menos mundiais em sua influência. Isto associa a modernidade a um período de tempo e a uma localização geográfica inicial, mas por enquanto deixa suas características principais guardadas em segurança numa caixa preta.

Quanto ao tempo/espaço, Manuel Castells (1999, p. 501) define:

> [...] espaço é o suporte material de práticas sociais de tempo compartilhado. Imediatamente acrescento que qualquer suporte material tem sempre sentido simbólico. Por práticas sociais de tempo compartilhado, refiro-me ao fato de que o espaço reúne essas práticas que são simultâneas no tempo. É a articulação material dessa simultaneidade que dá sentido ao espaço vis-à-vis a sociedade.

Essas definições são de extrema relevância, atualmente, pois há um amplo debate sobre os desafios da gestão educacional no cenário brasileiro. É importante que seja considerada a história da evolução dos processos da gestão educacional brasileira no espaço/tempo da contemporaneidade, pois, a globalização e as inovações tecnológicas desencadearam transformações em todo o mundo, que afetaram não só a administração das organizações privadas, mas também a administração estatal, em razão da compreensão de um modelo ineficiente de gestão.

Com a modernidade e a nova organização social advinda das transformações tecnológicas, os processos de publicidades tomam corpo com a gestão democrática, que passa a incluir a sociedade civil nas decisões da gestão numa perspectiva de colaboradores e corresponsáveis pelos atos da gestão. Segundo Freitas (2000, p. 47), a gestão participativa tem o foco no indivíduo, em suas necessidades, em seu contexto, e possibilita a abertura do diálogo, obtendo, assim, vantagens em processos e resultados. Gandin (2001), por sua vez, assinala que o planejamento participativo não se caracteriza pelo estímulo à participação, mas pela tendência de proposta de participação democrática, no intuito de intervir na realidade, a partir da visão de que a sociedade se organiza de forma injusta pela falta de participação.

> Neste contexto, participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa nem, mesmo, a possibilidade de decidir alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana [...] inclui distribuição do poder [...] (Gadin, 2001, p. 88).

Pois, compreendemos que a socialização do poder incentiva a participação coletiva que diminui o individualismo, dando autonomia e independência de gestão. Segundo Lück (2011) com as transformações a responsabilidade pela educação deixa de ser exclusiva da instituição educacional. Com isso, exige-se da gestão uma nova dinâmica de organização descentralizadora, de mudança de consciência cultural no interior da instituição e por parte de todos os seus atores que constroem os resultados educacionais com esse processo da gestão. A tendência a esse processo de descentralização segundo Machado (1991),

> [...] é porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e constante revisão do que está acontecendo. Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece. Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido (Machado, 1991, p. 86).

A descentralização transfere competências para a gestão e outros níveis de governo, delegando de forma regulamentada pelo poder central, com todas as suas legislações, diretrizes, prestações de contas e outros. O contexto atual caracterizado pela globalização trouxe consigo o deslocamento e toda a complexidade da modernidade, provocando, no homem moderno, desafios de compreensão e reflexão dessa nova ordem social, que, a serviço do capital, determina os ditames da condução do poder. Nessa perspectiva, a Lei nº 9.394/1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional normatiza e orienta para a gestão compartilhada, as eleições de diretores e a formação de colegiados escolares, no intuito de garantir a participação da comunidade escolar, de forma democrática, nas decisões junto à gestão educacional.

Esse novo perfil de gestão requer um profissional que esteja preparado para atuar na resolução de conflitos e nas tensões apresentadas pelo grupo, monitorar e avaliar dados e resultados, planejar e implementar projetos, promover a integração da comunidade à escola e manter o diálogo e a unidade

no espaço escolar. O trabalho e as decisões devem ser geridos e decididos de forma coletiva. Para esse novo desafio, o gestor precisa ter a capacidade de alteridade. Vale ressaltar que esse processo não é simples, pois se constrói e fortalece na Universidade dimensão relacional, consequentemente, todos passam a se sentir responsáveis pelo sucesso da gestão.

A flexibilidade em acompanhar e compreender a dinâmica em que o gestor está inserido, e nela atuar e compreender qual o melhor estilo possível de liderança, é um outro desafio na gestão educacional. A literatura sugere os seguintes estilos: institucional, nomeado pela instituição; natural, presente na vida dos líderes, a pessoa tem qualidade nata de líder; autocrática, obedece às ordens; burocrático/participativo, busca o diálogo e a participação e motiva o tempo todo a equipe, com entusiasmo e incentivo. O êxito de uma gestão educacional resulta no aprimoramento das habilidades individuais e coletivas, da valorização humana e do fortalecimento do trabalho em equipe, que deve ser gerida por gestores líderes que saibam construir um ambiente de harmonia.

> Então, pode-se destacar que gerir é lidar com um complexo de relações humanas, deixando de ser apenas aspectos administrativos e burocráticos. Desta forma, um dos grandes desafios da gestão é unir diversas especificidades em interesse de objetivos comuns. Sendo assim, a gestão exige comprometimento na sua ação e esse é o diferencial do gestor que exerce a liderança de forma ativa e que garante um bom funcionamento que impulsiona a todos. (Pereira, 2018).

Nessa visão, o verbo liderar tem uma função primordial para efetivar uma gestão democrática e participativa, em que o gestor, enquanto cargo e como liderança, proporciona um ambiente de crescimento, autonomia e escuta, práticas necessárias na gestão participativa na contemporaneidade. Essas tarefas não são fáceis, é um grande desafio diário, exigindo do gestor empatia para lidar com as diferenças. Entende Hall (2011), que a modernidade não é só a experiência de convivência com rápidas mudanças abrangentes e contínuas, mas também um processo grandioso de reflexão de vida. Acrescenta Giddens (1991) que: “as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz das informações recebidas sobre aquelas próprias práticas, alterando, assim, constitutivamente, seu caráter. ”

Nesse sentido, ouvir o outro é fundamental no exercício democrático como nos aponta Giddens (1991) que a forma como a sociedade vive na modernidade em sua extensão e intensidade, as transformações vividas na modernidade, como: a interconexão social e as alterações das relações mais íntimas da existência humana. Refletir sobre o cotidiano dessa vida moderna, no exercício da construção da identidade profissional, é mais um grande desafio ao gestor educacional na contemporaneidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÕES

É possível compreender que um modelo de gestão não se estabelece de forma neutra, pois o mesmo está tomado de concepções políticas. Essas definirão o que, como e quando determinadas ações e decisões devem ser realizadas. Sendo assim, quando a participação do sujeito é democrática, torna-se possível a transformação do mesmo e, consequentemente, da sua realidade social. O percurso desse trabalho, possibilitou reflexão sobre os desafios da gestão educacional na contemporaneidade.

Portanto, os estudos apontam para a necessidade de uma construção mais participativa e democrática da gestão educacional, especificamente para a construção de um ambiente harmônico e participativo, em que o maior desafio é unir diversos conhecimentos em interesses de objetivos comuns. Em suma, acreditamos que o modelo de gestão democrático participativo é o construto que deve ser adotado na gestão educacional, por mais que os desafios da modernidade se apresentem no cotidiano da gestão educacional.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FREITAS, K. S. de. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático participativo na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n. 72, p. 47-59, fev. jun. 2000. Disponível em: http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2636. Acesso em: 02 out. 2023.

GADOTTI, M. Gestão democrática com participação popular. **Conferência Nacional de Educação,** 2014. Disponível em:

http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf . Acesso em: 27 de out. de 2022.

GANDIN, D. A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, v. 1, n. 1, p. 81-95, jan./jun. 2001. Disponível em: https://biblat.unam.mx/pt/revista/curriculo-sem-fronteiras/articulo/a-posicao-do-planejamento-participativo-entre-as-ferramentas-de-intervencao-na-realidade. Acesso em: 02 out. 2023.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. ed. Vozes, 2011. Série de Cadernos em Gestão.

MACHADO, L. R. de S. A politécnica nos debates pedagógicos soviéticos das décadas de 20 e 30. **RBPT**, Porto Alegre, n. 3, 1991. Disponível em: https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/9575. Acesso em: 2 out. 2023.

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. **Cad. Pesqui**. [online]. 1987, n.60, pp.51-53. ISSN 0100-1574. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0100-15741987000100007&script=sci_abstract. Acesso em: 20 jul. 2022.

PEREIRA, L. M.. Os desafios da gestão escolar: exercício de liderança para a condução do trabalho em equipe. 2018. 54 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Especialização). Curso de especialização em gestão em supervisão escolar: desafios do trabalho coletivo na escola, Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, 2018. Disponível em: http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7586?show=full. Acesso em: 18 out. 2022.