

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - ESCOLA DE GESTORES

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Aluna: Márcia Cristina de Souza Ormeneze

Orientadora: Andréa Barbosa Gouveia

Curitiba, fevereiro de 2010.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Márcia Cristina de Souza Ormeneze ¹

RESUMO

Este artigo ressalta a importância do conhecimento por parte da comunidade escolar e local, sobre a organização do trabalho pedagógico na escola pública, para referendar os princípios da gestão democrática, da autonomia, da participação, da construção do projeto político pedagógico e a qualificação do gestor. O modelo atual da gestão escolar no Estado do Paraná apresenta traços democráticos representados pela autonomia, a participação e o trabalho coletivo. O governo tem priorizado políticas públicas para a educação, no sentido de priorizar o ensino e a aprendizagem para todos, valorizando os professores com programa de educação continuada e os gestores com curso de pós-graduação na área específica de gestão escolar, articulando as teorias da administração com as orientações pedagógicas, com o objetivo de garantir os seguintes princípios: direito à educação, à inclusão e a qualidade social, a gestão democrática. Assim, este modelo de gestão deve contribuir para que as instituições educacionais, articuladas com outras organizações, participem da construção de uma sociedade sustentada no tripé: justiça social, igualdade e democracia.

Palavras-chave: gestão democrática, participação, autonomia.

ABSTRACT

This article emphasizes the importance of the knowledge for the school local community, on the organization of the pedagogic work in the public school, to countersign the principles of some issues such as the democratic administration, the autonomy, the participation, the construction of the pedagogic political project and the manager's qualification.

The current model of the school administration in the State of Paraná presents democratic features represented by the autonomy, the participation and the collective work.

The government has prioritized public politics for the education, in the sense of prioritizing the teaching and the learning for every one, valuing the teachers work through providing continuous educational programs and for the administrators provided masters degree course in the specific area of school administration, articulating the theories of the administration with the pedagogic orientations, aiming at guaranteeing the following principles: right to the education, to the inclusion, to the social quality and to the democratic

¹ Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, ofertado pela Escola de Gestores, 2009.

administration. Therefore, this administration model should contribute so that the education institutions, articulated with other organizations, take part in the construction of a society sustained by the tripod: social justice, equality and democracy.

Key-words: democratic administration, participation, autonomy.

INTRODUÇÃO

Este artigo se propõe a analisar a organização da escola e a gestão democrática da educação, como um dos princípios constitucionais do ensino público, conforme preconiza o art. 206 da Constituição Federal de 1988. Confirmando este princípio, o inciso VIII do art. 3º da Lei 9394/96 (Lei de Diretrizes e Base da Educação) agrega dois outros princípios a serem observados no processo de gestão democrática: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática da educação é um espaço de tomada de decisões coletivas, isto é, com a participação de docentes, funcionários, estudantes, pais ou responsáveis, que tem como objetivo a melhoria da qualidade do processo educacional e do aprimoramento das políticas públicas do Estado, devidamente articuladas com as diretrizes nacionais com abrangência de todos os níveis e modalidades de ensino.

A compreensão da dimensão do processo de gestão democrática exige o domínio dos conceitos de autonomia, cidadania, democratização, descentralização, qualidade e participação visando assegurar a legitimidade do processo de construção de uma sociedade socialmente mais justa, cuja formação tem seu berço na escola.

O processo de democratização da gestão escolar tem seu embrião no estabelecimento do pleno funcionamento dos conselhos escolares e no uso de um instrumento de participação popular consagrado pela democracia – o voto direto, para a escolha do gestor escolar, seja na Educação Básica ou na Educação Superior.

Assim, a gestão democrática é o fio condutor que liga o indivíduo e o colegiado, entre a tomada de decisão e a participação, cujo suporte está no debate e na transparência das ações de cunho pedagógico, administrativo e da gestão de pessoas.

Historicamente esta tendência de gestão teve início na década de 1980 e a partir da Constituição de 1988, estabeleceram-se significativas mudanças no cenário brasileiro e os reflexos recaíram na organização da vida escolar, culminando com a LDB 9394/96 que preconiza no art. 3º: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

E define de forma mais específica, nos artigos 14 e 15:

Art. 14: Os sistemas de ensino definirão as normas de Gestão Democrática (...)

I – participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;

Art. 15: Os sistemas de ensino assegurarão às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

Este estudo objetiva analisar a organização do trabalho na escola, a gestão democrática, a autonomia da escola e a participação da comunidade e a partir daí, construir entendimentos que conduzam a abertura e desenvolvimento de métodos alternativos necessários a uma gestão verdadeiramente democrática no cotidiano escolar.

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA

A educação com sua organização e gestão passa por mudanças históricas, conceituais e estruturais, que necessitam ser refletidas na dinâmica do seu processo, considerando-se que educação está relacionada a aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais.

A palavra gestão tem origem no verbo latino *gero* que significa: levar sobre si, carregar, chamar a si executar, exercer, gerar. A gestão implica em dialogar e interrogar e pela paciência ir em busca de resposta.

Nesta perspectiva, segundo o Professor Jamil Cury: “a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e soluções de conflitos” (Boletim19; outubro de 2005, p. 14 Ministério da Educação, Salto para o Futuro, TV Escola)

. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógico; à participação responsável de todos nas discussões, decisões, efetivações das decisões, acompanhamento e dialogicidade mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos.

A gestão democrática pressupõe a participação da comunidade nas tomadas de decisões e na execução das ações relativas ao projeto escolar.

O entendimento da necessidade de uma gestão democrática está contemplado na Constituição Federal vigente, solidificado com a promulgação da LDB de 1996, que foi a primeira lei de educação a considerar atenção especial à gestão escolar, atribuindo um significativo número de incumbências às escolas como:

Elaborar e executar a sua proposta pedagógica; administrar o seu pessoal e recursos materiais; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola e sobre a escola; informar aos pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (LDB, Art. 12, inciso I a VII).

A gestão democrática da educação constrói coletivamente, por meio da participação, da cidadania da escola de seus integrantes e de todos que nela, de alguma forma participam, possibilitando este aprendizado, o desenvolvimento de uma consciência de participação mais ampla no mundo.

A tomada de consciência da necessidade de decidir e posterior processo de decisão, quando feito no coletivo, propiciam riqueza de idéias. O debate, o

confronto de argumentos diferentes que se constroem no próprio processo coletivo se faz na participação coletiva, ou seja, quando se compreende e incorpora que “participar consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletivo” explica Catani (1998).

Todavia, para esse processo acontecer é necessário legitimar meios que garantam a democratização na gestão, ou seja, é preciso refletir sobre a participação da comunidade dentro da escola pública.

Nesse sentido, a criação de órgãos colegiados ou conselhos escolares, associações de apoio à escola, agremiações de alunos, é fundamental para concretização do processo.

A participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades, enfatiza Paro (2004, p. 16).

Assim, a efetivação de uma nova relação entre a educação, a escola e a democracia constitui um aprendizado político pedagógico cotidiano que requer implementação de novas formas de organização e participação interna e externamente à escola, ou seja, a gestão democrática se constrói por meio da garantia de novas formas de organização e pela implementação de mecanismos de distribuição do poder, que só é possível a partir da participação ativa dos cidadãos na vida pública, articulada à necessidade de formação para a democracia.

FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA

Caracteriza-se como um local de formação do cidadão, com a missão de construir conhecimentos, atitudes, valores que torne a pessoa solidária, crítica, ética e participativa.

A escola brasileira enfrenta muitos problemas relativos à qualidade do ensino, porém, a legislação educacional em seu Título III, quando aborda o Direito à Educação e o Dever do Estado, defende:

Art. 4º: O dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de: I- ensino fundamental e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na

idade própria; II- progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade do ensino médio III- atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino; IV- atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade; V- acesso aos níveis mais elevados de ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um; VI- oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando; VII- oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola; VIII- atendimento ao educando, no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde; IX- padrões mínimos de qualidade de ensino definido como variedade e quantidade mínimas por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. (LDB, 1996).

Evidentemente, que o pleno desenvolvimento do ser humano, não se dá apenas o que está escrito em leis, decretos e normas, é necessário que as mesmas sejam cumpridas e que a democracia seja a expressão do que as legislações determinam, pois, a democracia se faz com práticas sociais marcadas pelo compromisso e pela participação da família, da escola e dos parceiros que participam das ações coletivas.

PARTICIPAÇÃO: CAMINHO PARA A DEMOCRACIA

Participação segundo Cunha (1994, p. 584) significa ação conjunta de um fazer que exercita e ensina a ser. Portanto, a participação tem um caráter instrumental porque ao participar se exercita um direito de cidadania, se responsabiliza quem faz sobre o que faz e faz aquilo que necessita ser feito, aprende a colaborar com o próximo e se aperfeiçoa na convivência.

Na gestão escolar democrática a participação se institui como um método, um caminho. Acontece no cotidiano escolar onde as relações de poder se dão a todo o momento, por meio da construção de novas relações sociais que constituem espaços que ampliam a reflexão e a decisão para melhor se organizar, dialogar e construir o consenso.

A educação é um direito de todos e a escola é uma prestadora de serviços que deve atender aos interesses da coletividade.

Neste contexto, as instâncias colegiadas representam o espaço democrático onde os gestores, os docentes, os funcionários e os pais ou responsáveis ajudam a construir o Projeto Político Pedagógico da escola e criam um canal de comunicação que garante a participação de todos os sujeitos. A participação requer espaços de poder. Ela só é viável e possível em clima democrático. A participação é condição para a existência da gestão democrática, uma não é possível sem a outra, é a base de um clima organizacional positivo.

Os canais institucionais que garantem a participação da comunidade no processo da gestão democrática são:

- a) Conselho Escolar: coordena a gestão escolar, é responsável pelo planejamento, controle e avaliação das ações pedagógicas, administrativa e financeira da escola, composto pelo gestor escolar, representantes de pais, professores, alunos, funcionários, equipe pedagógica e representante da sociedade civil organizada. Tem função deliberativa;
- b) Associação de Pais, Mestres e Funcionários: é um órgão de representatividade dos pais, mestres e funcionários que buscam a integração dos segmentos escolares, que subsidiam a discussão e a implementação do Projeto Político Pedagógico, na perspectiva de contribuir com a melhoria da qualidade do ensino;
- c) Grêmios Estudantis: órgão máximo de representatividade dos alunos e possibilita a efetivação de uma educação emancipatória e transformadora, porque promove o exercício da democracia no espaço escolar.
- d) Conselho de Classe: órgão consultivo e deliberativo que congrega os professores de todas as disciplinas, os representantes de turmas ou todos os integrantes da turma para analisar, refletir, avaliar e tomar decisões sobre as ações de cunho pedagógico na escola.

Neste contexto, é importante ressaltar a importância das eleições que são fundamentais para as renovações dos quadros de gestores escolares, evitando a perpetuação no poder de determinados gestores.

provocaram múltiplas contradições e modificações em todo o sistema de ensino.

Amaral (1996) relata que a autonomia da escola é uma concepção adotada no período de 1991-1994, que consistiu na descentralização de responsabilidades do Estado para a escola e a comunidade. Neste contexto, a influência do Banco Mundial sobre a Secretaria de Estado da Educação resultou na reformulação do modelo de autonomia da escola, com ênfase na administração realizada pelo setor privado, priorizando a gestão administrativa. Aluno se transforma em cliente e a escola adota a “pedagogia da fábrica”, o processo de ensino e aprendizagem é medido em resultado.

A autonomia pressupõe co-responsabilidade quando requer participação da comunidade na tomada de decisão pelos representantes de todos os segmentos da comunidade escolar: professores, funcionários, pais, alunos e assegura a democratização e a autonomia para a aplicação dos recursos financeiros da escola.

A autonomia da escola assevera Veiga (2003) é construída a partir do projeto político pedagógico, o qual contribui para o exercício da democratização dos espaços públicos e pode ocorrer em vários níveis.

A autonomia implica auto-organização e geração de sua identidade. Nesse sentido o projeto político pedagógico é a identidade da escola. A autonomia não pode ser encarada como algo a ser adquirido, mas sim, como produto de processos inter-relacionais, capazes de propiciar à escola a criação de sua identidade própria.

A construção do projeto político pedagógico é gradativa e deve contar com a participação de todos, passando por confrontos de idéias até atingir o consenso. Quando elaborado de forma ética e participativa o projeto pode ser um instrumento de transformação da realidade pessoal e social.

Nas palavras de Veiga (2004, p. 40):

Construir um projeto pedagógico significa enfrentar o desafio da mudança e da transformação, tanto na forma como a escola se organiza seu processo de trabalho pedagógico como de gestão que é exercida pelos interessados, o que implica o repensar da estrutura de poder da escola.

O projeto político pedagógico é concebido como um instrumento transformador e integrador da prática escolar, ele passa a ser o referencial da caminhada, determinando o que a escola precisa fazer e como fazer para atingir a melhoria do seu desempenho e os avanços significativos para o coletivo nela envolvido.

Dessa forma, o projeto político pedagógico pode se tornar um instrumento poderoso para a gestão democrática escolar, para a formação de consciência coletiva para mudanças de hábitos, tanto dos alunos como dos seus familiares e da comunidade em geral, na imersão do homem na vida pública da sua comunidade. Mais importante do que de se elaborar um texto abrangente e detalhado, é construir-se o envolvimento e o crescimento das pessoas no processo, principalmente dos professores, com a efetiva participação do coletivo da escola. É importante que o planejamento seja do grupo e não para o grupo e o problema maior não está tanto em fazer uma mudança, mas em sustentá-la.

Neste sentido, a LDB vigente pontua a necessidade de repensar uma autonomia às escolas, cabendo aos gestores escolares estabelecerem as diretrizes das ações, a partir do planejamento e elaboração coletiva do projeto político pedagógico e da descentralização das ações e das articulações pedagógicas, político, financeiro e administrativo.

Quando esse processo de elaboração é ético e participativo, este instrumento pode ser agente de transformação e formação de um cidadão participativo, solidário, reflexivo e capaz de reinventar procedimentos de construção dos direitos fundamentais legalmente formalizados, dentre os quais, o direito à educação de qualidade.

Neste raciocínio compreende-se também, que a escola não é o único espaço formativo da sociedade, mesmo sendo a sua ação necessária e fundamental, ela não dá conta da educação integral.

Por isso, ela é sempre desafiada a reconhecer os saberes da comunidade, os espaços sociais e os mecanismos sociais que podem possibilitar os diálogos, as experiências, as transformações tanto dos conteúdos quanto da vida social.

Assim, o desafio da escola na busca pela realização do princípio da gestão democrática é articular os esforços dos diferentes setores, visando o

engajamento de todos na sintonia com a luta pela educação de qualidade e ao mesmo tempo, articular as diversas formas de participação encontradas pela comunidade escolar e local para a elaboração de planejamentos estratégicos e projetos pedagógicos que buscam a formação de cidadãos comprometidos com a transformação social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade brasileira tem sido marcada por uma colonização oriunda de um Estado que se constitui de forma autoritária e centralizadora e seus reflexos ainda são presentes nas organizações, especialmente, as escolares.

Talvez por isso, o estudo demonstrou a necessidade de aprofundar o conhecimento por parte da comunidade escolar e local, sobre a organização da gestão do trabalho pedagógico na escola pública.

A gestão democrática é um instrumento para manter uma relação permanente com a comunidade, construindo coletiva e participativamente o projeto político pedagógico da escola e ampliando o entrelaçamento com outros espaços da sociedade, dialogando com a realidade de cada segmento e incorporando-os no processo de democratização do pensar, agir e fazer conhecimento.

Um dos mecanismos de participação coletiva é o processo de eleição para escolha dos gestores escolares. O procedimento ainda é novo e por falta do exercício democrático, muitas vezes, criam-se ranços nos ambientes escolares, que permeiam uma gestão inteira, com grupos divididos ideologicamente e que por vezes, causam desequilíbrio nas relações de mando e subordinação, isto porque, os gestores não estão adequadamente preparados para mediar conflitos e agir com imparcialidade e humanização no cotidiano da escola.

Assim, é importante destacar que o acesso à educação é o ponto de partida da democratização, mas é necessário cuidar para que todos aqueles que tiveram ingresso na escola, tenham condições de nela permanecer com sucesso e o sucesso escolar é reflexo da qualidade da educação ministrada. Porém, o processo educativo que permeia o acesso, a permanência e o sucesso na escola, deve ser o espaço para o exercício democrático e para que

isto de fato aconteça, a gestão democrática, é a única forma de conceber a gestão escolar.

REFERÊNCIAS

AMARAL, M.A. **A qualidade da educação na qualidade total**. São Paulo: PUC, 1996. (Dissertação de Mestrado em Educação).

BARROSO, João. **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília: Câmara dos Deputados, 1994.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. (Lei nº 9394/96). Brasília: MEC, 1997.

CATANI, M. Políticas para a educação superior no Brasil: desafios e perspectivas: uma nota bibliográfica. IN: MACHADO, L.M.; FERREIRA, N.S.C. **Política e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

CUNHA, L.A. (org.). **Escola pública, escola particular e a democratização do ensino**. São Paulo: Cortez, 1986.

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

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2002,

_____. **Gestão democrática na escola pública**. 3ª edição. São Paulo: Ática, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Inovações e projeto político pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** Campinas: Cadernos CEDES, v. 23, nº 61, 2003.

_____. **Projeto político pedagógico: educação superior**. Campinas: Papyrus, 2004.