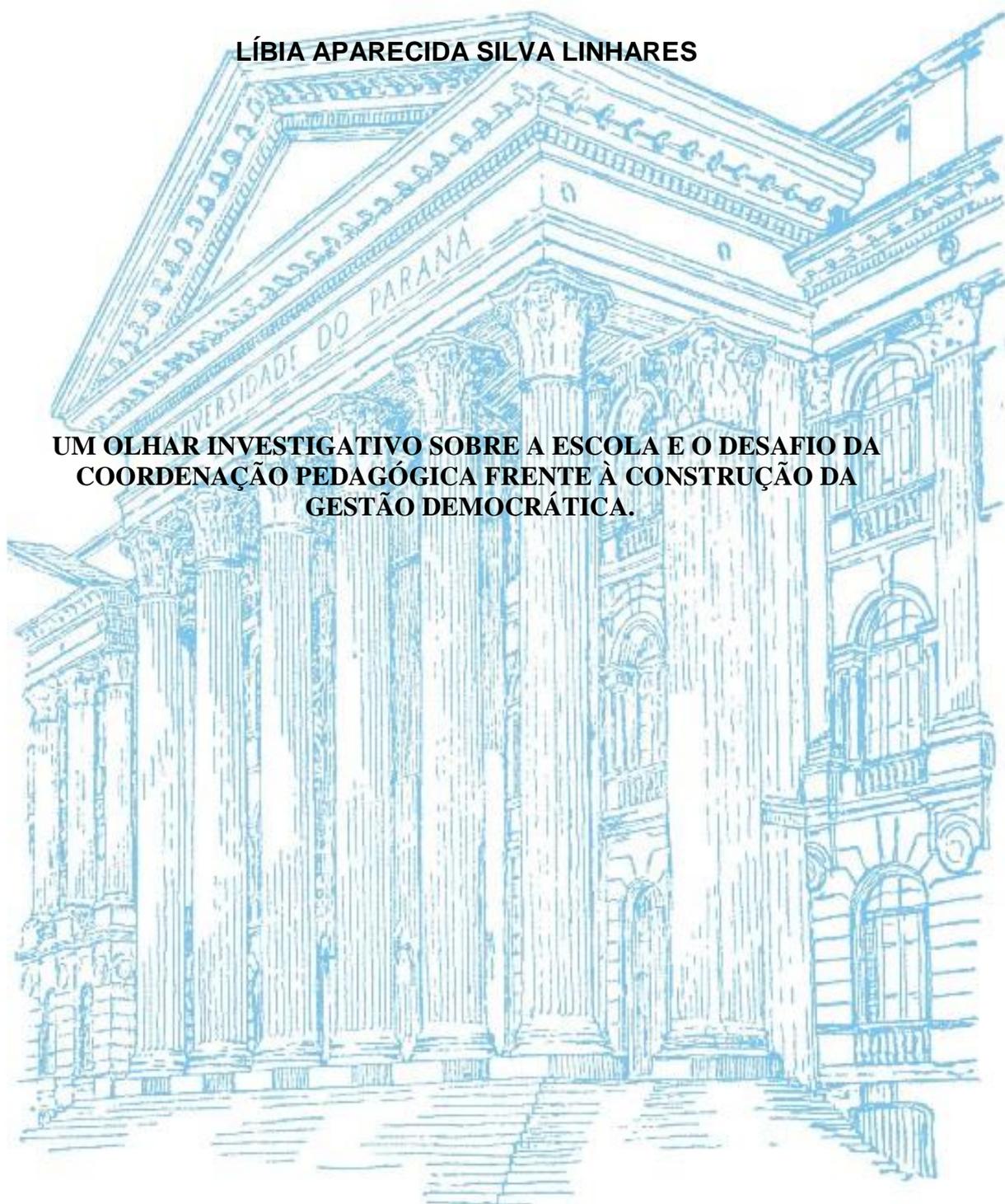


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO**

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

LÍBIA APARECIDA SILVA LINHARES

**UM OLHAR INVESTIGATIVO SOBRE A ESCOLA E O DESAFIO DA
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA FRENTE À CONSTRUÇÃO DA
GESTÃO DEMOCRÁTICA.**



**CURITIBA
2014**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

LÍBIA APARECIDA SILVA LINHARES

**UM OLHAR INVESTIGATIVO SOBRE A ESCOLA E O DESAFIO DA
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA FRENTE À CONSTRUÇÃO DA
GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Dr. Ademir Aparecido Pinhelli Mendes

CURITIBA
2014

UM OLHAR INVESTIGATIVO SOBRE A ESCOLA E O DESAFIO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA FRENTE À CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Autora: LINHARES, Líbia Aparecida Silva¹
Orientador: MENDES, Ademir Aparecido Pinhelli²

RESUMO

O presente trabalho teve como objeto de estudo a implementação da gestão democrática numa escola da Rede Pública Paranaense. Reconhecendo a escola como espaço contraditório, que ora convoca e ora resiste à tomada de decisões coletivas, pretendemos investigar a contribuição da coordenação pedagógica no processo de construção da gestão escolar democrática. Para tanto, adotamos a pesquisa bibliográfica e qualitativa, retomando os princípios de Gestão Democrática, a fim de subsidiar a coleta e análise de dados que contribuiriam para o desenvolvimento dessa pesquisa. Assim, por meio de entrevistas e questionários, obtivemos informações valiosas acerca da compreensão que os educadores têm sobre o tema em questão. Entre os benefícios e as dificuldades de se implementar esse modelo de gestão, concluímos que a gestão escolar democrática não se realiza somente a partir da promulgação de leis, mas necessita de empenho e comprometimento das pessoas em transformar essa decisão em um ato político.

Palavras-Chave: Gestão democrática; Gestão escolar democrática; Coordenação pedagógica.

INTRODUÇÃO

A luta em prol do estabelecimento da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras não é uma discussão recente. Ao longo de décadas, educadores, estudiosos, sindicatos, pais, estudantes e demais segmentos da sociedade têm enfrentado adversidades, disputas de interesses e conflitos que envolvem a construção do processo de gestão democrática na escola.

A década de 80 tornou-se um marco histórico na luta em prol da educação, tendo em vista o processo de redemocratização da escola pública. Nesta década, mais precisamente no ano de 1988, foi aprovada a Constituição Federal Brasileira cujo artigo 206 define os princípios da gestão democrática na educação.

¹ Líbia Aparecida Silva Linhares, professora pedagoga, da Rede Estadual de Ensino do Estado do Paraná, aluna do curso de Especialização em Coordenação Pedagógica da Universidade Federal do Paraná.

² Dr. em Educação. Professor pesquisador do Curso de Coordenação Pedagógica do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná em convênio com a Universidade Aberta do Brasil.

Não obstante tenha sido garantida na forma da lei, o problema se coloca quanto à implementação dessa conquista, que requer do coletivo escolar, aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Mas como esse processo pode ser construído no cotidiano escolar?

Tendo em vista as relações de dominação percebidas no interior da escola, como extensão da sociedade ampla, neste artigo busca-se, na concepção da gestão democrática, a compreensão dessa condição posta, visto que na instância escolar como aponta Bordignon e Gracindo, “o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos” (2001, p. 165). Assim compreendido e para não se tornar objeto de manipulação e dominação de poucos, o poder na escola pública deve passar pelas mãos da comunidade na forma de partilha e participação.

Nossa hipótese de pesquisa é que nesse processo, o pedagogo assume papel importante no sentido de articular e mediar a construção de um espaço que possibilite e encoraje as pessoas envolvidas a participar ativamente nas decisões. Nesse sentido, pretendemos investigar a contribuição da coordenação pedagógica no processo de implementação da gestão escolar democrática.

“Trata-se de um processo a ser construído coletivamente [...]” (MEC, 2004 vol. 5. p. 24). Isso exige de seus agentes participação constante e vontade política, a fim de estabelecer critérios para sua consolidação; entre os quais se destacam o diálogo, o respeito ao diferente, o acompanhamento, a discussão, o planejamento, entre outros.

Desta forma, a consolidação do processo de gestão democrática escolar é, sobretudo, um exercício de cidadania e poder, uma vez que envolve a participação permanente no processo decisório, planejamento e administração dos recursos da escola, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, visando fundamentalmente a qualidade da educação.

No entanto, sobre a necessidade de forjar a construção da gestão escolar democrática, Paro afirma que a “[...] democracia não se concede, se realiza” (2003, p. 19). Assim sendo, na busca pela efetivação do processo de gestão democrática na escola, deve-se antever os possíveis obstáculos, desafios e conflitos que poderão emergir durante sua implementação, tendo em vista a fragilidade da legislação, em alterar, por si só, práticas, valores e culturas arraigados na sociedade.

Embora a concepção de gestão democrática no âmbito escolar promova ações de participação e descentralização do poder, ainda assim, percebe-se ser este também um espaço contraditório pois, ao mesmo tempo em que convoca a comunidade para efetiva participação,

demonstra atitudes veladas de autoritarismo ou resistência à participação na tomada de decisões.

Diante disso, observa-se a necessidade de melhor compreender as relações construídas no cotidiano escolar que, ora se manifestam de maneira sutil e velada, controlando os sujeitos e levando-os a subserviência, ora perpassam as ações dos sujeitos de forma desvelada, contudo visando os mesmos fins. Neste sentido, nosso objetivo é estudar o processo de construção da gestão democrática numa escola pública do noroeste do Paraná, bem como a importância do trabalho do coordenador pedagógico na viabilização desse modelo de gestão.

A fim de atingir o que propomos fez-se necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- a) Revisitar os conceitos de democracia e democracia representativa;
- b) Revisar os conceitos de gestão democrática e colegiada da educação;
- c) Discutir o papel da coordenação pedagógica na gestão democrática da escola;
- d) Investigar o cotidiano da gestão escolar de uma escola pertencente à Rede Pública de Educação do Estado do Paraná, que oferta o Ensino Fundamental – Anos Finais, localizada no Noroeste do Estado, na cidade de Cianorte.
- e) Analisar os desafios encontrados pela coordenação pedagógica no processo de gestão democrática de uma escola pública.

Para tanto, adotamos a pesquisa bibliográfica e qualitativa, revisitando os conceitos de democracia, de democracia representativa, de gestão escolar democrática, refletindo sobre a participação colegiada e a coordenação pedagógica no processo de gestão democrática escolar, a partir das contribuições dos seguintes autores Apple (1997), Bobbio (2011), Bonavide (2000), Dahl (2001), Fank (2010), Freire (1997), Libâneo (2004), Paro (1998), Rosenfield (1994), Vasconcelos (2002) E Veiga (2002).

A escola constitui-se num espaço plural das manifestações sociais. Como parte integrante da sociedade, nela se reproduz e se desenvolvem atitudes, valores, comportamentos e relações de poder, percebidas na sociedade capitalista na qual está inserida. Gómez (1998, p.14), ao tratar dessa questão, afirma que “a escola [...] introduz, paulatinamente, mas progressivamente, os conhecimentos, as ideias, as concepções, as disposições e o modo de conduta que a sociedade adulta requer”.

Nesse sentido, a convivência entre os alunos, professores, coordenadores, funcionários e gestores desta instância de socialização do conhecimento é permeada por relações advindas do modelo social capitalista e que, de acordo com sua complexidade,

organização e estrutura, dispõem de conceitos, valores e concepções que, ora necessitam ser mantidos, ora superados, de acordo com os ideais e interesses dos grupos sociais que a compõem e representam.

Porém, ao reconhecer que determinantes econômicos, sociais, culturais e políticos dão suporte e incrementam relações de dominação e subordinação, a escola como espaço de manifestação dessas contradições, mas também de reflexão, discussão e humanização, necessita reagir de modo a instigar mudanças na forma de pensar, agir e decidir de seus sujeitos, de forma a romper e interferir frente às imposições e entraves aparentemente absolutos da totalidade social.

Diante disso, torna-se imprescindível a condição de desenvolver o trabalho educativo na perspectiva de construção da gestão democrática, de modo que as articulações entre os envolvidos nesse processo ocorram na esfera do diálogo, do respeito ao princípio da igualdade, do direito e das ações coletivas, em detrimento da tomada de decisões individualizadas e verticalizadas, atendendo aos interesses de uma minoria e com isso, fortalecendo atitudes autoritárias.

Desta forma, a justificativa deste estudo está na necessidade de compreender a forma como a gestão democrática tem sido implementada no interior de uma escola da rede pública do Estado do Paraná e seus desdobramentos no desenvolvimento do processo educativo, a fim de contribuir para que a instituição escolar assuma sua condição precípua de um espaço democrático.

Neste trabalho fez-se a combinação de duas metodologias de pesquisas: a de Campo e a Survey. De acordo com Moresi (2003, p.9), a pesquisa de Campo caracteriza-se por ser uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo[...]”, favorecendo a observação da situação real vivenciada e a coleta de dados. Nesse caso, os instrumentos mais adequados são: entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. A pesquisa Survey, tem como finalidade “produzir descrições quantitativas sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas”. (NAVES, s/d p. 9). A abordagem, portanto é quantitativa com fins descritivos.

Tendo em vista fatores que viabilizaram o processo de realização da pesquisa, a escolha dos instrumentos de coleta de dados foram o questionário e a entrevista. Segundo Naves, (s/d, p.40), os questionários “tem por vantagens o fato de que eles são de fácil aplicação e podem ser aplicados, simultaneamente, para um grande número de indivíduos”. E ainda “[...] possibilitam a uniformidade das respostas e o anonimato do informante [...]”. Por

sua vez, utilizamos também, como recurso de busca de dados, a entrevista semiestruturada. A escolha desse instrumento deve-se ao fato de que a entrevista viabiliza “[...] uma interação, um diálogo vivo entre o entrevistador e o entrevistado, constituindo-se na principal fonte de dados para muitos tipos de pesquisas qualitativas”. (NAVES. s/d, p. 36).

Os sujeitos envolvidos neste trabalho de pesquisa foram professores e funcionários, Agentes Educacionais I e II, de uma escola pertencente à Rede Pública de Educação do Estado do Paraná, que oferta o Ensino Fundamental – Anos finais. Localizada no Noroeste do Estado, na cidade de Cianorte. A Instituição Escolar pesquisada possui em média seiscentos e cinquenta alunos, regularmente matriculados, entre eles adolescentes e jovens, que são atendidos nos três períodos de funcionamento da escola; matutino, vespertino e noturno.

O maior contingente dos profissionais que atuam nesse estabelecimento de ensino é concursado, fazendo parte do Quadro Próprio do Magistério (QPM) e do Quadro dos Funcionários da Educação Básica da Rede Pública Estadual do Paraná (QFEB), e poucos são os funcionários contratados pelo Processo Seletivo Simplificado - PSS. Observa-se que muitos desses educadores trabalham pelo menos em dois períodos ofertados no estabelecimento. Assim sendo, não são frequentes as alterações no grupo de trabalho.

O fato de contar com um grande número de profissionais efetivos e lotados há muitos anos na escola, possibilita aos sujeitos participantes dessa pesquisa uma contribuição fundada no conhecimento da estrutura escolar, bem como do seu funcionamento; pois, além de conhecer a realidade na qual se encontram inseridos, também ajudam a construí-la em seu cotidiano. Contudo, a escola constantemente tem recebido novos educadores que atendem as demandas existentes de licenças médica e especial.

A coleta de dados realizada na escola ocorreu no período matutino, considerando que esse período reúne maior número de turmas e conseqüentemente requisita maior quantidade de professores e funcionários.

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com dois professores efetivos e uma professora pedagoga que atuam na escola contemplando a mesma temática abordada no questionário. Eles tiveram sua identidade preservada e foram denominados no corpo deste trabalho como, P1 e P2, ou seja, professor 1 e professor 2.

O questionário elaborado e aplicado foi organizado com nove questões, sendo seis são fechadas e três abertas. Dos trinta questionários distribuídos entre professores e funcionários retornaram vinte, possibilitando assim a mensuração dos dados coletados.

1 REVISITANDO O CONCEITO DE DEMOCRACIA

É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática (Paulo Freire, 1997, p. 61).

Os primórdios da civilização humana destacam-se pela organização da vida em pequenas comunidades tribais, que praticavam o nomadismo. Esses pequenos grupos, compostos por pessoas unidas por vínculos familiares, viviam da coleta de frutos, raízes e da caça, sendo que, toda a produção da tribo era realizada de maneira coletiva e os resultados dessa produção distribuídos de forma igualitária. Nesse período, a baixa produtividade de alimentos era frequente e estava relacionada à precariedade e a forma rudimentar como os instrumentos eram construídos. Portanto, a produção de alimentos, tanto pela coleta de frutos, quanto pela caça, era para consumo imediato, não havendo condições de acumular bens.

Assim sendo, esse momento histórico se caracterizava pela existência de uma sociedade igualitária, homogênea; uma vez que a terra pertencia a toda comunidade, o trabalho realizado era coletivo, os meios de produção e a produção em si também pertenciam a todos. Não havia hierarquia entre homens, mulheres ou crianças; ou seja, “[...] os membros eram indivíduos livres, com direitos iguais, que ajustaram as suas vidas às resoluções de um conselho formado democraticamente por todos os adultos, homens e mulheres da tribo” (PONCE, 1985, p.17).

A organização social de colaboração, participação, pressuposta igualdade e tomada de decisões conjuntas observadas nos pequenos grupos ou tribos, levou Dahl (2001, p. 20), a afirmar que “[...] durante muitos milhares de anos, alguma forma primitiva da democracia pode muito bem ter sido o sistema político mais ‘natural’”.

Porém, com o passar do tempo, o homem se fixou na terra, incrementou técnicas e construiu novos instrumentos. Esse desenvolvimento proporcionou a expansão da agricultura e a produção de excedentes para o comércio. E isso influenciou o modo “primitivo” de vida dos pequenos grupos; pois o modelo de governo popular, onde povo e estado eram únicos, tornou-se menos comum, cedendo lugar a formas hierárquicas e estratificadas de organização social. Em consequência das transformações ocorridas, a sociedade tornou-se mais complexa

e heterogênea e, por conseguinte, as formas de dominação ocuparam espaços cada vez mais amplos. (DAHL, 2001).

Por volta de 500 a.C., em alguns lugares da Europa, ocorreram mudanças favoráveis e pequenos grupos iniciaram a reconstrução de sistemas mais abertos à colaboração e participação popular nas decisões do grupo.

No entanto, foi na Grécia, devido a sua divisão político-administrativa em cidades-estados, ou seja, cidades independentes; que o governo popular foi novamente instalado e a democracia primitiva reinventada, possibilitando a participação dos cidadãos nas decisões que envolviam os interesses da comunidade. Nesse modelo de governo, a cidade de Atenas, historicamente, foi de longe a mais bem sucedida e seu legado perdura até os dias atuais.

O termo democracia foi cunhado pelos gregos, *demokratia* (*demos*, o povo e *kratos*, governar), cujo significado é “governo do povo”. Para os gregos, o exercício da cidadania e a participação nas decisões que determinavam os rumos da sociedade possuíam um valor inestimável. Porém, poucas pessoas tinham esse direito garantido, uma vez que, para ser reconhecido como cidadão, era necessário ser homem, maior de vinte anos e filho de ateniense. Os demais integrantes da sociedade, mulheres, escravos, comerciantes e estrangeiros, não eram reconhecidos como cidadãos gregos.

Embora a democracia praticada pelos gregos, revele caráter excludente de algumas classes de pessoas na participação da administração da polis, historicamente é inegável que a seu modo a Grécia viveu uma democracia. Corroborando essa tese, Bonavides (2000, p.249), afirma que: “Filósofos como Rousseau, Hegel e Nietzsche entendem que verdadeiramente livre foi o homem grego, e não o moderno, o homem das praças atenienses e não o homem da sociedade ocidental de nossos dias”.

Na Itália, o governo popular recebeu o nome de república, originado do latim, (*res*, que significa coisa ou negócios e *publicus*, pública), que poderia ser compreendida como “a coisa pública”, ou os “negócios do povo” (DAHL, 2001, p. 21). A princípio, a participação no governo da república romana estava restrita aos patrícios, reconhecidos como aristocratas, (latifundiários, nobres). Contudo, após longos anos de luta e persistência, o povo, (formado por pequenos mercadores, artesãos, cavaleiros e pequenos banqueiros), conquistou o direito à participação nas decisões da sociedade; porém, a exemplo de Atenas, somente aos homens cabia o direito de participação.

Pensando no conceito de democracia direta, Rousseau (1999), esclarece que, embora a Natureza imponha ao homem desigualdades físicas de habilidades, força e talentos; o pacto social, ao contrário, propõe a igualdade na forma da convenção e do direito.

Porém, para que ocorra a implantação e a implementação dessa condição de superação das desigualdades naturais, cabe ao povo à participação efetiva nas assembleias e demais reuniões promovidas pela sociedade, a fim de tomar em suas mãos os rumos daquela comunidade. Neste sentido, a necessidade de o povo governar a sociedade diretamente, é referendada por Rousseau (1996, p. 114), “a soberania não pode ser representada pela mesma razão que não pode ser alienada; consiste essencialmente na vontade geral, e a vontade geral não se representa: ou é a mesma, ou é outra; não existe meio-termo”.

Corroborando as ideias de Rousseau, (1996), estudiosos entendem que a democracia direta corresponde ao mais puro exercício da cidadania, pois o povo decide por ele mesmo os desígnios e as regras, segundo as quais se pretende viver socialmente. Porém, de igual modo, reconhecem os entraves para se estabelecer esse sistema de governo.

Neste sentido, em seus escritos, ao considerar a impossibilidade de se estabelecer uma real democracia, Rousseau (1996), afirmou: “a rigor da acepção, nunca existiu verdadeira, democracia nem jamais existirá.” Esta afirmação refere-se aos empecilhos encontrados em reunir condições favoráveis ao exercício direto e imediato do poder político, sendo que, de acordo com o autor, destacam-se as seguintes dificuldades: “a) o grande número de pessoas a governar, b) o Governo/Estado muito pequeno c) a dificuldade em manter incessantemente o povo reunido.” (p. 83).

Vasconcelos (2002, p. 42), em seus estudos, aponta três entraves fundamentais para a consolidação da democracia direta. Em primeiro lugar, ele se refere ao problema territorial, destacando a ampliação do espaço físico da Polis e da Civita para as extensas unidades nacionais. Em seguida, apresenta como obstáculo o crescimento demográfico da população, uma vez que isso impediria organização das constantes assembleias. Por último, afirma que, para a complexidade dos problemas surgidos, a solução desses exigiria estudo e conhecimentos especializados a fim de direcionar a tomada de decisões.

Diante dos obstáculos citados e as mudanças históricas ocorridas na sociedade, o sistema de governo na forma de democracia direta constituiu-se na “[...] possibilidade histórica de uma nova comunidade política, aberta à pluralidade dos discursos e ações políticas [...]”. (ROSENFELD, 1994, p. 46). Porém, não perdurou; passando por modificações a fim de atender às novas exigências sociais.

1.1 A DEMOCRACIA REPRESENTATIVA

Percebe-se que tanto o conceito de democracia como sua prática foi-se alterando, na medida em que a sociedade se desenvolvia. De forma que, as transformações sociais e econômicas redesenharam o formato da sociedade, propiciando a construção de uma nova estrutura administrativa:

O Estado Moderno já não é o Estado-Cidade de outros tempos, mas o Estado-Nação, de larga base territorial, sob a égide de um princípio político severamente unificador, que risca sobre todas as instituições sociais o seu traço de visível supremacia. (BONAVIDES, 2006, p. 352).

Em decorrência dessa nova configuração política, o modelo de governo popular, cuja participação dos cidadãos ocorria de forma direta nas assembleias, foi substituído por outro sistema: a democracia representativa.

Nesse sistema de governo, o povo elege seus representantes e esses se tornam autoridade, assumindo o poder de atuarem em nome do povo. Portanto, as assembleias antes abertas a toda comunidade, passam a ser organizadas e restritas à discussão e deliberação dos representantes do povo. Buscando uma compreensão mais abrangente da expressão democracia representativa, de acordo com Bobbio, (2011, p.56) pode-se dizer:

[...] que as deliberações coletivas, isto é, as deliberações que dizem respeito à coletividade inteira, são tomadas não diretamente por aqueles que dela fazem parte, mas por pessoas eleitas para esta finalidade.

Ao delegar a outrem o seu direito de participação, de disputa e de escolha, o povo distancia-se do centro das decisões coletivas, tornando-se alheio às atitudes de seus representantes que, por sua vez, deliberam sobre os mais diversos assuntos, sem consultar as bases que representam. Desse modo, observa-se um esvaziamento da cidadania popular, da participação política como um dos aspectos de formação do homem, pois o povo não é mais chamado a discutir as questões de ordem social e, mais do que isto, demonstra desinteresse por elas, eximindo-se dos direitos conquistados.

Rosenfield chama a atenção para formação de um círculo vicioso de acomodação e inércia diante da prática política:

A apatia política e a inércia dos cidadãos diante dos assuntos políticos tornam-se um problema estrutural da democracia moderna. A política chega a tomar a forma de um “negócio”, particular como qualquer outro, diluindo o próprio sentido comunitário da ação política. (1994, p. 75)

Contra-pondo-se à apatia da população, o outro grupo, o dos representantes políticos, mostra-se ávido por defender o direito de uma minoria que detém o poder econômico e político na sociedade, concedendo-lhes as garantias previstas no estado do bem comum; enquanto o povo sequer recebe o atendimento adequado de suas necessidades básicas: saúde, educação, moradia e segurança.

Para alguns estudiosos e governantes, diante da dificuldade de se manter o modelo de democracia direta, a implantação da democracia representativa pressupõe uma relação de confiança e de luta pelo bem-estar coletivo, entre o povo e seus representantes. Mas para Rousseau (1999, p. 116), essa relação de fato não atende aos interesses do povo, ao contrário faz-o perder sua identidade e soberania, pois, “no momento em que um povo nomeia representantes, já não é um povo livre: deixa de ser povo”.

Embora a democracia tenha contribuído para ampliação da participação política e do sufrágio universal entre a população, parece que atualmente, esse direito está mais vinculado à eleição de políticos nas esferas municipal, estadual e federal do que demonstrado nas demais discussões propostas pela sociedade. Em certa medida, essa postura permite perceber a vulnerabilidade da participação do povo nas questões de ordem social, econômica e política que envolve a sociedade.

Portanto, a consolidação democrática de uma nação não deve ser avaliada de acordo com o número de eleitores que se dispõem a participar do pleito eleitoral, “[...] mas aos espaços nos quais podem exercer esse direito [...]” (BOBBIO, 2011, p. 40).

Neste sentido, entende-se que a democratização dos espaços públicos está intrinsecamente ligada à presença da comunidade, quando essa é chamada não somente para a eleição de seus representantes, mas para assumir a condição de corresponsável pela administração da “coisa pública”. Desta maneira, é preciso compreender os espaços públicos, como espaços sociais, criados em função da necessidade de uso e atendimento coletivo, e que em boa medida são mantidos pelo povo. Destaca-se entre eles, praças públicas, escolas públicas, bibliotecas públicas, hospitais públicos, entre outros.

2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A discussão acerca da gestão democrática não é um fato recente na história da educação brasileira; haja vista, os registros, documentos e, porque não dizer, as conquistas ao longo dos anos.

Nos anos 30, um grupo de intelectuais, através do Manifesto dos Pioneiros, denunciou a falta de um plano educacional nacional que proporcionasse à educação, políticas públicas de continuidade e de organização escolar.

Contrapondo-se à situação de fragmentação, de reformas parciais e frequentemente arbitrárias e de desarticulação, que o sistema educacional apresentava na época, o documento propunha urgência na decisão do Estado e da sociedade em assumir a educação brasileira como primazia, a fim de que o Brasil entrasse para a modernidade e alcançasse de vez o desenvolvimento econômico tão esperado. Já nessa época, o documento citado apontava a democratização da escola como condição necessária à reconstrução do quadro educacional brasileiro. (HISTEDBR, 2006).

Passados mais de cinquenta anos após a elaboração do Manifesto dos Pioneiros, na década de 80, o povo brasileiro reviveu o sonho da redemocratização do país e a sociedade foi chamada para discutir coletivamente os rumos da Nação. Esse momento histórico de mobilização nacional e de luta em prol da reconstrução da cidadania, antes interrompida, resultou na mudança da legislação brasileira, através da promulgação da Constituição Federal de 1988.

O movimento de redemocratização que permeou a sociedade naquele momento, também se fez presente nas escolas brasileiras que se encontravam em uma situação não muito diferente da descrita no Manifesto dos Pioneiros, necessitando mudanças consistentes e emergentes.

Atendendo a essas necessidades, a Constituição Federal de 88, sobrepôs-se às demais constituições promulgadas anteriormente, pois foi a que mais avançou no capítulo dos direitos à educação (OLIVEIRA, 1989). O referido documento, no capítulo III, Artigo 206, inciso VI, garantiu: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei.”

Após quase uma década de estabelecimento da Constituição Federal, a LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 foi instituída, reafirmando o princípio da gestão democrática em seu *Artigo 3º, inciso VIII ...gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino*. Bem como, se depreende no Artigo 14º, as formas de participação da comunidade nas decisões da escola:

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.

Destaca-se nos documentos oficiais citados, o uso constante do termo “gestão” que mormente é utilizado na área da administração, mas incorporado ao campo educacional. A fim de explicitar seu sentido e contribuir para melhor compreensão de seu uso, Curry explica etimologicamente o significado da palavra gestão, destacando sua origem do verbo latino:

[...] gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivados deste verbo. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. (2005, p.14).

Nessa perspectiva, compreende-se a gestão escolar democrática, como uma prática a ser conduzida por meio da participação, pois toda a comunidade escolar e local é chamada a exercer a sua função como sujeitos atuantes e capazes de levar sobre si os rumos da educação. Sendo assim, a comunidade é convocada a assumir a responsabilidade de interlocutora no espaço escolar, fomentando práticas cotidianas que expressem, sobretudo, ações democráticas.

Além da Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, o Plano Nacional da Educação, instituído na forma da Lei nº 10172/2001, reafirma a:

[...] democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (MEC, 2011).

Com o estabelecimento da legislação oficial, a escola transformou-se em cenário de participação política e, uma vez convocada, a comunidade escolar e local iniciou a reorganização desta instituição. Desse modo, sua participação ocorreu através da tomada de decisões, da expressão de opiniões, da promoção e acompanhando de ações e, finalmente, da condução do processo educacional, antes reduzido à deliberação de poucos.

2.1 PARTICIPAÇÕES COLEGIADAS, PARTILHANDO DECISÕES

Segundo Apple (1997, p.20), “as escolas democráticas são marcadas pela participação geral nas questões administrativas e de elaboração de políticas.” Assim sendo, novos espaços de participação colegiada, formados por representantes da comunidade escolar

e local, foram forjados no interior das escolas, com o objetivo de assegurar a gestão democrática. Dentre eles, destacam-se: Conselho Escolar, Projeto Político Pedagógico, Conselho de Classe e Grêmios Estudantis.

Na nova organização escolar, o Conselho Escolar assume a condição de órgão máximo de direção do estabelecimento de ensino, sendo constituído por representantes dos profissionais da educação, diretor, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, pais e representantes de movimentos sociais organizados da comunidade, assegurando-se a paridade na representação de cada segmento.

De acordo com o texto, Subsídios para Elaboração do Estatuto do Conselho Escolar do Estado do Paraná no Artigo 28:

O Conselho Escolar será um fórum permanente de debates e de articulação entre os vários setores da escola, tendo em vista o atendimento das necessidades educacionais e os encaminhamentos necessários à solução de questões pedagógicas, administrativas e financeiras, que possam interferir no funcionamento do estabelecimento de ensino.

A possibilidade de integração dos vários segmentos da comunidade, reunidos na discussão e a busca de novos caminhos para a educação, supera a condição histórica imposta por muitos anos na sociedade brasileira, onde a sabedoria popular não era aceita como poder de decisão. Nessa concepção, as classes populares eram alijadas da participação política e mantidas distantes das decisões da “Res pública”, “coisa pública”. Contraditoriamente à forma de governo instituída, ainda persistia os resquícios do patrimonialismo ou da administração burocrática, como se o Estado pertencesse exclusivamente a uma autoridade, devendo assim ser tratado como “coisas do rei”. (MEC, 2009).

Tomando como base a participação colegiada, ao Conselho Escolar cumpre a realização de algumas funções: a Deliberativa, que prevê competência específica para decidir, em instância final, acerca das questões relativas ao trabalho pedagógico ofertado na escola. A Consultiva, tendo como finalidade responder a consultas, tanto da sociedade, quanto do governo; interpretar a legislação vigente e propor mudanças e normas para o aperfeiçoamento do ensino. A função Fiscal, como o próprio nome indica, fiscaliza, acompanha e avalia o cumprimento de normas e a legitimidade de ações, possuindo competência legal para aprovação ou alteração. Por último, a função Mobilizadora, que coloca o Conselho Escolar como mediador das relações entre a escola, a sociedade e o governo, assegurando a efetiva participação da comunidade nos processos decisórios e promovendo a efetivação dos direitos educacionais. (MEC, 2009).

Outra estratégia de participação colegiada é o Projeto Político Pedagógico. Segundo Veiga, (2002, p. 6):

A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico.

Neste sentido, o PPP é um documento capaz de desvelar a autoimagem da instituição de ensino a que representa, demonstrando suas contradições, possibilidades, avanços, desafios, limites e ideais a serem atingidos. A elaboração do PPP também é um privilegiado encontro entre a pluralidade existente na comunidade escolar em torno de um assunto comum a todos: o processo educativo.

Esse movimento de sujeitos diferentes e de diferentes saberes na construção do Projeto Político Pedagógico, demonstra uma característica primordial da democracia que “[...] não é apenas uma teoria de interesse pessoal que dá às pessoas permissão para realizar suas próprias metas a expensas dos outros [...]” (APLLE, 1997, p. 22). Ao contrário, o tempo despendido nas discussões, na partilha de ideias, na busca por conhecimentos que norteiem o trabalho escolar e viabilizem o direcionamento de práticas pedagógicas, capazes de formar o cidadão, preveem o bem comum.

Desta maneira, o PPP de uma instituição de ensino é um referencial único que expressa os anseios da comunidade em relação à educação ofertada aos sujeitos que dela fazem parte. Por meio do PPP, a gestão democrática escolar assume o direito de se organizar, a partir da contribuição de uma comunidade plural, repleta de saberes e conhecimentos diversos e não mais por meio de ações verticalizadas e centralizadoras.

O Conselho de Classe constitui-se em mais um local possível de participação da comunidade escolar. De acordo com a LDB/1996, Artigo 12, os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de [...] VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; [...]”. Nesse aspecto, o Conselho de Classe constitui-se em uma instância colegiada capaz de estabelecer critérios que permitam a avaliação coletiva e individual dos educandos, do processo ensino aprendizagem, do plano de trabalho docente, das metodologias desenvolvidas, do sistema de avaliação, dos resultados apresentados; ou seja, a reflexão sobre a prática pedagógica desenvolvida no ambiente escolar.

Como nos ensina Vasconcelos, (2003, apud Godinho e Czernisz, 2008) os Conselhos de Classe:

[...] Não são espaços de “acertos de contas”, nem de exportação de preconceitos; ao contrário, de busca de alternativas, através da visão de conjunto, permitindo outros olhares, a inauguração de outras possibilidades para o enfrentamento das dificuldades (individuais e coletivas) apresentadas. (p.70).

A participação do diretor e diretor auxiliar, da coordenação pedagógica, dos professores, pais e alunos no conselho de Classe, permite a compreensão de determinados fatos a partir de outros olhares antes imperceptíveis. O diálogo e a análise promovidos pelos articuladores dessa instância, devem servir para superação dos problemas e desafios encontrados na escola, bem como, para mudança de postura diante das circunstâncias apresentadas. Assim sendo, devem ser criadas coletivamente ações que mobilizarão a comunidade para o enfrentamento dos possíveis entraves percebidos.

Dalben afirma que a importância do Conselho de Classe está em ser reconhecido:

[...] como espaço de diálogo entre diferentes posturas e posicionamentos dos diferentes profissionais, possibilitando que os pontos de vista sejam relativizados, diminuindo, assim, os erros de avaliação que tanto têm prejudicado os alunos – especialmente aqueles das camadas populares – e permitindo a produção de conhecimentos mais próximos do real. (DALBEN, 2006, p. 73 apud BUZO, 2008).

O rompimento com práticas autoritárias, excludentes e o reconhecimento das mudanças sociais, permite ao Conselho de Classe assumir a função integradora entre comunidade e escola, dando oportunidade de formação dos sujeitos envolvidos com o trabalho pedagógico.

Outro mecanismo de participação colegiada possível na escola é o Grêmio Estudantil. Destituído durante o regime militar, essa instância colegiada foi novamente regulamentada no período da redemocratização do país através da Lei nº 7.398/85, que assegura aos alunos dos estabelecimentos de 1º e 2º graus, atualmente educação básica, a organização como entidades autônomas. Formado exclusivamente por estudantes regularmente matriculados na instituição de ensino, o grêmio estudantil tem finalidades “educacionais, culturais, cívicas esportivas e sociais.” Portanto, compete a ele a participação, o envolvimento e a implementação de ações, tanto no âmbito escolar, como na comunidade, de forma a contribuir para que a escola se torne mais igualitária e acessível a todos os seus usuários. Corroborando essa perspectiva, Veiga afirma que:

Para que aconteça uma verdadeira ação educativa na escola, essa deve necessariamente, garantir a autonomia dos alunos que interagem no processo educativo. Para tanto, deve adotar mecanismos que levem em conta a importância da participação dos alunos e demais integrantes da organização do trabalho pedagógico. (2000, p.123).

Sendo assim, a participação dos jovens da escola pública nos Grêmios Estudantis é um processo de aprendizado político emancipatório, uma vez que permite os educandos darem os primeiros passos em direção ao desenvolvimento da cidadania.

Embora a sociedade atual esteja organizada e assegurada pela Constituição Federal e pelo Estado e que as leis advindas dessas instituições regulem o modo de vida, garantindo a todos direitos inalienáveis, sabe-se que essa condição ainda não se concretizou para a maioria, haja vista as condições injustas e desiguais em que caminha a sociedade. O estado de direito apresenta-se inoperante diante das necessidades das camadas menos favorecidas. As políticas públicas em sua criação são morosas, fragmentadas e não mantêm a continuidade necessária ao atendimento dos que dela dependem.

Diante das limitações demonstradas no atendimento das demandas sociais, faz-se inadiável a formação do cidadão, como possibilidade de contrapor as condições sociais impostas. Porém, deve-se analisar que a emancipação política depende do interesse que se tem em alcançá-la. (VEIGA, 2008). Embora a instituição escolar reproduza as mazelas sociais, favorecendo a conformação social, existe também em seu interior a contradição e negação desse fato. O antagonismo presente nas relações dos diferentes componentes escolares deve fomentar a reflexão para que, segundo Apple (1997, p.24): “os educadores democráticos não procurem apenas amenizar a dureza das desigualdades sociais na escola, mas mudar as condições que as geram”.

Para que isso se concretize, é preciso aprender o conceito de cidadania, a fim de que a participação e a cooperação da comunidade transcorram independentes do fato de existirem leis que regulamentem essa ação. É necessário compreender que o exercício da participação envolve variáveis que se entropõem entre a conscientização e a efetivação dessa prática. Segundo Fank:

[...]a democratização da gestão e da própria escola pública só se efetivará quando a própria comunidade, tomada pela conscientização do processo democrático, conceber-se no seu papel de partícipe deste processo, uma vez que é para o público que se destinam as políticas e a escola pública. (2010, p. 10).

A formação da consciência democrática é antecipada por condições essenciais; entre elas, a formação política, a organização social e a disponibilidade de tempo para realização das possíveis intervenções, de forma que a ausência de quaisquer uns desses elementos

impossibilita a participação concreta dos sujeitos nos espaços públicos; correndo-se o risco de descaracterizar a função política da participação, em detrimento das colaborações ocasionais e pontuais que, vez ou outra, são veiculadas nas mídias. Para o professor Paulo Freire,

Participação ou colaboração, por exemplo, através dos chamados mutirões por meio dos quais se reparam escolas, creches, ou se limpam ruas ou praças. A participação para nós, sem negar este tipo de colaboração, vai mais além. Implica, por parte das classes populares, um estar “presente na História e não simplesmente nela estar representadas”. Implica a participação política das classes populares através de suas representações em nível das opções, das decisões e não só do fazer já programado. (2000, p.75)

Nesse sentido, o discurso de mudança, de transformação ou mesmo de participação, mas que trazem subjacentes ideias e ações autoritárias e conservadoras e falseiam o sentido da participação como modo de construção do sujeito, não demonstra afinidade com práticas realmente democráticas. Deste modo, a criticidade e a consciência política devem ser utilizadas como aliadas na compreensão do efetivo poder de participação.

3 A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR.

[...] a pedagogia envolve intervenção humana e portanto, um comprometimento moral de quem a realiza. (LIBANEO, 2004, p.149)

Desde sua criação, na década de 1930, o curso de pedagogia passou e, vem passando, por várias reformulações. Entre elas, destaca-se uma situação marcante ocorrida no ano de 1976, quando o então Conselheiro Federal de Educação, Valnir Chagas, propôs a extinção do curso e conseqüentemente da profissão de pedagogo. Tudo isto devido a críticas e discussão em torno da identidade do curso. (BRZEZINSKI, 2004, p.17).

Embora tenha sido superada a crise da extinção, a função do pedagogo escolar continua sendo alvo de discussões, uma vez que o trabalho desse profissional está intrinsecamente ligado às mudanças sociais, econômicas e políticas que, de algum modo, interferem nas tendências educacionais que subsidiam a educação.

No entanto, a trajetória do pedagogo vem sendo construída paulatinamente no espaço escolar e o trabalho deste profissional, tornando-se imprescindível, na medida em que assume a função para a qual se especializou. Porém, a luta contra a secundarização do seu trabalho

persiste; uma vez que, frequentemente, esse educador é confundido com o “faz tudo” da escola, sendo solicitado com frequência para realizar tarefas que o desviam da sua função e especificidade na escola, consumindo grande parte do tempo que deveria ser destinado ao acompanhamento do processo educativo.

Desse modo, atividades como, observar o pátio, garantir o maior número de alunos uniformizados na escola, atender o portão, controlar a entrada e saída de alunos, entre outras, nada dizem do trabalho do professor pedagogo e de sua formação e podem ser realizadas com sucesso pelo coletivo escolar, desde que organizadas antecipadamente. Neste sentido, afirma Saviani:

Na verdade, tal desvio é hoje regra em nossas escolas: da exaltação aos movimentos de 64 à curiosidade pelo índio, da veneração às mães às festas juninas, das homenagens aos soldados ao cultivo do folclore e às loas à criança, encontra-se tempo para tudo na escola. Mas muito pouco tempo é destinado ao processo de transmissão-assimilação de conhecimentos elaborados cientificamente. Cumpre reverter essa situação. Vocês, **pedagogos**, têm uma responsabilidade grande nesse esforço de reversão. (1985, p.28). (grifo meu)

Nessa perspectiva, o trabalho do pedagogo escolar está intrinsecamente relacionado ao desenvolvimento do processo educativo; ou seja, o processo ensino aprendizagem, a transmissão do conhecimento elaborado que diariamente ocorre no interior da sala de aula, envolvendo docentes e discentes. Outro aspecto ainda a ser superado no cumprimento da função de professor pedagogo diz respeito aos olhares de desconfiança que persistem em alguns educadores, que vêem no pedagogo a figura de fiscal ou guardião de todos os saberes e métodos e não como articulador da práxis pedagógica, que poderá auxiliar, tanto professor como aluno na construção da aprendizagem. Libâneo afirma que o fazer pedagógico está relacionado ao:

[...] que é próprio da pedagogia, ou seja, investigação da realidade educativa visando, mediante conhecimentos científicos, filosóficos e técnico-profissionais à explicitação de objetivos e de formas de intervenção metodológica e organizativa relacionadas à transmissão/assimilação ativa de saberes. (2004, p. 149).

Essa concepção incumbe o pedagogo no que tange às suas possibilidades, de primar por sua formação teórico-prática, visando a excelência, a fim de que a prática pedagógica desenvolvida reflita a intencionalidade e o direcionamento a uma educação emancipadora, comprometida com a melhoria da qualidade do ensino ofertado pela escola pública; condição está, primordial para a democratização das relações sociais estabelecidas e superação das desigualdades existentes na sociedade.

Na tentativa de contribuir para que o pedagogo fosse o mediador da práxis pedagógica, a Secretaria de Educação do Estado do Paraná, após uma década, (1993-2003), sem ofertar concursos para esses profissionais, antes reconhecidos como especialistas em Orientação educacional e Supervisão escolar, promoveu concurso público para o preenchimento do cargo de professor pedagogo na educação básica, conforme Edital 37/2004, da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência, Departamento de Recursos Humanos. Entretanto, cabe salientar que esta função já existia na escola, porém, era preenchida, ora por Especialistas (supervisores e orientadores educacionais), ora por professores das mais diversas disciplinas da matriz curricular.

Em sua estruturação, esse edital descreveu as atribuições e atividades genéricas exigidas do professor pedagogo na instituição escolar. Dentre elas, destacam-se:

[...] participar e intervir, junto à direção, da organização do trabalho pedagógico escolar no sentido de realizar a função social e a especificidade da educação escolar; coordenar a organização do espaço-tempo escolar a partir do projeto político-pedagógico; orientar a comunidade escolar a interferir na construção de um processo pedagógico numa perspectiva transformadora; desenvolver projetos que promovam a interação escola-comunidade, de forma a ampliar os espaços de participação, de democratização das relações, de acesso ao saber e de melhoria das condições de vida da população;

De acordo com o exposto, percebe-se, neste momento histórico, o direcionamento desta secretaria em requerer que o professor pedagogo, aprovado e integrado ao Quadro Próprio do Magistério do Estado, efetivamente desempenhe sua função numa perspectiva transformadora.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA.

A classificação dos dados obtidos no questionário e nas entrevistas demonstrou a maneira como os profissionais da educação desta escola percebem a gestão escolar democrática e como esse modelo de gestão vem sendo implementado na instituição.

4.1 PARTICIPAÇÃO NA ELABORAÇÃO DOS DOCUMENTOS UTILIZADOS

Na questão relacionada à construção dos vários documentos que são utilizados para o desenvolvimento do trabalho escolar, os dados evidenciam maior participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.

Esta característica deve-se ao momento histórico que os educadores do Estado do Paraná vivenciaram entre os anos 2002 e 2010. Este período foi marcado por uma intensa mobilização da comunidade escolar, direção, equipe pedagógica, professores, funcionários, pais e alunos em torno da efetiva participação e elaboração desse documento. Desta forma, os atores envolvidos no processo de escolarização foram chamados a opinar, discutir, planejar e contribuir para que o PPP superasse a mera condição técnica burocrática de um documento formal e assumisse o papel de norteador das práticas pedagógicas estabelecidas no interior da escola. Na realização desse trabalho, o Caderno Temático, Organização do Trabalho Pedagógico, da Secretaria de Educação do Estado do Paraná, orientou as unidades escolares a construir o PPP, tendo como parâmetros...

[...] seu ritmo e tempo próprios e na dimensão das vontades dos coletivos nela atuantes. Construir um projeto pedagógico da escola é mantê-la em constante estado de reflexão e elaboração, numa esclarecida recorrência às questões relevantes do interesse comum e historicamente requeridas [...] (IESDE, módulo 4, p.164, apud Picoli e Carvalho, 2010, p.55)

Portanto, a elaboração do projeto político-pedagógico, permitiu desvelar a escola tal como ela se apresenta em seu cotidiano, cercada por desafios, contradições, diversidades e possibilidades. Segundo Veiga, o projeto político-pedagógico possibilita o desenvolvimento de uma forma de “[...] organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia [...]” (2002, p. 2). Por conseguinte, a construção do referido documento favoreceu o fortalecimento da gestão democrática no ambiente escolar, pois as discussões e decisões tomadas foram realizadas respeitando a pluralidade existente na comunidade escolar.

4.2 PARTICIPAÇÕES NAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS

Em relação à participação dos educadores nas instâncias colegiadas da escola, observou-se que grande parte dos pesquisados afirmou não participar de nenhum desses órgãos de decisão coletiva. E quando questionados acerca da participação nas tomadas de decisão da escola, a maioria disse que às vezes são chamados para discutirem, planejarem e deliberarem. Em contrapartida, uma minoria afirmou ter participação direta nas decisões tomadas na escola. Em se tratando de participação, Libâneo destaca que:

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores alunos e pais. (2009, p.328).

Ao serem indagados acerca da importância de sua participação na dinâmica escolar, todos os educadores afirmaram que sua participação contribui efetivamente para qualidade do ensino ofertado na escola.

4.3 SOBRE O ACESSO ÀS INFORMAÇÕES

Em outro questionamento, acerca do pressuposto de que o acesso às informações no ambiente escolar é um dos princípios democráticos que tem como base a Constituição Federal de 1988, no artigo 37, que diz “[...] a administração Pública obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, eficiência [...]” (BRASIL, 1998, p.39). Aos pesquisados foi solicitado que falassem sobre como esse princípio tem sido implementado no contexto da escola onde atuam. Neste caso, 50% dos educadores afirmaram estar satisfeitos com o nível de informação oferecido e 50% estão insatisfeitos.

4.4 A REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PEDAGÓGICA

Quanto ao incentivo da escola para o exercício da autonomia, por parte de seus profissionais, os pesquisados na sua maioria, relataram que a gestão tem contribuído para o desenvolvimento de uma prática pedagógica autônoma. Porém, uma parcela significativa dos pesquisados, em torno de quarenta por cento, responderam que essa prática não é efetiva. Nas palavras de Veiga:

A autonomia e a liberdade fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. O significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas (2002, p. 4).

4.5 FATORES QUE CONTRIBUEM OU DIFICULTAM A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

Os pesquisados foram indagados sobre os fatores que podem contribuir e ou dificultar a construção da gestão democrática na escola. Quanto aos fatores que podem dificultar, citaram os seguintes: falta de participação efetiva da comunidade nas tomadas de decisões; pouca autonomia para a gestão escolar; dificuldade de muitos pais em participar

mais das atividades escolares; intervenção política partidária na escola; sujeição da escola a todas as decisões da secretaria que “determina” todas as ações realizadas na instituição; excesso de burocracia para que a escola consiga aquilo que necessita para seu bom funcionamento junto à mantenedora; rotatividade e itinerância dos professores; falta de autonomia do professor; falta de diálogo no contexto escolar entre equipe diretiva e pedagógica, dificuldade no diálogo com o governo para conseguir melhorias na escola; falta de informação e de participação do coletivo escolar na administração e aplicação dos recursos financeiros; desigualdade nas ações e tratamento com funcionários e professores e tomada de decisões sem consulta do coletivo.

No que se refere aos fatores que contribuem para a prática da gestão democrática escolar, destacam-se: a atuação dos Grêmios e Associação de Pais, Mestres e Funcionários nas tomadas de decisões da escola, participação da comunidade escolar nas atividades da escola; acesso à equipe pedagógica, direção e demais professores; autonomia nas aulas para poder ministrar com liberdade; comprometimento do professor, equipe pedagógica, direção, que mesmo não tendo os recursos necessários não desistem e fazem o seu melhor como o têm feito; bom relacionamento entre escola e comunidade; transparência e igualdade; participação na aplicação dos recursos.

4.6 ACERCA DOS BENEFÍCIOS ADVINDOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Em relação aos benefícios que o modelo de gestão democrática pode proporcionar ao ambiente escolar, por ordem de importância, os profissionais desta instituição de ensino citaram, respectivamente: relacionamento interpessoal positivo; tomadas de decisões baseadas no diálogo com a comunidade escolar; construção da autonomia dos profissionais da educação; participação do coletivo escolar na administração e aplicação dos recursos financeiros; disponibilidade de recursos didático-pedagógicos para desenvolver um bom trabalho; resultado satisfatório nas avaliações internas e externas; baixo índice de reprovação e evasão.

4.7 RELATOS E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Os dois professores que participaram das entrevistas serão identificados neste trabalho, com P1 e P2, conforme descrito anteriormente na metodologia de pesquisa.

Em relação ao papel da direção no processo de implementação da gestão escolar democrática, os professores entrevistados assinalaram que além de exercer uma função administrativa, na gestão democrática, a função da direção é também a de mediação. Neste caso, P1 salientou;

[...] o diretor assume um posicionamento de mediador, a fim de trazer os diferentes personagens que compõem a comunidade escolar para dentro do debate, na escola. Mesmo que a maioria desses não queira, ou não se disponha a participar, por estarem acostumados devido à questão cultural, esperando que alguém faça por eles.

Segundo o P2:

[...] quando nós temos um bom mediador, nós temos uma escola que se desenvolve melhor, ela vai mais de encontro com as necessidades de todos, evita muita perda com discussões inúteis, com coisas que não levam a nada, que desgasta e divide.

Diante da contribuição dos entrevistados, destaca-se a importância do trabalho do diretor escolar, tanto na organização, na estrutura e no funcionamento da instituição. Sobre a gestão do diretor escolar, na perspectiva de Libâneo:

[...] trata-se de entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar às aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. [...] Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. (2009, p.332).

É interessante ressaltar também a fragmentação do trabalho do diretor escolar. Situação essa que o impede de participar ativamente das ações pedagógicas realizadas na escola. Entre elas destaca-se a administração dos recursos financeiros, que exige em demasia seu tempo. Contudo, faz-se necessário que o aspirante a essa função tenha formação profissional adequada para desempenhar com qualidade seu papel, uma vez eleito pela comunidade escolar.

No quesito, sobre o que significa a gestão democrática, o professor entrevistado P1, relatou que:

É a inclusão dos professores, funcionários, agentes educacionais I e II, direção, equipe pedagógica, toda comunidade escolar em si, nas discussões, nos debates, na criação de uma política educacional, no projeto político, nas tomadas de decisões da escola como um todo. Todos esses personagens têm que estar a par, tem que ouvir, tem que opinar, isso pra mim é a gestão democrática.

E de acordo com o professor P2, numa gestão democrática é necessário que os envolvidos:

[...] saibam trabalhar em equipe, respeitando a opinião dos outros, sabendo ouvir, podendo falar, acho que passa por tudo isso, é um aprendizado constante. Eu vejo realmente que a verdadeira essência é você poder crescer sempre, mas estando participando do processo, você estando vivenciando, tendo o direito de discordar, tendo direito de concordar, aprendendo a fazer.

Diante dos relatos acima, compreende-se que o fazer democrático nas escolas é uma decisão que envolve grande empenho, persistência e constante luta em torno da superação das dificuldades e obstáculos que se interpõem no caminho a ser percorrido. Apple (1997, p. 25) afirma que: “[...] uma experiência democrática se constrói mais por meio de seus esforços contínuos de fazer a diferença”. Neste caso, não basta afirmar ou garantir que a escola será democrática a partir de uma lei, um decreto ou um projeto. Mais do que isso, faz-se necessário participação, envolvimento e reconhecendo que as controvérsias e os conflitos fazem parte do processo de construção de uma sociedade mais livre e cidadã.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar democrática apresenta-se como tema recorrente nas discussões daqueles que fazem parte do universo escolar ou, porque não dizer, da sociedade. Observa-se, desde a redemocratização do Brasil, ocorrido na década de 80, a crescente preocupação em tornar a escola pública um espaço realmente para todos. Entretanto, não são poucos os entraves que se interpõem na consolidação desse direito, provocando incertezas e frustrações, mas também a consciência de que é preciso persistir, não somente em função do trabalho dos pioneiros, antes iniciado, mas pela convicção de que podemos construir uma educação de melhor qualidade, a despeito das mazelas sociais e do desrespeito político com o qual a educação é tratada.

Neste sentido, nos propusemos neste trabalho a estudar a construção da gestão escolar democrática numa escola da Rede Estadual no Noroeste do Estado do Paraná, bem como a contribuição do trabalho da coordenação pedagógica nesse processo. No entanto, a busca pelo modelo de gestão democrática está condicionada à compreensão de que neste momento histórico, ela é uma maneira de organizar a escola e “[...] dar suporte às

necessidades escolares atuais, no que diz respeito á organização, participação, planejamento e tomada de decisão.” (CARVALHO, s/d, p.4)

Deste modo, adotamos a pesquisa bibliográfica e qualitativa, revisitando os conceitos de democracia, de democracia representativa, de gestão escolar democrática, refletindo sobre a participação colegiada e a coordenação pedagógica no processo de gestão democrática escolar, a partir das contribuições dos autores pesquisadores do assunto.

Entretanto, ao estudar essa temática no interior da escola, percebeu-se a dificuldade que alguns professores e agentes educacionais demonstraram quando solicitados a preencher os questionários, temendo que as opiniões expressas fossem de algum modo comprometê-los. Esse fato pode ser identificado na relação entre o número de questionários distribuídos e número dos que retornaram, após as insistentes idas e vindas da pesquisadora no recolhimento desse instrumento de coleta de dados. Outro obstáculo deve-se à própria condição de trabalho do educador que o impede de dispor tempo adequado à sua formação profissional, limitando-o na conquista de outros saberes inerentes à sua prática.

Contudo, os resultados obtidos nesse trabalho foram satisfatórios, uma vez que permitiram compreender a forma como a gestão democrática na escola vem sendo implementada. Quanto à participação dos educadores na elaboração dos documentos utilizados na escola, destaca-se a construção do Projeto Político Pedagógico, que reuniu maior número de envolvidos nessa elaboração. Em relação às Instancias Colegiadas, observou-se que a maioria dos pesquisados afirmou não participar de nenhum desses órgãos de decisão coletiva. E quando questionados acerca da participação nas tomadas de decisão da escola, a maioria disse que, às vezes, são chamados para discutirem, planejarem e deliberarem. Em contrapartida, uma minoria afirmou ter participação direta nas decisões tomadas na escola.

Acerca do acesso às informações pertinentes à organização do trabalho na escola como maneira de democratização das relações, em torno de 50% dos educadores afirmaram estar satisfeitos com o nível de informação oferecido e os demais insatisfeitos.

Sobre o incentivo da escola para o exercício da autonomia, por parte de seus profissionais, a maioria dos pesquisados afirmou que a gestão tem contribuído para o desenvolvimento de uma prática pedagógica autônoma. Porém, uma parcela significativa dos pesquisados, em torno de quarenta por cento, responderam que essa prática não é efetiva.

Entre os aspectos que interferem na construção da gestão democrática da escola, salientou-se, os que prejudicam: a falta de participação efetiva da comunidade nas tomadas de decisões; pouca autonomia para a gestão escolar; dificuldade de muitos pais em participar mais das atividades escolares; intervenção política partidária na escola; sujeição da escola a

todas as decisões da secretaria que “determina” todas as ações realizadas na instituição; excesso de burocracia para a escola conseguir aquilo que necessita para seu bom funcionamento junto à mantenedora; rotatividade e itinerância dos professores. Fatores que favorecem: a atuação dos Grêmios e APMF nas tomadas de decisões da escola, participação da comunidade escolar nas atividades da escola; acesso à equipe pedagógica, direção e demais professores; autonomia nas aulas para poder ministrar com liberdade; comprometimento do professor, equipe pedagógica, direção, que mesmo não tendo os recursos necessários não desistem e fazem o seu melhor como o têm feito;

Com respeito aos benefícios da implementação da gestão democrática foi classificado, por ordem de importância o relacionamento interpessoal positivo; as tomadas de decisões baseadas no diálogo com a comunidade escolar; a construção da autonomia dos profissionais da educação; a participação do coletivo escolar na administração e aplicação dos recursos financeiros, entre outros.

O fato de a comunidade escolar afirmar que deveria ter mais acesso aos momentos de discussão e decisões de tudo o que se refere ao coletivo escolar, remete-nos a pensar no compromisso do gestor educacional como o principal mediador do espaço escolar em criar condições para que a comunidade na sua pluralidade encontre as condições necessárias para analisar propostas, opinar, decidir no que lhe cabe em prol do bem comum. Porém, não são poucos os obstáculos existentes que dificultam a transformação da escola em um ambiente aberto à participação da comunidade, portanto democrático.

Apesar das dificuldades, ainda assim, é por meio do diálogo, da participação, da socialização das informações que se espera buscar novos caminhos para as situações postas; caso contrário, construiremos um ambiente de trabalho marcado pelo mal entendido, pela desconfiança, e por relações pessoais que pouco contribuem para a humanização e formação de pessoas mais autônomas. Portanto, é nesse sentido também que se acredita na gestão escolar democrática como uma das possibilidades de formação do ser humano.

Pois, na medida em que a escola pública favorece a inclusão dos diferentes componentes da comunidade, promovendo sua integração, ela democratiza relações e ressignifica sua prática; ensinando com isto, que os espaços públicos são do povo e para o povo, portanto devem estar abertos à participação. Portanto, a escola, além de transmitir os saberes elaborados, também contribui para que esse conhecimento se transforme em ação política e instrumento de luta por uma sociedade mais igualitária.

Para tanto, a figura do coordenador pedagógico é fundamental, pois como articulador do processo educativo, ele percorre todos os segmentos da escola e deve ser capaz de

aglutinar o maior número de pessoas em torno do projeto de integração escola e comunidade, por meio da participação.

REFERÊNCIAS

APLLE, M.; BEANE, J. **Escolas Democráticas**. São Paulo: Editora Cortez, 1997.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

BONAVIDES, Paulo. **CIÊNCIA POLÍTICA**. 10º ed. Brasil: Malheiros Editores, 2000. Disponível em: [http://ftp.unilins.edu.br/leonides/Aulas/Ci_ncia%20Pol_tica%20-%20I/Paulo%20Bonavides-Ci_ncia%20Pol_tica%20\(pdf\)\(rev\).pdf](http://ftp.unilins.edu.br/leonides/Aulas/Ci_ncia%20Pol_tica%20-%20I/Paulo%20Bonavides-Ci_ncia%20Pol_tica%20(pdf)(rev).pdf). Acesso em: 20/03/2014.

BUZO, Luzia. **Caderno Temático: Conselho de Classe Preventivo Participativo**. Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE. Universidade Estadual de Maringá. PR, 2008 Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2198-6.pdf> Acesso em 10/04/2014.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. Ministério da Educação. Plano Nacional de Educação PNE. Lei nº 10.172 Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em 10/04/2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública / elaboração Genuíno Bordignon. Brasília: MEC, SEB, 2004. 59 p. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_gen.pdf. Acesso em: 15/04/2014.

BRECKENFELD, E.; ROMANOWSKI, J. **O Pedagogo Escolar: Limites e Possibilidades de sua Profissionalidade no Sistema de Ensino Público Estadual do Paraná**. Disponível em: http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/406_476.pdf. Acesso em: 12/04/2014.

CARVALHO, P. et al. **O Papel Do Pedagogo Na Gestão e suas Possibilidades de Mediação do Currículo**. Disponível em: http://www.observatoriodaeducacaosuperior.ufpr.br/artigos_1/ARTIGO-09.pdf. Acesso em: 20/05/2014.

DAHL, Robert A. **Sobre a democracia**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001. Disponível em: <http://www.libertarianismo.org/livros/radsad.pdf>. Acesso em: 16/03/2014.

FANK, Elisane. **A Gestão Democrática na escola pública como método e concepção: uma abordagem para além dos clichês das políticas mercadológicas e de coalizão**. In: Caderno temático sobre Organização do trabalho pedagógico. Curitiba: SEED/PR, 2010, 128 p. Disponível em: www.educacao.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=1955. Acesso em 21/03/2014.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não, cartas a quem ousa ensinar**. São Paulo: Editora Olho d'água, 1997. Disponível em: [file:///D:/USUARIO/Downloads/Paulo+Freire+-+Professora+sim+,+Tia+%C3%A3o%20\(2\).df](file:///D:/USUARIO/Downloads/Paulo+Freire+-+Professora+sim+,+Tia+%C3%A3o%20(2).df). Acesso em 04/04/2014.

_____. A Educação na Cidade. 4ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos**, Para quê? 7ª Ed. São Paulo, Cortez, 2004.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília – UCB Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PRPG Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Brasília – DF Março de 2003. Disponível em: http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf. Acesso em: 26/04/2014.

NAVES, Marisa Lomônaco de Paula. **Sala Ambiente Metodologia do Trabalho Científico**. Curso de Pós-Graduação Lato-sensu em Coordenação Pedagógica. Disponível em: http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufpr/file.php/1/coord_ped/sala_4/pdf/Metodologia-do-Trabalho-Cientifico.pdf. Acesso em: 23/04/2014.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. **Educação na Nova Constituição: Mudar para Permanecer**. Revista Fac. Educ., São Paulo, 15 (1): 16-27, jan/jun. 1989. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/rfe/v15n1/v15n1a02.pdf>. Acesso em: 30/04/2014.

O MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA (1932). **Revista HISTEDBR** On-line, Campinas, n. especial, p.188–204, ago. 2006 - ISSN: 676-2584 189.

PAGEL, S.; LONGHI, K. **Projeto Político-Pedagógico: Uma Construção Coletiva**. Disponível em: <http://www.nre.seed.pr.gov.br/londrina/arquivos/File/2pppumaconstrucao-coletiva.pdf>. Acesso em: 16/04/2014.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Diretoria de Políticas e Programas Educacionais. Coordenação de Gestão Escolar. Subsídios para elaboração do estatuto do Conselho Escolar / Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação - Diretoria de Políticas e Programas Educacionais. Coordenação de Gestão Escolar. – 2 Ed. - Curitiba: SEED – PR, 2009. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/estatuto_conselho_escolar_2ed.pdf. Acesso em 09/04/2014.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Coordenação de Gestão Escolar. Organização do trabalho pedagógico / Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Coordenação de Gestão Escolar / Elaboração Picoli e Carvalho. Projeto Político-Pedagógico: Uma Construção “Coletiva”? . – Curitiba: SEED – Pr., 2010. - 128 p.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da escola pública**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1998.

PONCI, Aníbal. **Educação e Luta de Classes**. 5ª ed. São Paulo: Editora Cortez, 1985.

ROSENFELD, Denis L. **O que é democracia**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos, 219).

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O contrato social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999. Disponível em: [http://copyright.me/Acervo/livros/ROUSSEAU,%20Jean-Jacques.%20O%20Contrato%20Social%20\(Martins%20Fontes\).pdf](http://copyright.me/Acervo/livros/ROUSSEAU,%20Jean-Jacques.%20O%20Contrato%20Social%20(Martins%20Fontes).pdf). Acesso em: 10/03/2014.

VASCONCELOS NETO, José Ramos de. **Democracia no terceiro milênio**. São Paulo: Nobel, 2002. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=JnIwfE0vh0EC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Democracia+no+terceiro+mil%C3%AAnio.+S%C3%A3o+Paulo:+Nobel,+2002>. Acesso em: 28/03/2014.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14^a edição Papyrus, 2002. Disponível em: [file:///D:/USUARIO/Downloads/PPP%20segundo%20Ilma%20Passos%20\(2\).pdf](file:///D:/USUARIO/Downloads/PPP%20segundo%20Ilma%20Passos%20(2).pdf). Acesso em 10/04/14.