

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - ESCOLA DE GESTORES**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIO PARA O  
GESTOR DO SÉCULO XXI**

**Aluna: Marivete Mexko**

**Orientadora: Monica Ribeiro da Silva**

**Curitiba, fevereiro de 2010.**

# **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIO PARA O GESTOR DO SÉCULO XXI**

Marivete Mexko

## **RESUMO**

O artigo a ser apresentado tem como objetivo analisar a gestão democrática nas escolas pública de Ensino Fundamental. Ocasionalmente pela era da globalização, a escola atual necessita de uma transformação, no atual sistema de ensino, buscando superar desafios, e, a partir desse pressuposto, surge a figura do gestor escolar, um líder que irá desencadear essas idéias junto à comunidade escolar que lidera, buscando uma participação mais efetiva por parte de pedagogos, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade para, unidos promoverem um plano de ação para desenvolvimento da escola, priorizando resultados com eficácia na consecução de objetivos almejados. Para que essa evolução ocorra, é necessária uma conscientização dos envolvidos e comprometimento na efetivação do processo de mudança, possibilitando, assim, a implantação de uma gestão democrática.

Palavras-chave: gestão – democracia – líder – participação – eficácia – desafios

## **INTRODUÇÃO**

Gestão Escolar democrática foi escolhido como tema por estar e voga sendo, que procura-se soluções para uma transformação no sistema atual de ensino, destacam-se as mudanças que se direcionam a descentralização do poder, a necessidade de um trabalho realizado com ampla participação de todos os segmentos da escola e da comunidade, para envolver a sociedade como um todo.

Considera-se que esse processo é de grande relevância e importância para o início de uma transformação, é necessário que ele ocorra por etapas, proporcione um ambiente de trabalho que seja favorável a essas inovações, buscam-se pessoas preparadas e motivadas, que se envolvam, sujeitos que participem direta ou indiretamente desse processo educacional.

Na área da educação, a escola é responsável pela transmissão do conhecimento, porém, no mundo globalizado, exige-se que a escola tenha uma nova concepção e uma forma diferenciada de se trabalhar, ou seja, uma constante renovação na sua postura, para transmitir um conhecimento de nível elevado para preparar o aluno a serem criativo e pensante, com objetivo de formar cidadãos críticos e que se comprometam a uma participação mais efetiva, para obter resultados com eficácia, favoráveis ao desenvolvimento do estabelecimento.

Partindo deste princípio, surge a figura do gestor escolar, como sendo o indivíduo que irá propagar idéias para que ocorra a transformação, aquele que irá articular essas idéias junto à comunidade escolar. Trata-se de: Diante dessa constatação, o gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática, repensar sua forma de administrar. E neste artigo pretende-se elencar os desafios que o Gestor Escolar deve enfrentar por uma Gestão Democrática.

## **CONCEITUANDO E CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A Carta Constitucional de 1988 trouxe uma inovação para o capítulo sobre educação ao incorporar a Gestão Democrática como um princípio do ensino público na forma da lei. Ao fazê-lo, a Constituição institucionalizou, no âmbito federal, práticas que já vinham ocorrendo em vários sistemas de ensino estaduais e municipais, algumas delas amparadas por instrumentos legais emanados pelas respectivas casas legislativas ou pelos executivos locais. A promulgação da Constituição, em 1988, tornou obrigatória a adaptação das Constituições Estaduais e das Leis Orgânicas do Distrito Federal e dos municípios às novas determinações, dentre elas a do princípio da gestão democrática do ensino público. Esse conjunto de experiências, realizadas a partir das realidades locais e regionais, comportava um levantamento que permitisse uma análise das iniciativas adotadas.

O sentido etimológico do termo gestão vem do “gestio”, que por sua vez vem de “gerere”

Gestão é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), “mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia”. (CURY: 1997).

O mundo atual está sendo marcado por profundas mudanças devido ao processo de reestruturação capitalista e de internalização e globalização da economia. Em consequência disso, é natural que o modo de pensar de cada pessoa acompanhe estas transformações, no sentido de fazer reflexões e ir em busca de soluções para os problemas encontrados no decorrer da história do Brasil.

A gestão da escola pública no Brasil é o resultado do movimento de profissionais da educação que se empenham para ter o reconhecimento estabelecido por lei. Embora a gestão democrática da educação figure como a norma jurídica desde a Constituição Federal de 1988, sua interpretação é variada de acordo com o local e o pensamento das pessoas envolvidas.

Inúmeras propostas no campo educacional surgiram na década de 90, principalmente com relação a gestão da educação, pois estas propostas comportam preocupações em torno dos objetivos, meios e fins, aos quais, a educação pública deve atender. São discussões que envolvem um enorme conjunto de problemas e questões da gestão da educação os quais não se restringem somente aos aspectos e característica do ensino formal e regular, mas vão além desses limites, abrangendo também o ensino informal.

A movimentação em torno das reformas administrativas no setor educacional é intensa. Vive-se atualmente em constantes debates em torno da gestão da educação. Isso torna-se o ponto central das discussões, devido a necessidade de se tomar conhecimento dos problemas existentes, para tentar resolvê-los com uma certa urgência, pois as mudanças acontecem rapidamente o maior desafio é abordar os grandes temas e procurar desvendar os seus aspectos mais nebulosos.

Vale ressaltar que a gestão democrática do ensino público exige que os projetos e as ações sejam elaborados e executados com mais transparência, para que todos possam ter conhecimento e participem do processo administrativo da escola. Durante muito tempo, o nosso país vivenciou e infelizmente ainda vivencia em muitos estados e municípios brasileiros, um governo democrático de "fachada", tendencioso, e, sobretudo, autoritário, em que a classe social dominante apresentava como um dos mais eficazes procedimentos administrativos, a limitação e a inibição das manifestações e participações populares em qualquer tipo de instituição mantida ou subsidiada pelo Estado.

Nessas instituições, as pessoas não podiam expor suas idéias, tampouco lutar pelos seus direitos de cidadãos, pois, tudo era pensado com o propósito de

formais e incentivar a autonomia das unidades da educação constitui-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo. Como bem já apontou PARO (1998):

“..tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.( PARO, 1998,p.46).”

De acordo com autor acima citado, a escola não é democrática só por sua prática administrativa. Ela torna-se democrática por toda a sua ação pedagógica e essencialmente educativa. No mesmo sentido, não podemos pensar que a gestão democrática da escola possa resolver todos os problemas de um estabelecimento de ensino ou da educação.

No entanto, sua real efetivação é, hoje, uma exigência da educação que a vê como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade. Neste contexto, a educação é convocada como instrumento de mudança, atribuindo à escola o papel de estabelecer uma nova hegemonia na luta de classes (GRAMSCI,1978).”O Exercício Democrático vive de uma ação coletiva; a cultura democrática cria-se com a própria democracia.”

## **O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR DIANTE DOS DESAFIOS DA DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO PÚBLICO**

Organizar o trabalho pedagógico em escola pública não é uma tarefa fácil é algo abrangente, requer uma formação de boa qualidade além de exigir do gestor um trabalho coletivo que busque incessantemente a autonomia, liberdade, emancipação e a participação na construção do projeto político-pedagógico. Numa gestão democrática, o gestor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, deverá ter competência para buscar novas alternativas e que as mesmas atendas aos interesses da comunidade escolar, deverá compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos membros, respeitando individualidade de cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecer o trabalho coletivo.

O gestor escolar deve agir como líder, pensando no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Ele deve ter consciência de que sua equipe não se limita a alunos, professores e demais funcionários internos da instituição. A equipe escolar é composta também pelos pais dos alunos e toda a comunidade de forma em geral, que deve ser mobilizada para que juntos possam promover o principal objetivo da equipe escolar.

Ao assumir esse papel o gestor deve, necessariamente buscar a articulação dos diferentes atores em torno de uma educação de qualidade, o que implica uma liderança democrática, capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar. A liderança do gestor requer uma formação pedagógica crítica e autônoma dos ideais neoliberais. Nesse sentido, o objetivo é construir uma verdadeira educação com sensibilidade e também com destrezas para que se possa obter o máximo de contribuição e participação dos membros da comunidade. Conforme Libâneo (2001, p. 102)

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

De acordo com o autor, pode-se observar que a escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta.

Um gestor líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que esta se sinta capaz de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela instituição de ensino.

O Gestor Escolar que não envolve a comunidade, está fadada a formar um conjunto de interesses internos que dificilmente coincidirão com os interesses da

população em geral. Assim, percebe-se que uma gestão democrática precisa da participação ativa da comunidade escolar, no momento em que há partilha do poder, de tomar uma decisão. Uma gestão participativa requer união e perseverança entre os membros participantes, para que não fiquem intimidados diante da primeira dificuldade que surgir.

Em síntese, a gestão democrática do trabalho pedagógico pressupõe uma maneira de atuar “coletivamente”, oferecendo aos membros da comunidade local e escolar oportunidades para elaborar um plano de ação para minimizar ou solucionar possíveis problemas existentes na escola. Assim, a pesquisa é relevante e polêmica, pois busca-se levantar questões sobre as dificuldades encontradas pelos gestores de escolas públicas na implantação de uma gestão verdadeiramente democrática. Neste sentido, buscamos HORA (2000:53) que diz:

A principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural, e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola.

Entretanto, a efetivação da gestão democrática deverá constituir-se para a comunidade local e escolar, um espaço público de direito, na qual ofereça condições de igualdade, garantindo um trabalho de qualidade e transformando o ambiente escolar com ações coletivas mesmo que existam dificuldades encontradas pelos gestores de escolas públicas para implantar um modelo eficaz de gestão democrática, para compartilhar responsabilidades e garantir bons resultados na tarefa difícil que é a discussão coletiva e a decisão de participar na definição de metas e ações, do acompanhamento e avaliação dos resultados entre toda a comunidade.

Democratizar a gestão da educação requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões pais, alunos, funcionários, professores.

Ou seja, significa tirar dos governantes e dos técnicos na área o monopólio de determinar os rumos da educação no município. A criação de mecanismos institucionais deve privilegiar os organismos permanentes, que possam sobreviver às mudanças de direção no governo municipal. Os órgãos colegiados, como conselhos, são os principais instrumentos. Alguns elementos facilitam a implantação de medidas de democratização da gestão: a educação é uma política de muita visibilidade, atingindo diretamente grande parte das famílias e não é difícil mobilizar profissionais, pais e alunos. É necessário que os mecanismos de democratização da gestão da educação alcancem todos os níveis do sistema de ensino. Devem existir instâncias de participação popular junto à secretaria municipal de educação, junto a escolas e, em nível regional. Também é possível imaginar instâncias de participação especializadas, correspondentes aos diferentes serviços de educação oferecidos. Em qualquer instância, os mecanismos institucionais criados devem garantir a participação do mais amplo leque de interessados possível. Quanto mais representatividade houver, maior será a capacidade de intervenção e fiscalização da sociedade civil.

Saber organizar o trabalho pedagógico e ainda administrar a escola pública é um desafio para coordenadores pedagógicos orientadores educacionais, professores, para os diretores, funcionários, pais, pois são esses os principais interlocutores sociais da organização escolar, responsáveis pelas ações que possam de fato consolidar uma prática democrática. Comprometer-se com a gestão democrática que é o processo político.

É um enfrentamento diário, principalmente em uma cultura enraizada em práticas antidemocráticas na história da educação brasileira. Comprometer-se com a gestão democrática é,

“Administrar escola inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola”. (Paro, 1986, p. 160)



Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos..Sabe-se que há um longo caminho a percorrer, no entanto, é preciso agir, sair da zona de conforto, sair da espera do milagre, enfrentar desafios na busca de uma educação que seja veículo para se alcançar uma sociedade mais justa e igualitária.

Sobre isso o educador Paulo Freire corrobora em seu livro *Pedagogia da Esperança*:

“Pensar que a esperança sozinha transforma o mundo e atuar movido por tal ingenuidade é um modo excelente de tombar na desesperança, no pessimismo, no fatalismo. Mas, prescindir da esperança na luta para melhorar o mundo, como se a luta se pudesse reduzir a atos calculados apenas, à pura cientificidade, é frívola ilusão. Prescindir da esperança que se funda também na verdade como na qualidade ética da luta é negar a ela um dos seus suportes fundamentais. O essencial como digo mais adiante no corpo desta *Pedagogia da esperança*, é que ela, enquanto necessidade ontológica, precisa de ancorar-se na prática. Enquanto necessidade ontológica a esperança precisa da prática .”

Sabemos que todas essas questões fazem parte de um grande desafio diante dos problemas sociais em que vivemos, e que muitas vezes nos sentimos limitados diante das questões sociais, políticas e econômicas mais amplas. Por outro lado, como professores, servidores sociais que somos, e mesmo no limite de uma sociedade dividida em classes, buscar e abrir sim espaços de para ampliação do debate democrático. Só será possível quando toda a comunidade escolar estiver envolvida pela compreensão da concepção crítico-reflexiva, que esta seja alicerce para a conquista da autonomia e a construção de forma coletiva for objetivo comum de todo o âmbito escolar.

Segundo o professor Libânio (2004),

“alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar ancorados numa perspectiva democrática são sustentados a partir: da autonomia das escolas e da comunidade educativa, envolvimento da comunidade escolar no processo escolar, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliação compartilhada e relações assentadas na busca de objetivos comuns.

A pergunta é como desenvolver esses princípios no cotidiano da vida escolar? De acordo com o próprio autor acima a autonomia é definida como faculdade das pessoas autogovernar-se, de decidir sobre o seu próprio destino. Autonomia na instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, bem como seus recursos financeiros, envolvendo professores, alunos, funcionários, representantes da comunidade escolar, transformando a escola em espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem.

Essa auto-organização depende do exercício permanente do dirigente escolar, viabilizando a participação de todos nos processos de decisão. Seja formando equipes de trabalho, câmaras de educação, atribuições específicas, para que essas submetam a avaliação do grande grupo, envolvendo a tomada de decisões coletivamente.

O princípio da auto-organização requer segundo Libanio, vínculos mais estreitos com a comunidade escolar e organizações da sociedade civil respaldando inclusive os processos para encaminhar aos órgãos competentes projetos de leis que atendam as necessidades educacionais. Esse princípio implica procedimentos de gestão baseados na coleta de dados e informações reais e seguras, na análise global dos problemas, suas causas, seus aspectos mais fundamentais. Consiste em uma avaliação com base numa relação orgânica entre direção, membros da equipe pedagógica, professores, alunos, funcionários, assentadas em objetivos comuns e não em objetivos individuais.

Da mesma forma a formação continuada dos trabalhadores da educação e da própria comunidade externa, precisa estar planejada desde o primeiro dia de aula, como uma atividade político-pedagógico permanente e não apenas pontual, como muitos professores ainda mencionam em seus depoimentos. Criar espaços de formação, de aprendizagem, de socialização e de práticas democráticas.

Para que se construa uma gestão democrática é necessário que haja mudanças nos fins da escola de forma que esses fins estejam a favor da classe trabalhadora e não mais a serviço da ideologia do capital. O caminho para a democratização da escola é árduo, fragmentado e permeado por muita luta. E conforme Ferreira (2000,p.167) :

“a gestão democrática da educação é hoje um valor consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado a prática social global e a prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável

sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização.”

## **SER DETENTOR DO CONHECIMENTO É ESSENCIAL PARA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Assim como acompanhar e avaliar o desenvolvimento da proposta pedagógica e os indicadores de aprendizagem com vista à melhoria do desempenho da escola, compreendendo os princípios e diretrizes da administração pública e incorporá-los, a prática gestora no cotidiano da escola, faz-se necessário que o gestor esteja envolvido nas proposições de planejamento das ações, que seja politizado, no sentido de ter bem claro seu papel de modelo de educador, pautado em conhecimento acumulados ao longo de sua formação e experiência em diversas funções desenvolvidas antes mesmo de ser diretor e principalmente ser conhecedor dos saberes da educação que são: saber conhecer, saber fazer, saber ser e saber viver. E assim por em prática sua práxis pedagógica de forma correta e positiva capaz de solucionar problemas e articular idéias para dessa forma gerar as modificações necessárias.

As atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação do gestor da educação são tão importantes quanto a prática de ensino em sala de aula. No entanto, de nada valem estes atributos se o gestor não se preocupar com o processo de ensino/aprendizagem na sua escola. Os gestores devem também possuir habilidades para diagnosticar e propor soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, ter habilidades e competências para a escolha de ferramentas e técnicas que possibilitem a melhor administração do tempo, promovendo ganhos de qualidade e melhorando a produtividade profissional.

O Gestor deve estar ciente que a qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade.

sua sala. Para isso é importante ter uma equipe de direção que tenha talentos complementares. Delegar e liderar devem ser as palavras de ordem. E mais: o bom diretor indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e, é claro, resolve problemas.

## **ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM A CONQUISTA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Segundo Demo (1988),

a participação não é algo natural e, sim, um processo de conquista, aprendizado e, sobretudo, de disputa com o poder dominante. À medida que nos organizamos para participar, estabelecemos uma disputa com o poder dominante e, com isso, criamos uma outra forma de poder.

Para que se alcance a participação tão desejada nas escolas, é preciso que se faça um resgate na trajetória histórica da busca democrática e da formação do gestor considerando o momento social, político, cultural e econômico vivido pela educação. Desta forma, a questão sobre a gestão escolar nos faz primeiramente analisar o que vem a ser administração no sentido amplo e escolar, pois, a visão que o gestor tem sobre sua função é fundamental para que seu desempenho tenha êxito, pois, a Administração Geral e a Escolar possuem seus respaldos teóricos baseados nos mesmos conhecimentos sobre administração, no entanto sua aplicabilidade está atrelada ao ambiente, clientela e objetivo que pretende alcançar.

Diante do objetivo estabelecido pela educação em busca da democracia, é fundamental que o gestor seja politizado, no sentido de ter bem claro seu papel de “modelo” de educador, pautado em conhecimentos acumulados ao longo de sua formação e experiência em diversas funções desenvolvidas antes mesmo de ser diretor. É óbvia que, a eleição para diretor já demonstra um avanço na realidade escolar, uma conquista que se apresenta como vitória para se chegar à Gestão Democrática. Entretanto, para que a escola mantenha-se com tal conquista faz-se necessário que esse gestor esteja cada vez mais investindo em sua formação, visto que, sua atuação frente à escola, estará abrindo novos caminhos para os próximos gestores ou simplesmente, construindo obstáculos para o próximo gestor e para a educação como reflexa de suas práticas pedagógicas.

De acordo com Paro (1999, p.214) além das modificações na gestão, um aspecto preocupante é a fraca participação dos vários setores da escola e da

comunidade nas reuniões do Conselho de Escola, principalmente entre os usuários da escola. O autor afirma que é importante o oferecimento de condições mínimas de participação e representação dos pais.

[...] o convencimento dos pais à participação e a percepção, por parte deles, de vantagens em envolver-se com os assuntos escolares, fica muito mais fácil se há [...] uma política de abertura e democratização [...] O Conselho de Escola deve servir bem a sua finalidade de representação dos diversos setores da escola para conceber, planejar e controlar a organização do trabalho escolar em consonância com seus objetivos e em cooperação com a direção da escola; e aí os pais, além dos demais setores, levam seus pleitos e colaboração por via de seus representantes (PARO, 1999, p. 216).

O gestor estimulado pela comunidade escolar, pode desenvolver uma grande parceria em sua gestão proporcionando um melhor processo de aprendizagem, enfrentando desafios cotidianos com esperança e perseverança, transformando a escola num lugar prazeroso e amigável, capaz de desenvolver em cada pessoa o gosto pelo saber aprender conhecer.

Assim, o espaço escolar torna-se um lugar aberto a muitas parcerias. Nesse sentido, há um grande desafio para os gestores pela própria exigência de atenção, conhecimento e habilidades. A escola deve preparar os alunos e ensiná-los a compreender e analisar de forma crítica os problemas da vida, de si próprio e da sociedade que o permeia, tornando-os cidadãos participativos. Vale ressaltar que, existem escolas e gestores, que priorizam a identidade escolar, sua autonomia como ponte para que haja a ruptura necessária nos paradigmas ultrapassados e intoleráveis como práticas escolares. Todavia, existem escolas que buscam apenas a democratização, sem pensar na autonomia e descentralização; outras apenas na autonomia sem levar em conta a descentralização e democratização, como se esses fatos fossem isolados possíveis para grandes mudanças.

Dessa forma, para que se instale o processo de Gestão Democrática, surgem algumas dificuldades ao longo do caminho, pois, existem gestores que em busca dessa democratização acabam tomando atitudes autoritárias, e outros que mostram descontinuidade na política e administração do sistema educacional.

Portanto, para construir esse novo modelo de gestão é preciso enfrentar desafios, pois, percebe-se que até hoje o processo para implantar a democratização

no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos tornem-se conscientes para exercer esta prática.

O governo surge com novas propostas que visam além da descentralização e autonomia dos recursos destinados a escola, a participação da comunidade na escola, a eliminação da burocracia, dando uma maior autonomia também de forma pedagógica em busca de uma maior qualidade, para que as escolas trabalhem a melhor forma de desenvolver seus projetos-pedagógicos, porém, observa-se apenas uma redistribuição de tarefas administrativas e não do poder, porém, para que esta descentralização seja alcançada, torna-se necessária uma reformulação do sistema existente.

Em relação ao tema participação como forma de organização cidadã, Demo menciona que essa participação vai além do interesse individual por uma causa.

A organização traduz um aspecto importante da competência democrática, por coerência participativa, bem como por estratégias de mobilização e influência. Não se interessar por formas de participação organizada significa já uma visão ingênua do processo social, porque, por mais crítica que seja a cidadania individual, não quer dizer que tenha relevância social, como estratégia de transformação (DEMO, 1988, p.70).

A gestão da escola deve contribuir para a construção do conhecimento da clientela escolarizável do país, destacando a formação cidadã do educando. A abordagem participativa na gestão escolar demanda participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão. Nos mais bem-sucedidos exemplos de gestão escolar participativa os diretores dedicam uma quantidade considerável de tempo à capacitação profissional e ao desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e de experiências pedagógicas caracterizadas pela reflexão-ação.

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais quais a escola é mera executora.

Portanto, a escola deve ser organizada como um espaço democrático, no qual, por meio do diálogo, do questionamento e da crítica. A educação deve ser

fortalecida e dando voz aos diferentes segmentos da comunidade escolar, pertencentes aos diversos grupos sociais e culturais. Ela deve se transformar em um espaço pública, onde diferentes vozes tenham possibilidades de articular seus discursos, estabelecendo um dialogo em que as diferenças sejam respeitadas, na busca do bem coletivo. No ambiente escolar deve ser assegurada a discussão aberta para o processo de seleção democrática da direção escolar, a escolha de representantes das classes. Todos os atores da escola devem ser envolvidos na elaboração de normas disciplinares, organização e planejamento da escola e da sala de aula e dos momentos de avaliação. Partimos do pressuposto de que a educação é o processo concreto de produção da existência humana. O homem é um ser histórico em contínua construção. E a interação do conhecimento, gera seu desenvolvimento.

## **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO SÉCULO XXI: DO DISCURSO À PRÁTICA.**

Historicamente, ao retomar o período da ditadura militar, é fato que a escola, em concordância havia nomeação dos profissionais a assumirem os referidos cargos. Posteriormente, com a consumação de ações sociais mais propensas à participação da população nas decisões das diversas instâncias políticas, novas possibilidades foram vislumbradas pela escola pública, no sentido da superação de uma composição fechada e da criação de espaços de participação política trazendo, com ela, a possibilidade de uma nova estrutura social. Em nível judicial, muitas regulamentações foram elaboradas enquanto políticas legais de organização educacional, visando sustentar a nova estrutura emergente. Contudo, há que se analisar as possibilidades atuais efetivas de concretização das propostas teóricas na prática das escolas. Tais propostas pautam-se na mudança de paradigmas e na efetivação de práticas sustentadas em ações coerentes com as reflexões e os avanços pelos quais a sociedade, e com ela a escola, tem passado.

Neste ínterim, cabe investigar as potencialidades e os obstáculos à participação popular na unidade escolar e, portanto, à efetivação de ações estatais que

subsidiar tais mudanças. Libâneo (2007) ponderando sobre a educação escolar pública e democrática no contexto atual, discute que:

“todas as reformas educativas desenvolvidas a partir da década de 80 tiveram como foco a qualidade do ensino e, portanto, a busca de um novo paradigma educacional que atendessem às exigências da realidade sócio-cultural e do mercado. Defende que a escola deve considerar o contexto macro sem, no entanto, subordinar-se a servi-lo.”

Com tal reflexão alude que a escola, espaço de interação e constituição humana, lida com conhecimento, valores, tradições e crenças. O aluno é, então, parte da escola, enquanto sujeito que aprende, constrói seu saber e direciona seu projeto de vida. Assim, propõe que, no contexto da sociedade contemporânea, a educação pública tem tríplice responsabilidade: ser agente de mudanças, capaz de gerar conhecimentos e desenvolver a ciência e a tecnologia; trabalhar a tradição e os valores nacionais ante a pressão mundial de descaracterização da soberania das nações periféricas; preparar cidadãos capazes de entender o mundo, seu país, sua realidade e de transformá-lo positivamente.

Conjeturando sobre a ação gestora realizada neste contexto, menciona-se Laranja (2004) que, ao considerar a superação da visão autocrática de administrador escolar, lembra que:

“os paradigmas anteriores deixaram, há muito, de atender às necessidades educacionais escolares do século XXI, fazendo com que as escolas buscassem novos caminhos para sobreviverem no novo contexto social e econômico que se apresentava.”

Neste sentido, a concepção de administração ou gestão usada pela autora como sinônima toma nova roupagem no setor educacional escolar, que vive momentos de profunda reviravolta e conseqüentes avaliações da práxis escolar dos sistemas de ensino público. A identidade da instituição escola e, junto a ela, a identidade de seus atores, torna-se objeto de estudos e avaliações. A educação brasileira passa, neste íterim, por um intenso movimento em busca de um olhar mais fidedigno e crítico de si mesma, a fim de resgatar-se enquanto espaço de responsabilidade social e política, de construção e partilha de cultura humana. Com esta ponderação, a referida autora defende ser a educação, essencialmente, uma atividade de interesse público e alega que “escola pública de qualidade para todos é um ideal de indiscutível valor, porém um enorme desafio.”(p.239) É este ideal um dos pilares da proposta de democratização do ensino público, devendo por isso ser colocado como meta nas projeções definidas pela escola e pelo Estado.



O intuito de desenvolver uma educação democrática implica a revisão da concepção de administração autocrática e, para tanto, a realização de auto-avaliações críticas e contextualizadas, o que exige da escola assumir-se espaço de avaliação constante por parte de seus atores, sendo o gestor responsável por adotar a liderança deste processo, sinalizando o resgate da função pedagógica e social da escola, bem como sua competência técnica e política. Algumas competências deste profissional, discutidas pela autora, são: capacidade de mobilizar equipes, habilidade comunicativa, consciência política, percepção do macro, valorização e investimento no capital humano, atribuição de autonomia e responsabilidade aos profissionais envolvidos.

Nas reflexões concernentes à gestão escolar democrática, Gadotti (2000) muito nos subsidia, ao concebê-la enquanto atitude, método e aprendizado. Atitude, porque é essencial nesta busca de mudança de mentalidade, a ousadia dos agentes envolvidos, a negação e a superação da zona de conforto para a renovação e ressignificação da escola na contemporaneidade. Método, uma vez que a atitude é necessária, porém insuficiente, o que exige ações democráticas de efetivo exercício da democracia, bem como um consistente planejamento do local, com consciência do global, estabelecendo fins e meios que apontem para a superação do problema diagnosticado.

Aprendizado, posto que a concretização da atitude e do método exige um exercício constante autonomia, com a efetivação de ações marcadas e direcionadas pela identidade única de cada instituição escolar, o que só se conquista com tempo, atenção, compromisso e trabalho. Para o autor, “cada escola é o resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições” (p.35) sendo, portanto, a autonomia e a gestão democrática partes da natureza do ato pedagógico. Em suas análises, Gadotti cita com propriedade, os princípios defendidos nas últimas décadas, junto a Paulo Freire, nas propostas de construção de uma Escola Cidadã. Destes princípios, destaca quatro que, são importantes neste estudo: a escola não é o único espaço de aquisição do saber elaborado; não existe um modelo único capaz de tornar exitosa a ação educativa da escola, por isso a necessidade de se incentivar a experimentação pedagógica com uma mentalidade aberta ao novo; a educação para todos supõe todos pela educação; a grande mudança exige também o esforço contínuo, solidário e paciente das pequenas ações, essenciais às grandes mudanças.

Concordando com a concepção de que pensar a constituição de uma escola democrática exige, como citado anteriormente, tempo e trabalho, Omotani (2005) defende que “assim como está a comunidade, também está a escola.” Deste modo, determina como fundamental a superação do olhar único para a constituição da visão compartilhada nas decisões e a idéia de comprometimento e co-responsabilidade, que dá à comunidade a oportunidade de se envolver nos processos decisórios. Em experiências com pesquisas nesta área, o autor sintetiza em cinco preceitos, algumas lições imprescindíveis na constituição de uma escola democrática aprendente: incentivar o envolvimento por meio de grupos maiores; substituir o planejamento centralizador pela experimentação local; respeitar os tempos dos atores envolvidos obviamente assegurando ações criteriosas; encontrar maneiras de incitar a iniciativa de mudança como uma oportunidade de aprendizagem compartilhada, tendo uma filosofia clara e abordagens consistentes; visitar e redefinir os princípios norteadores a fim de superar fragilidades encontradas ao longo do processo.

Nesta linha de pensamento, é notório que, para se compreender a escola, há que se transpor seus muros, percebendo-a enquanto instituição histórica, política, cultural e social, participe de um contexto maior. No entanto, a fim de superar as nuances das análises macro que correm o risco de estigmatizar a escola pública com generalizações, é essencial também dar voz aos sujeitos destas escolas, autores de sua existência diária. Perceber as relações ali processadas, suas fragilidades e potencialidades, seus nós e suas conquistas é condição essencial à compreensão da escola pública democrática na realidade atual. Tragtenberg (1985) sugere que todos os personagens que interagem no espaço escolar,

“reproduzem, em escala menor, a rede de relações que existe na sociedade.” Em suas reflexões, defende que “o que interessa é conhecer como estas relações se processam e qual o pano de fundo de idéias e conceitos que permitem que elas se realizem de fato” (p.40).

O que se busca perceber, portanto, é se e até que ponto as propostas gestoras pedagógicas e administrativas elaboradas pelas para as escolas públicas se concretizam em sua prática cotidiana. Neste sentido, perguntamo-nos: e democracia escolar, definida como possibilidade de efetivação e construção de autonomia das relações educacionais, fragiliza-se ou potencializa-se frente às condições concretas para a articulação das composições necessárias à implementação de uma gestão e estruturação democrática de escola pública?

Existem efetivamente ações coletivas de participação democráticas nestas escolas? Se existem, como funcionam e se organizam? São órgãos meramente burocráticos ou não? Em instância macro, são efetivos os esforços empregados pelo Estado no sentido da real democratização do ensino público no país?

Silva (2007), em contrapeso, ao avaliar as contribuições e omissões da LDB 9394/96 no que se refere à gestão democrática da educação, analisou historicamente as condições sociais, econômicas, políticas e culturais, evidenciando modelos educacionais oriundos destes contextos.

Neste estudo, a autora considera as trajetórias percorridas em busca da construção de um processo democrático de gestão escolar, obviamente, no bojo de um movimento mais amplo de democratização da sociedade brasileira, marcada por uma história autoritária, de decisões centralizadas, na qual o silêncio de uma maioria fortalece cada vez mais as ações decisórias da minoria dominante. Posto isto, defende que, inclusive em um contexto ainda frágil de luta pela democratização política da sociedade brasileira, a educação escolar encontra-se submersa em uma realidade marcada por cenários de “oscilações nos processos de construções e desconstruções das práticas democráticas na política brasileira” (p. 75). Tal fato encontra sustentação na estrutura da sociedade de frágil democracia e cidadania em que vivemos, conservando um universo burocrático, com relações hierárquicas que tendem à repetição e manutenção da realidade existente.

Em contrapartida, Lira (1998) considera que a nova LDB oferece um espaço de flexibilidade para que os sistemas de ensino operem criativamente os seus ordenamentos, respaldando a prática da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira como condição essencial à implementação do projeto pedagógico pela escola. Para ele, compete à União, instância coordenadora da política nacional de educação, assegurar o princípio colaborativo dos estados e municípios, a fim de que seja superado o comando vertical da educação nacional. Nesta reflexão, conclui que “a leitura crítico-compreensiva da LDB é o primeiro passo para firmar convicção em torno de uma educação reconceituada e de uma escola refeita” (p.10).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse estudo, nota-se a importância e a necessidade de construir um projeto político pedagógico coletivamente voltado para o plano de ação da escola. Todos devem entender que a gestão democrática baseia-se na ação coletiva, capaz de ser viabilizada se governo, escola e comunidade unida, participem coletivamente, dividam responsabilidades, o que depende da vontade individual de transformar a própria consciência, autocrítica e humildade para aceitar a diferença como condição para o diálogo em conjunto. Para que a escola democrática se efetive, é necessário que as classes dominantes, dentro da instituição, apontem caminhos como conscientizar primeiramente a comunidade escolar para essa transformação, proporcionar um ambiente favorável; usar estratégias para que os alunos se envolvam, através de uma participação que favoreça essa compreensão; os pais se integrem à escola, não apenas para acompanhamento do rendimento escolar ou comportamento de seu filho, mas de uma forma que possam colaborar da melhor forma possível, sendo chamados a mesma por razões de cooperação e compromisso com a qualidade de ensino desenvolvida na instituição, através de diálogos, opiniões coerentes; o educador deve buscar se aprimorar constantemente, para que possa atuar com segurança, com objetivo de favorecer um ensino-aprendizado de qualidade, na formação de cidadãos críticos e não mero receptor de informações, mas que possa transmitir o conhecimento para prepará-los de maneira satisfatória para o mercado de trabalho competitivo. É primordial que aconteça um esclarecimento, junto aos pais e comunidade, a respeito do que é e como se realiza uma gestão democrática, através do Projeto Político Pedagógico da escola.

Recomenda-se que a escola continue esse processo de conscientização entre os membros que a compõe que resulte, com eficácia, um trabalho perante os pais e a comunidade em geral, através de uma participação mais efetiva e compromissada com a instituição.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BRASIL. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. ed Cortez 4ªed, São Paulo.
- FERREIRA, Naura syria Carapeto. *Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana; conceitos e possibilidades*. In revistas Em Aberto, Brasília, v.17. n.72, fev/jun.2000
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia*. Vozes, 1997.
- FREIRE, Paulo. *Educação Como Prática da Liberdade*. Paz e Terra S/A, 1996.
- FREIRE, *Pedagogia da Esperança*, Paz e Terra, 1992.
- GADOTTI, Moacir (2000): *Projeto Político-Pedagógico da Escola: fundamentos para a sua*
- GIL, Antônio Carlos. (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. – 5.ed.- São Paulo: Atlas.
- HORA, Dinair Leal. *Gestão democrática na escola*. São Paulo: Papirus, 1994.
- LARANJA, Mirza. (2004) *Discutindo a Gestão do Ensino Básico*. In: COLOMBO, Sônia Simões & Colaborador
- LIBANIO, José Carlos. *Organização e gestão Escola*. Teoria e Prática. 5.ed. Goiânia: 2004.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração Escolar.*, Ed. Cortez.