

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - ESCOLA DE GESTORES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM
ESCOLAS PÚBLICAS**

Aluno: Sedenir Antonio Coradin

Orientadora: Monica Ribeiro da Silva

Cantagalo, fevereiro de 2010.

RESUMO

Atualmente as escolas tem sido considerada, nos últimos anos, em todo o mundo, objetivo de atenção, ocupando um espaço de compromisso e competência humana teórica, técnica e política. A gestão da educação, atualmente, ultrapassou as formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas que a caracterizaram durante muitos anos, vivendo atualmente num contexto de reforma educacional desde o início dos anos 90. Tais mudanças ampliaram o poder dos diferentes segmentos sociais, garantindo maior participação nos processos constitutivos da democratização e na organização das escolas públicas. O presente trabalho demonstra o papel dos gestores e o compromisso dos mesmos com a educação. Identifica, o trabalho da gestão democrática na educação, enfocando, entretanto, que o sucesso é uma construção que se faz por meio da participação do trabalho coletivo da comunidade escolar. E, por fim, faz uma breve contextualização da reforma educacional a partir dos anos 1990.

Palavras-chaves: papel dos gestores; reforma educacional; gestão democrática.

Abstract

Las escuelas se han considerado actualmente, estos últimos años, en el mundo entero, objetivo de la atención, ocupando un espacio del humano teórico de la comisión y de la capacidad, técnica y política. La gerencia de la educación, terminante excedió actualmente las formas racionales, técnicas mecánicas y eso la había caracterizado durante muchos años, viviendo actualmente en un contexto de la reforma educativa desde el principio de los años 90. Tales cambios habían ampliado la energía de los diversos segmentos sociales, garantizando una participación más grande en los procesos constitutivos de la democratización y en la organización de las escuelas públicas. El actual trabajo demuestra al papel de los encargados y a la comisión los mismos con la educación. Identifica, el trabajo de la gerencia democrática en la educación, enfocándose, sin embargo, que el éxito es una construcción que si las marcas por medio de la participación del trabajo colectivo del referente a comunidad de la escuela. E, finalmente, y marcas un breve contextualización de la reforma educativa a partir de los años 1990.

Word-keys: paper of the managers; educational reform; democratic management.

1.0 PAPEL E O COMPROMISSO DOS GESTORES COM A EDUCAÇÃO

Uma boa escola começa com um bom gestor, um bom gestor muda uma escola. Uma direção motivada, orientada por metas claras compartilhadas com professores, pais e alunos é onde tudo começa. O papel do gestor escolar é cumprir e fazer cumprir os regulamentos e leis estabelecidas, sendo assim, o Gestor e a Escola passam a ser veículo de educação para a cidadania e a Escola assume como uma instituição de formação e de educação pelo reconhecimento de valores e das regras que os promovam e defendam. O papel do gestor também implica no compromisso administrativo e pedagógico, com o ensino aprendizagem, comprometido politicamente com a Escola enquanto espaço público.

Melhorar a qualidade da educação implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho escolar, que não apenas se contraponham as formas contemporâneas de organização e exercício de poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, pautadas não pela hierarquia, mas por formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito das relações escolares (OLIVEIRA, 1998, p. 44).

O gestor que pretende educar para a cidadania, sabe que encontrará grandes responsabilidades nos sistemas educativos, os quais devem desenvolver nas novas gerações os saberes e as práticas de uma cidadania ativa.

...a gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e a prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (FERREIRA, 2000, P. 167).

2. PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO (PPP)

2.1. Planejamento escolar e participação democrática.

Numa Escola é primordial que se tenha qualidade, ensino democrático e um PPP (Projeto Político Pedagógico) bem elaborado. O PPP Define a escola,

ou seja, resume suas normas e principalmente traça metas a serem alcançadas por todos.

A escola é um espaço social e democrático, composto pelos alunos e seus familiares, professores, funcionários e por demais membros da comunidade vinda. A administração escolar, nela incluída o ato de planejar as ações educacionais, pode ser feita de forma centralizada e autoritária, ou de forma participativa e democrática. Quando a mesma assume a forma participativa, permite uma maior eficiência social e educacional. Para que isso ocorra, necessitamos de um instrumento de planejamento que permita a participação de todos os atores de forma democrática. Assim, surge o Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Segundo Ferreira:

A gestão democrática, hoje, enquanto expressão política da norma constitucional e da LDB está vinculada á formação da cidadania, por meio da construção coletiva do PPP. Todavia, a construção da cidadania envolve um processo de formação de consciência pessoal e social e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres. A realização esse faz quando das lutas contra as discriminações, da abolição de barreiras segregativas pela extensão das mesmas condições de acesso ás políticas e pela participação de todos na tomada de decisões. (2003 p. 27)

Nesse sentido, a gestão democrática da educação é ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os interessados na construção de propostas coletivas de educação, ou seja, capacidade de descentralizar para colher resultados bons, bem como, para compartilhar possíveis falhas. O Gestor da Educação Escolar tem que ser um líder e democrático, na medida que tem a responsabilidade de coordenar as ações pedagógicas, ser capaz de socializar as decisões, descentralizar as ações (delegando responsabilidades), acatar e encaminhar as deliberações da maioria. Tem que ter um compromisso claro com a educação, evidenciando-se este compromisso, nas propostas que tenha para garantir a permanência do aluno na escola, não condicionada unicamente no aspecto relacionado à merenda escolar e bolsa escola, mas as ações que propiciem a necessidade e a satisfação de estar na escola.

FERREIRA comenta:

...pensar e definir gestão democrática da educação para um a formação humana,(...)contemplando o currículo escolar de conteúdos e práticas baseadas na solidariedade, e nos valores humanos que compõem o constructo ético da vida humana em sociedade. E, como estratégia, acredito que o caminho é o *diálogo*, quando o reconhecimento da infinita diversidade do real se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos *outros* (2000,p.172).

Instituída legalmente pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96, a Gestão Democrática pode ser entendida como:

(...) um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas” (DOURADO, 2000, p. 79).

Educadores e gestores mais abertos, confiantes, bem resolvidos podem compreender melhor e implantar novas formas de relacionamento, de cooperação no processo de ensinar e aprender, baseando-se na gestão democrática, que anseia por um crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática, crescendo com os outros, mas respeitando seu caráter específico de instituição escolar como “o lugar por excelência” de ensino/aprendizagem.

A respeito do que é efetivamente participar das decisões no processo educativo e quais as possibilidades de atuação com a real intenção de transformar práticas homogeneizantes e excludentes em ações de participação, é comentado por Libâneo,

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO, 2003, p. 329).

Desse modo, a participação requer a autonomia dos sujeitos na decisão de formas de trabalho que atenda as necessidades comuns dos sujeitos envolvidos.

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações: Art. 14 – 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. Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. Cabe aqui, nesta regulamentação o princípio da autonomia delegada, pois esta lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos. Nesse ínterim, o caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado. É preciso que

educadores e gestores se reeduem na perspectiva de uma ética e de uma política no sentido de criar novas formas de participação na escola pública, tais como ouvindo, registrando e divulgando o que alunos e comunidade pensam, falam, escrevem sobre o autoritarismo liberdade da escola pública e as desigualdades da sociedade brasileira. É tecendo redes de falas e de registros, ações e intervenções que surgirão novos movimentos de participação ativa e cidadã. Rizvi (1989) sintetiza o pensa-mento de Rousseau sobre este tema nos seguintes termos:

Uma estrutura social centralizada autoritária, tal como a escola moderna, só poderá ensinar as pessoas a serem tímidas, suspeitosas e individualistas. As estruturas participativas são seguramente necessárias se valorizamos o reverso destas tendências. Para Rousseau então a função central da

2.2. Atribuições do gestor escolar

O trabalho primeiro do gestor é motivar professores, funcionários e alunos, valorizando-os, escutando-os e depois traçando um plano de ação focando o que é prioritário. Nisso inclui como suas atribuições:

- Administrar recursos humanos, materiais e financeiros, sendo que ele que necessita ter domínio da dimensão;
- Estabelecer políticas bem definidas e com metas claras a Alcança-las;
- Interagir com a comunidade escolar e a comunidade local
- Coordenar a proposta e a coordenação pedagógica;
- Incentivar novos recursos tecnológicos aos professores;
- Promover atividades de conscientização da comunidade escolar para a conservação da escola;
- Suprir a escola com materiais adequados, que possam permitir aos professores e alunos a desenvolverem atividades curriculares diversificadas;
- Acompanhar as reuniões de atividades escolares, freqüência e avaliação do alunos para um bom rendimento escolar;
- Assegurar o cumprimento do sistema de avaliação estabelecido no Regimento Escolar.
- Estimular e apoiar em projetos pedagógicos experimentais na escola;
- Garantir a aprendizagem aos alunos e o cumprimento do calendário escolar;

- Monitorar a rotina na sala de aula e a coordenação pedagógica;
- Assegurar condições favoráveis ao ambiente escolar;
- Acompanhar na elaboração de novos projetos de acordo com as condições e realidade da escola, entre outras.

3. REFORMA NA EDUCAÇÃO

No Brasil a partir da década de 80 a ênfase passa a ser a eficiência do funcionamento das instituições escolares e a qualidade de seus resultados.

A atuação do gestor nas instituições educacionais tem exigido dos profissionais a necessária revisão de seus princípios e procedimentos, face às modificações ocorridas nas últimas décadas em termos de política, legislação e conquistas sociais no plano nacional e internacional.

Segundo Azevedo (2000, p.17) A Educação no Brasil "se constitui como um setor que se tornou alvo das políticas públicas, em estreita articulação com as características que moldaram o seu processo de modernização e desenvolvimento".

As chances de que quaisquer investimentos públicos na melhoria da educação possam ser efetivamente potencializados depende fortemente de um fator crítico: o aprimoramento da gestão dos sistemas públicos de ensino. As escolas públicas devem planejar, a partir de sua realidade, integrando questões administrativas e financeiras com currículo e demais preocupações político-pedagógicas. É necessário, que a legislação vigente permita a prática da gestão participativa e da autonomia. A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política.

Na tentativa de dar conta das mudanças nas últimas décadas, vários são os ajustes educacionais realizados, paralelamente a onda de democratização da educação que se alastrava pelo Terceiro Mundo, a partir da década de 80, dava-se o acirramento de uma crise mundial e de seus impactos sobre o conteúdo, a divisão, a quantidade do trabalho e a qualificação do trabalhador.

Os principais indicadores que sinalizam a intencionalidade e implementação de mudanças são a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996; as ações do Ministério da Educação que tomam por objeto as mudanças curriculares e a organização geral da escola, tais como os Parâmetros Curriculares Nacionais e o Sistema de Avaliação da Educação Básica; as Diretrizes Curriculares Nacionais propostas pelo Conselho Nacional de Educação; as políticas de financiamento, tais como a criação do Fundo

Nacional de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e mais recentemente o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica, dentre outras.

Dessa forma afirma Silva e Abreu em seu artigo:

Outro organismo que influenciou decisivamente os rumos da reforma foi a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe – CEPAL, que, desde o início dos anos 90 afirmava a necessidade premente de adequação da educação escolar ao processo de reestruturação produtiva. Nessa direção indicava que se investisse em educação tendo em vista reformar os sistemas de ensino e “adequá-los a ofertar os conhecimentos e habilidades específicas requeridas pelos sistemas produtivos”. Essa orientação foi traçada no documento *Transformación productiva com equidad*, de 1990.(p. 4,).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As chances de que quaisquer investimentos públicos na melhoria da educação possam ser efetivamente potencializados depende fortemente de um fator crítico: o aprimoramento da gestão dos sistemas públicos de ensino

Para termos um ensino, onde todos os aspectos serão abrangidos e a qualidade seja fator primeiro, temos que ter uma escola unida, ou seja, gestão escolar participativa, onde a comunidade (professores, alunos, pais e direção) trace metas e objetivos comuns, usufruindo do famoso PPP, Projeto Político Pedagógico.

Um grande desafio para promover uma escola flexível, autônoma e

democrática é quebrar a cultura centralizadora, garantindo projetos educacionais capazes de enfrentar estas questões, propondo transformações que contribuam para um bom andamento da escola.

Para tanto, uma das mais exigentes atividades do gestor ou da equipe gestora é acolher as diferenças, promover diálogo, não se omitir diante das diferenças. Estas são condições para a prática democrática, sem as quais fica impossibilitada a convivência e a coletividade, exige-se do eleito representatividade e compromisso com o nível de ensino que administra.

Todo gestor escolar deve ampliar sua ação também nos espaços externos: na comunidade, nos espaços instituídos da educação, o sistema educacional, garantindo-lhe transitar onde são decididas as políticas educacionais e, com isto, subsidiando sua ação na escola, isto fará efetivamente a diferença. E neste pensar vão contribuindo para condições de transformação e democratização nos ambientes escolares.

REFERÊNCIAS:

AZEVEDO, Janete M.L. **O Estado, a política educacional e a regulação do setor educação no Brasil**: uma abordagem histórica. In: FERREIRA, Naura S.C. e AGUIAR, Márcia A.S. *Gestão da educação*. São Paulo: Cortez, 2000

DOURADO, Luiz Fernandes. A Escolha de Dirigentes Escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação para a formação humana: conceitos e possibilidades. **Em Aberto**, Brasília. V. 17, n. 72, 2000.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba. ISDE, 2003.p.68.

LIBANEO, Jose Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LDB. 9394/96. Artigos 14 e 15

OLIVEIRA, D. A. **Gestão Democrática da Educação**: desafios contemporâneos 2^a ed. Petrópolis, R.J. Vozes.1998.

OLIVEIRA, Dalila A. **A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado**. In: FERREIRA, Naura S.C. e AGUIAR, Márcia A.S. *Gestão da educação*. São Paulo: Cortez, 2000.

RIZVI, F. (1989). In **Defence of Organizational Democracy**. In J. Smyth (Ed.), *Critical Perspectives on Educational Leadership*. London: The Falmer Press