

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL– PDE

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA :LIMITES E
POSSIBILIDADES**

**CASCADEL
2008**

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: LIMITES E POSSIBILIDADES

Tereza Garbin¹

Janaina Almeida²

“A administração escolar 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)

¹ Professora da Rede Estadual de Ensino Paranaense e Região Oeste do Estado.

² Professora Orientadora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Foz do Iguaçu.

Gestão Escolar Democrática na escola pública: limites e possibilidades.

Resumo: A democracia e, conseqüentemente, a gestão democrática na educação, não se originam no interior da escola. No entanto, são postos como campo privilegiado de intervenções política e ideológica e trazem na sua essência pedagógica a possibilidade de construção de novos paradigmas e práticas que priorizem a via democrática no espaço escolar e, sociedade. O processo de gestão democrática constrói-se na correlação das forças políticas colocando o bem comum em primeiro plano. Discutir Gestão Democrática, os seus limites e as suas possibilidades é um grande desafio, dado a nossa própria experiência em democracia representativa. No entanto, sabemos que há um longo caminho a percorrer, o que exige de nós, professores, uma ação mais efetiva, ou seja, sair da zona de conforto, da espera do milagre, enfrentar desafios na busca de uma Gestão que priorize a educação como veículo para se alcançar uma sociedade mais justa e igualitária.

Palavras-chave: gestão democrática, educação e escola

Abstract: Democracy and therefore the democratic management in education, does not originate within the school. However, they are privileged positions as field of operation and bring political and ideological education in essence the possibility of building new paradigms and practices that prioritize the democratic path at school and in society. The process of democratic management is built on the correlation of political forces by placing the common good first. Discuss Democratic Management, its limits and its possibilities is a great challenge, because "our own experience in representative democracy. However, we know that there is a long way to go, which requires of us, teachers, an action more effective, ie leave the zone of comfort, waiting for the miracle, face challenges in finding a management that prioritize education as a vehicle for achieving a more just and equal society.

KEY-WORD: Democratic management, education and school.

Este artigo é parte da pesquisa bibliográfica feita pelo Programa de Desenvolvimento Educacional, vinculado à Secretaria de Estado da Educação do Paraná entre o período de 2007 a 2008.

Tendo como objetivo contribuir para ampliação da discussão, da reflexão e da ação dos dirigentes escolares, equipe pedagógica, professores e funcionários que atuam no ensino público paranaense, bem como, à toda comunidade escolar sobre a problemática da Gestão .

Durante a trajetória de 35 anos no magistério, foi possível observar que o processo de transformação histórica muito tem influenciado no perfil do gestor escolar. Considerando que todo processo de mudança deixa marcas, com o administrador escolar não foi diferente. Os anos 90 deixaram marcas profundas no sistema educacional brasileiro.

De acordo com a nova LDB/9394/96 configurada neste momento político enviesado de nuances neoliberais é que se pôde ter uma abertura maior para a democratização da gestão. Falava-se em gestão participativa e uma nova visão parecia nascer para o papel do diretor aconteceram alguns avanços que não se multiplicaram em todas as esferas educacionais, pois apesar da criação de conselhos e colegiados, muitos eram apenas de fachada e a participação da comunidade escolar não acontecia, ficando todas as decisões sob a responsabilidade do diretor .Sabemos que, infelizmente, ainda existem escolas com dirigentes , trabalhando numa linha autoritária , centralizando as ações e dificultando as tomadas de decisões de forma coletiva.

Na perspectiva de abrir debates em torno da construção de uma escola democrática, o governo junto à secretaria de estado, vêm desenvolvendo vários programas que visam proporcionar aos gestores escolares uma preparação adequada para melhor direcionarem as ações que envolvem o ambiente escolar, sem perder de vista a melhoria da qualidade de ensino função precípua da escola.

Sabe-se que, hoje, é possível apontar instituições de ensino que poderiam ser modelo na construção do caminho para a democratização da escola pública. São aquelas que buscam, no coletivo, superar desafios e romper com a rotina burocrática. Longe de desempenhar uma função meramente burocrática, a escola por meio dos docentes, discentes, funcionários, equipe pedagógica, diretiva, enfim,

a toda comunidade escolar cabe estabelecer um relacionamento entre “meios e fins” para equacionar na escola problemas educacionais e administrativos.

Exercendo o cargo de diretora auxiliar percebemos a necessidade de aprofundar e estudar sobre o conceito e concepção que permeia a prática da gestão democrática na escola pública. Cabe ao administrador envolver o grupo que dirige não só na execução, mas também no planejamento ou programação, e na avaliação das atividades desenvolvidas.

Segue o depoimento de uma diretora que faz parte do GTR:

“como diretora de uma escola pública há 03 anos, adquiri experiências de como conviver com todos os tipos de pessoas e aprendi a exercitar a paciência para ter um bom relacionamento com todos. No trabalho pedagógico é possível estar sempre presente, acompanhando passo a passo, propondo atividades para a melhoria da aprendizagem. Até o presente momento, sinto-me parcialmente realizada no trabalho, pois ainda falta muito, por exemplo, a participação dos pais , interesse pelo estudo por parte dos educandos, entre outros. Pretendo trabalhar mais com os pais, incentivando-os a se fazerem presentes na escola , participando ativamente e coletivamente. De positivo já conseguimos CELEM, sala de recursos, reforma do prédio, livro didático público, informática e muito mais... trabalhar na educação é sempre um desafio... mas sou feliz e acredito naquilo que faço, porque faço com amor e dedicação.”(Sônia Maria Furlam, Brasilândia , PR, dez,2007)”.

Assim como a professora Sônia, conhecemos gestores comprometidos com uma educação que ofereça ,a quem faz parte da comunidade escolar onde atuam, um acolhimento carinhoso e concordamos com DALMÁS (op. cit., p. 39)

quando ele diz que não pode haver na escola um clima de hostilidade, de individualismo, de irresponsabilidade e de não envolvimento, pois esses atrapalham o andamento do planejamento participativo e que invés da construção desse clima deva existir sim, um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesses de um pelo outro.

Nossa experiência nos mostra que o respeito, a fraternidade, o direito de igualdade e o companheirismo são fatores essenciais no desenvolvimento do trabalho coletivo para ,desta forma, atingirmos a conscientização sobre a necessidade de mudanças de atitudes que visam a combater ideologias impostas por grupos dominantes. Seria a maneira de “abrir os olhos “ou seja, não se alienar diante de situações que merecem ser melhor analisadas.

Sabemos que tudo isso faz parte de um grande desafio diante dos problemas sociais que vivenciamos e, diante dos quais, muitas vezes, nos sentimos limitados em frente ao desinteresse e falta de responsabilidade de pessoas que, às vezes, caminham conosco dentro do nosso ambiente de trabalho. Sentimos-nos enfraquecidos pelo descaso em relação ao material, estrutura física, número restrito de pessoal sem contar a cobrança dos nossos superiores.

Por outro lado, vemos oportunidades que não podemos deixar passar e mesmo diante das dificuldades é preciso ter coragem e ousadia para buscar nossos objetivos. E através de um trabalho coletivo nos fortalecermos, fazendo das pedras do nosso caminho degraus que nos ajudarão no alcance das metas finais.

Portanto, diante das experiências vivenciadas e com o apoio que tivemos dos professores e orientadores do PDE, vemos a nossa frente um horizonte com mais possibilidades de trabalharmos para que a democratização da escola pública, principalmente, no que se refere à gestão, passe do faz de conta para uma nova forma de administração, que rompe com a concepção de organização burocrática, assumindo a administração compartilhada e integrada totalmente ao pedagógico com o objetivo final de desenvolver um ensino-aprendizagem que venha ao encontro das expectativas dos nossos educandos, dando-lhes bases necessárias para continuarem seus estudos e, conseqüentemente, possam estar inseridos no contexto sócio político e econômico do nosso país.

No desenvolvimento deste trabalho, buscamos estudar autores que discutem essa problemática como Paro (1993), Freire (1997), Gadotti (1997), Machado (1999).

De acordo com Anísio Teixeira, segundo LÔBO (1999), democracia é liberdade de pensar, para produzir a unidade de ação consentida e partilhada. A democracia só vai se realizar pela Educação quando essa for compreendida como um processo de aprender a pensar, tornando-se capaz de partilhar a vida em comum e dar a si e a essa vida comum a sua contribuição necessária e única. Não é só uma forma de governo, é acima de tudo um modo de vida. Nada deve ser imposto do alto, mas tudo deve ser resultado do pensamento partilhado de todos os envolvidos. Faz-se necessário recuperar a escola como espaço democrático pelo debate, pela discussão, pela competência técnica, pelo currículo, pelos métodos de ensino e de disciplina, na relação entre alunos, professores e diretores.

Para que estas ações sejam efetivadas na escola, torna-se imprescindível que se repense as formas administrativas e pedagógicas vivenciadas até o presente momento, principalmente , quando nos referimos à gestão , pois se trata de um assunto que representa um importante instrumento de consolidação de democracia em nível de sociedade, considerando que a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas. Promover a democratização da gestão escolar significa estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida. Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de eliminar os controles formais e incentivar a autonomia das unidades escolares, via participação da comunidade, sem, contudo, desconsiderar o papel do Estado na manutenção e no desenvolvimento das instituições públicas de ensino.

“Se sonhamos com uma sociedade menos agressiva, menos injusta, menos violenta, mais humana, o nosso testemunho deve ser o de quem, dizendo não a qualquer possibilidade em face dos fatos, defende a capacidade do ser humano em avaliar, de compreender, de escolher, de decidir e, finalmente, de intervir no mundo.” (FREIRE, P. 1997, p. 58-59)”.

Segundo Paro, o fortalecimento da escola e a conquista da autonomia político-pedagógica são condições indispensáveis para promover a qualidade da educação e fundamentalmente, constituem-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional constitui um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo.

“A luta pela democratização da escola situa-se, assim, no bojo da própria luta pela democratização da sociedade, que, no limite, coincide com a transformação social, ou seja, com a revolução enquanto processo prolongado de transformação estrutural da sociedade (PARO 1993, p.167)”.

De acordo com o autor citado, o conceito e a prática de gestão democrática ainda não estão, suficientemente, desenvolvidos nas organizações educacionais. Tanto o conceito de gestão quanto o de democracia não se originaram no interior da escola. No entanto, a escola como campo privilegiado de intervenções política e ideológica traz na sua essência pedagógica a possibilidade de construção de novos paradigmas e práticas que priorizem a via democrática na escola e na sociedade. O processo de gestão democrática constrói-se na correlação das forças políticas colocando o bem comum em primeiro plano. Pressupõe-se, assim, autonomia para que cada escola possa construir seu projeto político-pedagógico e estabelecer seu próprio sistema de avaliação.

“O projeto da escola depende, sobretudo da ousadia de seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se com tal, com a cara que tem e que deseja ter, com seu cotidiano, o seu tempo espaço. Constrói-se de forma interdisciplinar. (...) o projeto pedagógico pode ser considerado um momento importante de renovação

**da escola. Projetar significa "lançar-se para frente",
antever um futuro diferente do presente (GADOTTI,
1997, p.579).**

Concordamos com o autor supra citado ,nesse sentido, a escola torna-se democrática e sua essência pedagógica, traduzida por seu caráter público pelas novas relações sociais que estabelece pela democratização das decisões e formação da cidadania. A gestão da escola deve estar pautada no seu projeto político pedagógico, pois este implica na participação da comunidade escolar na definição de suas políticas e seus projetos educacionais. A escola não é democrática só por sua prática administrativa. Ela torna-se democrática por toda a sua ação pedagógica e essencialmente educativa. 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 implantação 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 (GRAMSCI,1978)

Apontando para as análises Gramscinianas o Exercício Democrático vive de uma ação coletiva; a cultura democrática cria-se com a própria democracia. Atualmente, os debates acadêmicos e governamentais sobre o sistema escolar e as políticas educacionais, apontam a organização escolar como objeto final para a realização e concretização dos objetivos e metas do sistema educacional, visando proporcionar nestes ambientes educativos, um espaço de formação de cidadania e saber constituído pelos seus componentes.

Considerando-se que a organização escolar é um trabalho dinâmico, faz-se necessário que os Educadores desenvolvam competências profissionais básicas para que possam efetivamente participar da Gestão e Organização da Escola sendo para isso necessário a compreensão das Políticas Educacionais.

O diretor da Escola pública deve ter conhecimentos básicos sobre o processo que envolve a gestão democrática, delegando responsabilidades, promovendo o trabalho em equipe, visando à cooperação multidisciplinar entre os

professores, desenvolvendo atitudes investigativas e possibilitando, assim, uma maior qualificação teórica e prática entre os educadores, capacitando-os para o exercício da participação democrática, consciente e ativa na implementação do projeto político-pedagógico, na perspectiva de, com isso, chegar a uma escola centrada na democratização, feita pela comunidade próxima e pelos quadros da Organização Escolar.

Quem foi ou é diretor já sabe que o dia- a- dia deste profissional em educação não é uma tarefa fácil. Desde o momento que chega na escola até o encerramento das atividades ele, muitas vezes, se perde diante de tantos compromissos. Suprir as necessidades da escola ,atender alunos,conversar com os professores ,ouvir reivindicação dos pais,interar-se do trabalho pedagógico sem contar que o burocrático lhe toma a maior parte do tempo. É comum ouvir diretores que se sentem cansados e digam que nessa função é preciso “matar um leão por dia”.Entretanto, há aqueles que já desenvolvem um trabalho diferenciado , delegando poderes , dividindo as responsabilidades e promovendo a articulação com toda a comunidade escolar.Estudam e buscam formação específica.

“ É aí que se pode compreender a importância do papel do gestor no desenvolvimento das atividades escolares para que sejam distribuídas de forma democrática (...) a descentralização é hoje, uma tendência mundial..Recebe o nome de descentralização, de desconcentração de autonomia, de auto-gestão, delegação de poderes, ou seja, passar o poder para a escola o gestor além de delegar responsabilidades nas ações, deve estar atento para a efetivação das mesmas,não perdendo de vista a melhoria da qualidade de ensino , Machado (1999)”.

Compete a gestão a mobilização de toda comunidade escolar para que busque resultados através das ações conjuntas as quais devem ser planejadas e articuladas, pois é por meio delas que se pode observar de forma global os

problemas que envolvem a escola como um todo. Exercício Democrático vive de uma ação coletiva; a cultura democrática cria-se com a própria democracia. Concordamos com Ana Luiza Machado ,(UNESCO,2000), quando ela diz que:

“para efetivação da democracia na gestão pública, o sistema educacional há que se preocupar com a formação específica do diretor. Não basta que ele seja um bom professor, precisa possuir ferramentas executivas que lhe possibilitem otimizar o uso dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros disponíveis. Que lhe permita realizar um trabalho articulado com a comunidade escolar e gerar um clima propício ao trabalho coletivo.”

Ainda, segundo a autora citada, outro papel dos gestores de sistema educacional é o de incentivar a participação social em educação, fazendo com que outros setores do governo se dediquem, também, à educação, e que a sociedade civil em geral e a comunidade educacional contribuam para o melhoramento do setor educacional. Estimular a participação requer abrir-se e cumprir um papel de animador para que a sociedade como um todo e cada pessoa de maneira específica, também, possa e sentir-se comprometido com as questões educacionais. É fazer da educação não só um direito, como também um dever de cada um. Nesse sentido, é importante que os gestores de sistema educativo estejam permanentemente prestando contas e informando sobre o que está acontecendo, argumenta a pesquisadora:

“Planejar, em sentido amplo, é um processo que visa a dar respostas a um problema, através do estabelecimento de fins e meios que apontem para a sua superação, para atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as

experiências do passado, levando-se em conta os contextos e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e de com quem se planeja”.

Parafraseando Vitor Henrique Paro em seu livro Administração Escolar, entendemos que é um processo a se realizar a longo prazo porém há a necessidade de que na prática tomem-se atitudes que venham a modificar comportamentos, oportunizando às pessoas a participarem de forma efetiva desde o desenvolvimento num clima amistoso nas relações humanas , que haja o espírito de cordialidade e ações solidárias no interior da escola, até a luta pelos direitos humanos de toda ordem no nível da sociedade global.

Saber organizar e gerir a escola pública é um desafio para Coordenadores pedagógicos orientadores educacionais, professores, e principalmente para os Diretores, pois são esses os principais interlocutores sociais da organização escolar, responsáveis pela sensibilização ética dos educadores, desta forma, comprometê-los com a gestão democrática que é o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Ainda, sobre o assunto (PARO, 1986, p.160) diz que:

A administração escolar 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.

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, nos referimos a Paulo Freire, na obra *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.

Considerações finais

No decorrer deste breve estudo sobre gestão democrática, quando aplicamos mais nossos conhecimentos empíricos referentes aos anos de experiência de sala de aula, ou melhor, em educação pública, podemos fazer algumas considerações, mas em nenhuma delas trazemos como uma questão acabada, fonte de algum tipo de orgulho acadêmico, uma vez que a ciência, seja ela, no sentido da pesquisa pura ou aplicada, necessita, acima de tudo, de uma

perspectiva crítica. Entendemos que a gestão democrática se tornará possível quando a comunidade escolar estiver envolvida na compreensão da palavra, em sua concepção, não apenas conceitual, que vincula - se às teorias crítico reflexivas, mas também, às vivências dos professores, desde as escolas mais distantes, aquelas em que os alunos necessitam percorrer quilômetros para ter acesso ao ensino, ou mesmo, os grandes colégios das cidades-pólo, como Cascavel, Londrina, Maringá, Foz do Iguaçu, Curitiba, entre outras.

Podemos dizer, também, que a gestão democrática não é apenas um alicerce para conquista da autonomia e da construção de forma coletiva de administrar, mas também é, fundamentalmente, uma necessidade e, como tal, deveria ser o objetivo comum de todo o universo escolar.

Ao finalizarmos, citamos CORTELLA (2002), **“um amanhã sobre o qual não possuímos certezas, mas que sabemos possibilidades”** é com estas possibilidades, com os nossos índices reais de educação pública, que devemos focar o nosso trabalho de educadores.

Neste cenário, foi fundamental a participação deste programa de desenvolvimento educacional, quando pudemos trocar experiências com nossos pares, ter acesso a uma bibliografia atualizada e, acima de tudo, perceber que a pesquisa é um dos grandes horizontes para aprimorar o ensino público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: **informação e documentação – referências – elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

_____, NBR 14724: **informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

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..

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Vozes, 1997.

_____. **Educação Como Prática da Liberdade**. PAZ E TERRA S/A, 1996.

_____. **Pedagogia da Esperança**, Paz e Terra, 1992.

GANDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo**. Petrópolis: Vozes, 2000.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Boniteza de um Sonho**, Positivo, 2005.

LIMA, Licínio, C. A escola como organização educativa. Cortez, 2001.

_____. **Organização e Democracia Radical; Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. Cortez, 2000.

MANACORDA, Mário A. **O princípio educativo com Gramsci**. Artes Médicas Sul, 1990.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. Ática, 2002.

_____. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. Cortez, 2000.

_____. **A teoria do valor em Marx e a educação**, Cortez, 2006.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**, Cortez, 1984.