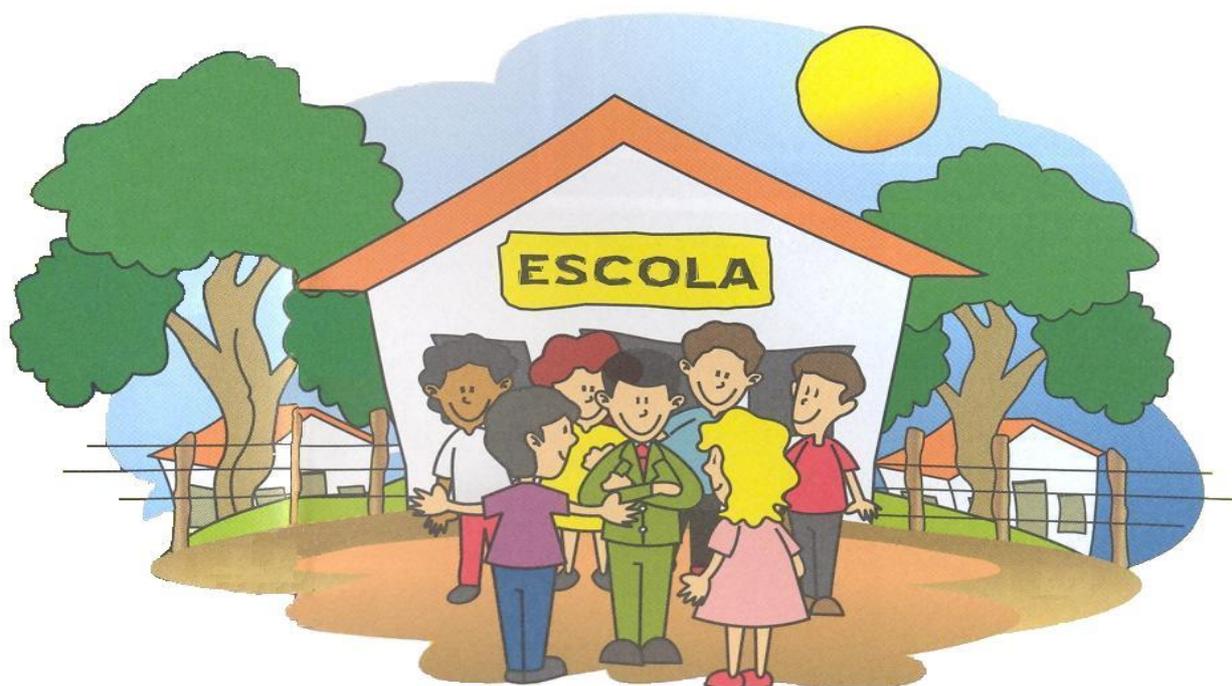


SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO - SEED
SUPERINTENDÊNCIA DA EDUCAÇÃO - SUED
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL – PDE
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM

“GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA”

PERGUNTAS E RESPOSTAS



BENEDITO BORGES
2008

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO - SEED
SUPERINTENDÊNCIA DA EDUCAÇÃO - SUED
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL – PDE
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM

“GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA”

PERGUNTAS E RESPOSTAS

PROFESSOR PDE: BENEDITO BORGES
ÁREA / PDE: GESTÃO ESCOLAR
ORIENTADORA: PROF^a. Dr^a. NEUSA ALTOÉ
IES: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM

2008



2008 by Benedito Borges

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra desde que citada a fonte e não seja para fins comerciais.

1ª edição – 2008 – tiragem: 00 exemplares

Elaboração: Prof. Benedito Borges
Orientação: Prof^a. Dr^a. Neusa Altoé

Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE
Secretaria de Estado da Educação do Paraná – SEED

Texto: Prof. Benedito Borges
Revisão de texto: Prof^a. Dr^a. Neusa Altoé
Capa, projeto gráfico e diagramação: Danielle Borges e Bruno Borges
Ilustrações: Herald Nogueira – (in: BRASIL. Transporte Escolar: acesso a educação e inclusão social. Ministério da Educação, Brasília, 2007).
Contato com o autor: bene@seed.pr.gov.br

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Dados internacionais de catalogação na publicação
Bibliotecária responsável: Mara Rejane Vicente Teixeira
Biblioteca Pública do Paraná – Curitiba – Pr.

Borges, Benedito. 1959.
Gestão democrática da escola pública : perguntas e respostas / Benedito Borges. – Maringá : Edição do autor, 2008.

27 p. : il. ; 21 x 29 cm.

Inclui bibliografia.

1. Escolas públicas – Organização e administração – Paraná. I. Título.

CDD (21ª ed.)
371.20098162

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Apresentação | 04 |
| Para um início de conversa | 05 |
| Perguntas e respostas | 07 |
| Conclusão | 22 |
| Leituras recomendadas | 23 |
| Referências | 24 |

APRESENTAÇÃO

Muito se fala de gestão democrática no âmbito da administração das escolas públicas de educação básica do Paraná, mas pouco se vê de implementação. Podemos dizer que, em grande parcela delas, a realização da gestão democrática resume-se basicamente à eleição de Diretores e Diretoras. Grande é o discurso, pequena é a prática.

Diante dessa realidade, é fundamental e urgente que o tema “Gestão Democrática” seja estudado e debatido no âmbito desses estabelecimentos de ensino, de forma a melhorar sua compreensão e, conseqüentemente, dentro do possível, ampliar sua implementação. Sem estudo e sem uma reflexão de toda a comunidade escolar sobre esse assunto, a gestão democrática das escolas públicas de educação básica do Paraná está fadada a continuar uma ilustre desconhecida, existente somente no papel, como acontece em muitas de nossas escolas.

É com o propósito de fomentar esse debate, essa reflexão, esse início de conversa sobre gestão democrática no âmbito das escolas de educação básica do Paraná que, em uma das etapas do Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE, promovido pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná, este livrete foi idealizado e produzido. Esperamos que ele cumpra essa função.

PARA UM INÍCIO DE CONVERSA

“É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade.”

Paulo Freire. *Professora sim, tia não*, 1995, p. 91

Quanto à gestão democrática, Phontes afirma:

“(…) de nada adianta até mesmo uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que conceda autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se Diretores, professores, pais, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político de autonomia, a qual não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva” (2007, s.d.).

Por outro lado, sabe-se que ninguém firma pacto ou coopera com aquilo que não conhece. Desta forma, no âmbito de imensa parcela das instituições de educação básica do Paraná, a gestão democrática é, sem dúvida e sem necessidade de quaisquer mensurações, uma ilustre desconhecida, tanto para pais, alunos, professores e até, por que não dizer, para muitos diretores e diretoras.

Este simples livrete não pretende, nem poderia, em face da amplitude e profundidade do tema, responder a todos os questionamentos acerca da “gestão democrática da escola pública”. Nele, busca-se apenas provocar uma discussão, incentivar estudos a respeito desse assunto tão atual

e necessário, e assim, contribuir para que, nos estabelecimentos de ensino, os atores passem do discurso à prática e avancem na implementação das ações coletivas que caracterizam a gestão democrática como forma de administração das escolas públicas de educação básica do Paraná.

Diante do exposto, inevitavelmente, as primeiras perguntas surgem e o leitor deve estar se perguntando:

- Afinal, o que é uma “gestão democrática da escola pública”?

E perguntamos nós, cá do outro lado:

- Existirá “gestão democrática” na escola pública à qual o leitor está vinculado?

Mais do que simples respostas, tais perguntas nos remetem, isto sim, a outras indagações, bem como a um estudo do tema, o que buscaremos provocar através das seguintes **“Perguntas e Respostas”**.



PERGUNTAS E RESPOSTAS

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.”

Paulo Freire

- Atualmente muito se tem falado em “gestão democrática da escola pública”. Afinal, qual a definição da expressão “gestão democrática” no âmbito da escola pública?

R.: Para uma melhor definição de “gestão democrática” faz-se necessário buscar a etimologia dessas palavras.

Começando pela palavra “**GESTÃO**”, servimo-nos da seguinte definição de Cury:

“Sendo a transmissão do conhecimento (ação da escola) um serviço público, o princípio associa este serviço à democracia. (...) Lembrando-se que o termo “gestão” vem de *gestio*, que por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não é só ato de administrar um bem fora-de-si (alheio) mas 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. Só que aqui é a gestão de um serviço público, o que (re)duplica o seu caráter público (re/pública)” (1997, p. 201, grifo nosso).

Quanto à palavra “**DEMOCRÁTICA**”, é uma derivação de democracia, que, por sua vez, tem origem no termo grego antigo

democratía, no qual *demo* significa povo e *kratía*, governo. De forma popular, podemos definir democracia como o “governo do povo, pelo povo e para o povo”.

Interessante também registrarmos aqui as palavras de dois grandes mestres que discorreram sobre democracia:

- “(...) não há governo perfeito, e também não é possível imaginar que o povo possa ficar em assembléia permanente para decidir os negócios públicos, por isso que jamais existiu e jamais existirá uma democracia verdadeira” (ROUSSEAU, in: ALTOÉ, 2007, p. 24);

- “(...) a implementação da democracia importa em sofrimento (...) a implementação total da democracia é utopia” (WEBER, in: BARBOSA, 2004, s.p.).

Contudo, a democracia, mesmo com suas imperfeições e limitações, tem se mostrado como a forma de governo que mais vem ao encontro da idéia utópica de uma sociedade justa e igualitária.

Transpondo a questão da democracia para o âmbito escolar, constatamos que

“(...) uma escola não é democrática só por sua prática administrativa. Ela torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas” (FONSECA, 1994, p.49).

Assim, uma escola que se rege pela “gestão democrática” é uma escola em que, dentro do possível, mais que simplesmente eleger seu diretor ou sua diretora, todos, professores, direção, pais, alunos, funcionários, equipe pedagógica e comunidade, de forma coletiva e num processo pedagógico, tomam as decisões necessárias ao seu bom funcionamento e conseqüente cumprimento de sua função social.

- **Há alguma diferença entre a gestão democrática que se deseja para a escola pública e a gestão democrática praticada pela administração em geral, especialmente a empresarial?**

R.: A gestão democrática pretendida para a escola pública e a gestão democrática praticada pelo empresariado, mais que diferentes, são antagônicas.

A gestão democrática, de inspiração neoliberal, praticada pelo empresariado, visa principalmente o trinômio: produtividade, eficiência e qualidade total. Poderia, portanto, ser caracterizada como um sinônimo de administração, a qual se fundamenta na idéia de comando centralizado e de busca da racionalização de recursos materiais e humanos, segundo uma determinada finalidade.

Já a gestão democrática pretendida para a escola pública caminha em sentido contrário e, em substituição ao termo administração escolar, incorpora-se ao ideário das novas políticas públicas. Discorrendo sobre o assunto o professor Bordignon afirma que

“(...) a gestão democrática da escola pública aparece como uma nova alternativa para o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada” (2001, p. 47).

Portanto, gestão democrática da escola pública é muito mais que um sinônimo de administração; seu sentido adquire uma dimensão muito maior do que a idéia de comando e qualidade total, presente no meio empresarial. Gerir democraticamente uma escola pública, uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades, é construir coletivamente. Isto significa contrapor-se à centralização do poder na instituição escolar, bem como primar pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão do estabelecimento, na melhoria da qualidade do ensino e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada.

- **Falar em gestão democrática da escola pública remete-nos obrigatoriamente a pensar em autonomia e participação. Como interpretar esses dois conceitos, já que há diferentes possibilidades de compreendê-los?**

R.: Realmente, não há como falar de gestão democrática da escola pública sem falar de autonomia e participação. Contudo, é interessante esclarecer que várias são as formas de participação e vários são os conceitos de autonomia.

A autonomia que se deseja para a escola pública

“(…) não significa ausência de leis, normas, regras ou a idéia de que a escola pode fazer o que quiser – significa, sim, a possibilidade de a escola ser o centro das decisões, traçar seus rumos, buscar seus caminhos, criar condições de vir a ser o que pretende, dentro dos parâmetros gerais definidos pelo Estado. (...) Com a autonomia, a escola torna-se o centro das decisões, ao mesmo tempo que assume a responsabilidade por essas decisões. Para que isso aconteça, o Estado precisa assumir a sua responsabilidade, ou seja, oferecer à escola os meios para a concretização dessa autonomia” (JORNAL DO PROJETO PEDAGÓGICO, 2002, p. 01-02).

A concretização dessa autonomia depende principalmente da “possibilidade e capacidade da escola elaborar e implementar um projeto político-pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve” (NEVES, 1998 p. 113).

A participação, por sua vez, é condição *sine qua non* para a realização da gestão democrática em uma escola pública.

“A gestão democrática implica obrigatoriamente na participação intensa e constante dos diferentes segmentos sociais nos processos decisórios, no compartilhar as responsabilidades, na articulação de interesses, na transparência das ações, em mobilização e compromisso social, em controle coletivo” (JORNAL DO PROJETO PEDAGÓGICO, 2002, p. 01-02).

Portanto, em uma gestão democrática,

“(…) ao contrário de uma participação padronizada, tutelada,

ritual, restrita e funcional, o que deve ser buscado é a participação como nova forma de exercício do poder e, por isso, deve ser reaprendida e, se necessário, reinventada. Nesse sentido, participação não se impõe, não se decreta, constrói-se coletiva e diariamente” (DOURADO, 2006, p.61, adaptação nossa).

- **A gestão democrática da escola pública é uma concepção recente?**

R.: Não. A concepção de gestão democrática da escola pública não é recente. Conforme Barroso, “o processo de mudanças com relação à gestão da educação está sendo vivido por vários países desde meados da década de 80” (1998, s.p.).

No Brasil, a escola pública passou a ter a perspectiva de gestão democrática a partir da Constituição de 1988, também denominada “Constituição Cidadã”, na qual se enunciou, como um dos princípios básicos do ensino, “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1998, p.108).

O Plano Decenal de Educação Para Todos, indicador de diretrizes da política educacional para o decênio 1993-2003, também menciona a necessidade da “gestão democrática”.

Por fim, citamos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº9394/96, cujos artigos 14 e 15 contêm 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 e equivalentes (...);

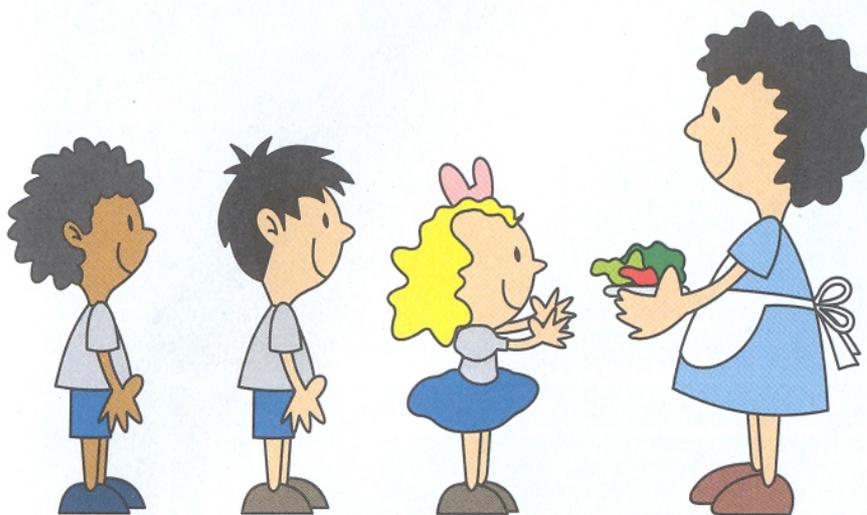
Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

- **Seria correto afirmar que numa gestão democrática todo e qualquer partícipe da comunidade escolar pode, de forma pessoal e direta, intervir nas ações e projetos da escola?**

R.: Não. Embora saibamos que “na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs” (DOURADO, 2006, p.62), numa gestão democrática até a participação deve primar pela organização. Caso contrário, ao invés de contribuir, ela poderá vir a ser extremamente danosa à vida da escola.

Mesmo num grupo de autogestão (grupo que se autogoverna), no qual a coletividade exerce os poderes do governo por meio da ação direta, a participação se realiza de forma organizada, no mínimo, por meio de assembléias.

Portanto, também a gestão democrática da escola pública não poderia prescindir desse princípio universal da organização. Toda a participação dos seus atores deve ocorrer, especial e preferencialmente, por meio dos órgãos colegiados.



- **Falar de gestão democrática da escola pública implica, obrigatoriamente, falar de órgãos colegiados. O que são órgãos colegiados e como se dá a relação deles com a gestão democrática?**

R.: Órgãos colegiados são grupos representativos da comunidade escolar, mediante os quais, preferencialmente, a gestão democrática se realiza.

São exemplos de órgãos colegiados: a Associação de Pais, Mestres e Funcionários – APMF, o Grêmio Estudantil, o Conselho de Classe, o Conselho de Alunos Representantes de Sala, o Conselho Escolar e outras formas de associações ou grupos que existam no ambiente escolar. Eles “devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta” (LUCE, 2004, p.03).

- **Qual o lugar que o Conselho Escolar ocupa na estrutura geral da escola, especialmente entre os demais órgãos colegiados?**

R.: Etimologicamente,

“ (...) o termo conselho vem do latim *consilium*. Por sua vez, *consilium* provém do verbo *consulo/consulere*, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido (...)” (CURY, 2001, p.47).

Dentre os órgãos colegiados, o Conselho Escolar, não por mera questão hierárquica, mas especialmente por sua formação e fins, é sem dúvida o mais importante. É aquele que congrega, além da Direção, participantes dos demais colegiados e representantes da comunidade na qual está inserida a escola. Portanto, “o Conselho Escolar representa as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade” (NAVARRO, 2004, p.33). Daí sua importância maior.

Discorrendo sobre o lugar que os conselhos ocupam na estrutura escolar, o professor Genuíno Bordignon propõe que

“(…) o conselho escolar deve existir para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escola e, no âmbito de sua competência, o que deve ser feito. Os conselhos – é bom insistir – não falam pelos dirigentes (governo), mas aos dirigentes em nome da sociedade” (2004, p.34).

- **O princípio da gestão democrática da escola pública deve ser entendido como uma dívida do governo?**

R.: Não. Já há algumas décadas, a gestão democrática da escola pública

“(…) faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se travaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do projeto político-pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento público” (DOURADO, 2006, p. 48-52).

Portanto, a gestão democrática da escola pública, como princípio, jamais deve ser entendida como uma dívida do governo ou de quem quer que seja, mas sim como uma conquista social e política de uma parcela da sociedade brasileira.

- **A gestão democrática da escola pública deve ser entendida como uma forma que o Estado encontrou para se desobrigar de suas responsabilidades?**

R.: Existem defensores desta tese, como Carvalho & Noma, que afirmam que, “no atual contexto, a tão propalada gestão autônoma e participativa, significa sim, desresponsabilização do Estado, senão integral, pelo menos parcial, pela manutenção da escola pública” (2007, p.232, adaptação nossa). No entanto, preferimos concordar com o seguinte

posicionamento:

“(…) a gestão democrática da escola pública não deve ser entendida como uma forma de desobrigar o Estado de suas responsabilidades ou para criar uma escola de qualidade inferior para os carentes, respaldada na participação da comunidade, resultando no barateamento do currículo especialmente no ensino da leitura e da escrita” (CUNHA, 1991, p. 395).

Ela deve ser entendida e defendida

“(…) como meio de mudar o caráter da escola atual, de mudar sua função social, reconhecendo e assimilando a diversidade não como ponto de chegada, mas como ponto de partida para a superação das desigualdades sociais” (ANTUNES, 2002, p.133).

A gestão democrática da escola pública é a oportunidade de promover a “escola feita pelo povo e não para o povo”, como dizia Florestan Fernandes (in GADOTTI, 1990, p. 160). É uma conquista social e política de parcela da sociedade brasileira e não uma dádiva ou “jogada” do Estado.

• **Falar de gestão democrática da escola pública também nos remete obrigatoriamente a falar de cidadania. Como entender a cidadania nesse contexto?**

R.: De fato, a cidadania pode ser exercida de mais de uma forma. Maria Victoria Benevides, discorrendo sobre a questão da cidadania, afirma que

“(…) as classes privilegiadas não têm medo da cidadania quando ela está restrita aos direitos do cidadão como eleitor. Pelo contrário, elas desejam esse cidadão. Temem apenas a cidadania democrática, a cidadania ativa. Há um grande salto qualitativo entre o cidadão meramente eleitor, contribuinte e obediente às leis, e o cidadão que exige a igualdade através da participação, da criação de novos direitos, novos espaços e da possibilidade de novos sujeitos políticos, novos cidadãos ativos (...). Distingue-se, portanto, a cidadania passiva – aquela que é outorgada pelo Estado, com a idéia moral do favor e da tutela – da cidadania ativa, aquela que institui o cidadão como portador de direitos e deveres, mas essencialmente, criador de direitos para abrir novos espaços de participação política” (1991, p.15-16).

Portanto, é essa cidadania ativa, essa participação popular, que intervém no planejamento, nas decisões e no controle das políticas públicas, que a gestão democrática da escola pública deve buscar e estimular.

- **O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar são os dois principais documentos de uma unidade escolar. Como entendê-los no âmbito de uma gestão democrática?**

R.: A palavra projeto vem do verbo projetar, lançar-se para a frente, que dá sempre a idéia de movimento, de mudança. Sua origem etimológica, como explica Veiga, vem confirmar essa forma de entender o termo projeto, que “vem do latim *projectu*, particípio passado do verbo *projecere*, que significa lançar para diante. (...) Todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro” (2001, p. 12, 18, adaptação nossa).

No contexto de uma gestão democrática da escola pública, o Projeto Político Pedagógico (PPP)

“(...) é um instrumento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência e reciprocidade entre os dois pólos; é elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e os quais deseja praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. (...) É um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico” (SILVA, 2003, p.296).

Portanto, o Projeto Político Pedagógico – PPP deve ser entendido “como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica” (DOURADO, 2006, p. 56).

Por sua vez, a palavra “regimento” tem sua origem etimológica em uma família de palavras latinas: “(...) *regimentu*, *regimem*, *rego* e *regere*

significando ação de conduta, governo, administração. É o conjunto de normas que regem o funcionamento de uma instituição (...), normas impostas ou consentidas (...)" (FERREIRA, 1997, p. 668).

É comum, no contexto da escola pública, relacionar o Regimento Escolar única e exclusivamente às questões disciplinares. Contudo, é necessário esclarecer que o Regimento Escolar é bem mais amplo e abrange também a outras importantes questões relacionadas à gestão escolar.

O Regimento Escolar é o documento que, amparado nas Constituições Federal e Estadual e nos pareceres normativos do Conselho Estadual de Educação, sintetiza o Projeto Político Pedagógico e lhe confere o embasamento legal, devendo, pois, ser entendido como a "constituição", a "lei" da escola.

Nesse sentido,

"(...) o Regimento Escolar, (...), deve assegurar a gestão democrática da escola, possibilitar a qualidade do ensino, fortalecer a autonomia pedagógica, valorizar a comunidade escolar, através dos colegiados e, efetivamente, fazer cumprir as ações educativas estabelecidas no Projeto Político-Pedagógico da escola" (ARCO-VERDE, 2007, p. 08).

Tanto o Projeto Político Pedagógico quanto o Regimento Escolar que lhe corresponde devem obrigatoriamente ser construídos por todos os segmentos da comunidade escolar, em especial do Conselho Escolar. Deve expressar, de forma simples, clara, precisa e completa, o tipo de escola que a comunidade deseja e o processo pedagógico que será utilizado para concretizar tal objetivo.

Desta forma, à medida que a comunidade escolar for observando que o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar da escola de sua localidade são resultados também das suas idéias, das suas sugestões e das suas escolhas, sentir-se-á mais comprometida com sua execução e sucesso.

É preciso esclarecer que o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar não devem:

- ser apenas resultados de planos de professores;
- nascer apenas por força da ação da Direção ou da equipe pedagógica da escola;
- ser considerados apenas como cartas de intenções ou de cumprimento de uma exigência administrativa;
- ficar engavetados em uma mesa na sala da direção;
- ser considerados como documentos prontos, acabados;
- ser copiados de outras instituições escolares.

• **O livre acesso às informações é um dos princípios da democracia. O que dizer desse princípio no contexto da gestão democrática da escola pública?**

R.: Conforme determina a Constituição Federal em seu artigo 27,

“(...) a administração pública direta, indireta e fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, eficiência (...)” (BRASIL, 1998, p.39).

Portanto, também a escola pública, especialmente num contexto de gestão democrática, não pode e não deve abrir mão destes princípios, notadamente os da publicidade e da transparência. Assim como todos os envolvidos no cotidiano escolar são chamados a participar de sua gestão, também, toda e qualquer decisão ou ação tomada ou implantada na escola tem que ser do conhecimento da coletividade. Não se concebe uma gestão democrática da escola pública sem que todos os componentes da comunidade escolar tenham livre acesso a as informações importantes da escola.

As prestações de contas dos recursos financeiros obtidos pela escola, os estatutos dos órgãos colegiados existentes, o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar e tantos outros documentos relevantes, devem, rotineiramente, ser divulgados, ter a leitura recomendada e, sem impedimentos, estar à disposição, ao alcance de toda a comunidade escolar.

A participação e a transparência são fundamentais para que a gestão da entidade pública se torne, de fato, pública e transparente. Sem participação não há gestão democrática e, sem transparência, não há participação. Tudo fica reduzido à retórica.



- **Qual o papel do diretor/diretora na gestão democrática da escola pública?**

R.: Falar do papel do diretor/diretora na concepção da gestão da escola pública implica afirmar logo de início que a eleição direta, envolvendo amplos setores da comunidade escolar, não pode ser, por si só, indicador de que a gestão da escola é democrática.

A gestão democrática da escola pública é algo muito mais amplo do que a simples eleição de um diretor/diretora, é uma escolha que tem conseqüências diretas e importantes no papel desses personagens.

Quando nos referimos ao termo diretor/diretora, automaticamente o ligamos ao verbo administrar, e quando, no âmbito da gestão democrática,

falamos em gestor/gestora, automaticamente nos reportamos ao verbo gerir.

Segundo Souza,

“(...) gerir transcende administrar e está ligado a uma outra concepção, a um outro modelo. A administração escolar está vinculada a um modelo vertical e a gestão a um modelo horizontal. No modelo vertical, como administrador, cabe ao diretor manter a ordem estabelecida (...), cumprir e fazer cumprir a legislação educacional que seja pertinente (...), garantir o cumprimento das obrigações de cada elemento presente no espaço escolar e resolver problemas entre as instâncias do macro-sistema e das pessoas hierarquicamente a ele subordinadas. Esse é o papel do diretor-administrador” (s.d, p. 02).

No modelo horizontal (da gestão democrática), mais do que controlar recursos, coordenar funcionários e assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula, o diretor/diretora assume uma condição diferente, mais abrangente, menos autoritária e mais democrática, ou seja, a condição de gestor/gestora. Como tal,

“(...) deixa de ser a autoridade máxima para ser um grande articulador de todos os segmentos, aquele que prioriza as questões pedagógicas e mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo. Partilha decisões com a comunidade escolar trazendo as mesmas dificuldades da convivência democrática presentes em nossa sociedade (...)” (SÁ, 2002, p.08).

Ramalho afirma que, numa gestão democrática,

“(...) o gestor, que continua tendo o papel mais importante, fica com a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas. E, principalmente, conscientizar todos da contribuição individual para a qualidade do todo. De olho nessa nova realidade, cabe a ele desenvolver algumas competências como aprender a buscar parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos” (2000, p. 11) .

Portanto, o papel do gestor/gestora, num contexto de gestão democrática da escola pública, implica obrigatoriamente: estímulo e

possibilidade de participação das comunidades intra e extra-escolares nas ações da escola; partilha de poder com essas comunidades; sensibilidade para conduzir a escola com base na demanda dessas comunidades e busca da melhoria do ensino e não apenas da escola.



CONCLUSÃO

Estudo, reflexão e prática cotidiana são ações básicas para se dominar e exercitar qualquer assunto. Com a gestão democrática da escola pública não é diferente. É fundamental que seus princípios sejam conhecidos e entendidos para que ela possa ser praticada.

Para pensar e adotar a gestão democrática da escola pública, a comunidade escolar deve ter em mente algumas orientações. Primeiro,

“(…) que cada escola precisa construir sua gestão democrática. Não existem fórmulas ou receitas mágicas, mas deve haver vontade, capacidade, criatividade, perseverança e certeza de que é o caminho para se alcançar uma escola e um ensino público de qualidade” (JORNAL DO PROJETO PEDAGÓGICO, 2002, p. 02, adaptação nossa);

Segundo, que embora a gestão democrática da escola pública seja possível, não se instala como em passe de mágica, sendo sempre processual, conflituosa e coletiva. Nesse sentido, nos ensina a sabedoria popular que diz que

“sempre que pensamos em mudar, queremos tudo o mais rápido possível. Mas não devemos ter pressa, pois as pequenas mudanças são as que mais importam. Por isso, não devemos ter medo de mudar lentamente, devemos ter medo de ficar parados” (Provérbio chinês).

Concluimos com as palavras do mestre Moacyr Gadotti:

“A Gestão Democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho” (2004, p. 04).

LEITURAS RECOMENDADAS

Àqueles que foram despertados por estes simples escritos;

Àqueles que, por interesse ou necessidade, querem se aprofundar no estudo do tema;

Àqueles que são partidários da participação das comunidades escolar e local na gestão das escolas públicas, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade social da educação ofertada para todos,

Recomendamos a leitura das obras referenciadas, especialmente as seguintes:

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo, Cortez, 2001.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação**. São Paulo, Xamã 2001.

REFERÊNCIAS

ALTOÉ, Neusa. **As Universidades Estaduais do Paraná: Os Caminhos da heteronomia**. Tese de Doutorado. Piracicaba: Universidade Metododista, 2007.

ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar**. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1992

ARCO-VERDE, Yvelise Freitas de Souza. **Caderno de apoio para elaboração do regimento escolar**. Secretaria de Estado da Educação - SEED/PR, Curitiba, 2007, p. 08.

BARROSO, João. *O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal*. In: FERREIRA, Naura S. C. (org). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

BENEVIDES, Maria Victoria de Mesquita. **A cidadania ativa: referendo, plebiscito e iniciativa popular**. São Paulo: Ática, 1991.

BRASIL. Constituição Federal. Brasília: Imprensa Oficial, 1988.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº9394/96 - Brasília: Imprensa Oficial, 1996.

_____. Transporte Escolar: acesso a educação e inclusão social. Ministério da Educação, Brasília, 2007.

CUNHA, Luiz Antonio. **Educação, estado e democracia no Brasil**. São Paulo, Cortez/Niterói-RJ: Editora da Universidade Federal Fluminense/ Brasília-DF, LASCO do Brasil, 1991.

CURY, C. R. J. *O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática*. In: CZERNISZ, Eliane Cleide da Silva. **“Gestão Democrática” da Escola Pública: Um Movimento de “Abertura” da Escola à Participação da Comunidade?** Dissertação de Mestrado. Maringá: UEM, 1999.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

FONSECA, Dirce Mendes da. **Gestão e educação**. In: Revista Universidade e Sociedade, ano IV, 7 junho 1994.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar**. Olho D'água. 6. ed., 1995.

GADOTTI, Moacyr. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2004.

_____. **Uma só escola para todos: caminhos da autonomia escolar**. Petrópolis: Vozes, 1990.

Gestão Democrática do Ensino Público e a Escola Pública de Qualidade. Jornal do Projeto Pedagógico. Disponível em URL http://www.udemo.org.br/JornalPP_04_07Gest%E3oDemocratica.htm. Acessado em 20/04/2007, às 08:32 h.

PHONTES, Leonora. In: **Gestão Democrática e o Projeto Político Pedagógico na Escola**. Disponível em URL <http://www.Centrefeducacional.com.br>. Acessado em 20/04/2007, às 09:45 h.

LUCE, Maria Beatriz. In.: **Gestão Democrática escolar**. Disponível em URL <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2004/ge/meio.htm>. Acessado em 10/06/2007, às 09:30 h.

NAVARRO, Ignez Pinto. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Caderno nº01. Brasília: MEC, SEB, 2004.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 7. ed. Campinas, SP: Papirus, 1998.

NOMA, Amélia Kimiko; CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de. Novas práticas educativas nos anos 90: novos modelos de administração pública e de gestão da educação brasileira. In: RODRIGUES, Elaine; ROSIN, Sheila Maria. (Org.). **Infância e práticas educativas**. Maringá: EDUEM, 2007.

SÁ, Albaniza Oliveira Dias de, et al. **Gestão escolar democrática: uma ação transformadora.** Disponível em URL http://www.faad.edu.br/arquivos/gestao_escolar_democracia_variosalunos.pdf. Acessado em 27/11/2007 às 19:45 h.

SILVA, Maria Abadia. Do projeto político do Banco Mundial ao projeto político-pedagógico. In: **Cadernos Cedes: Arte e manhas dos projetos políticos pedagógicos.** Campinas: Unicamp. v. 23, n. 61, dez. 2003.

SOUZA, Sérgio Augusto Freire de. **A Escola fayolista e a Escola pós-moderna: contextos para administradores e gestores da educação.** Disponível em URL <http://www.elton.com.br/posgrad.htm>. Acessado em 27/11/2007, às 13:44 h.

VEIGA, I. P. A. (Org) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas, SP: Papyrus, 2001.

