

GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXOS E PERSPECTIVAS NO CONTEXTO ESCOLAR

Giovanne da Silva Oliveira¹

RESUMO

Neste estudo pretende-se analisar a emergência dos princípios de gestão democrática na política educacional brasileira e suas implicações na organização da gestão administrativa e pedagógica da escola pública. Realizou-se breve histórico sobre o surgimento e a necessidade da gestão escolar democrática, descrevendo alguns pontos de destaque da mesma na legislação educacional brasileira. Utilizou-se a abordagem qualitativa do tipo pesquisa bibliográfica, a qual se referendou em Libâneo (2004), Veiga (2002), Gadotti (2004), Paro (1999) e Freitas (2006), dentre outros. Percebeu-se que mesmo após a regulamentação da gestão democrática e seus instrumentos paradigmáticos e operacionais, ainda permanece o desafio posto de implementação de ações democráticas e pedagógicas que garantam de fato essa nova postura educacional.

Palavras-Chave: Gestão democrática, participativa; escola.

ABSTRACT

This study aims to analyze the emergence of democratic management principles in the Brazilian educational policy and its implications in the organization of administrative and pedagogical management of the public school. Brief history was held on the rise and the need for democratic school management, describing some highlights of the same in the Brazilian educational legislation. We used a qualitative approach to the type research literature, which is endorsed in Libâneo (2004), Veiga (2002), Gadotti (2004), Paro (1999) and Freitas (2006), among others. It was noticed that even democratic After The Dagestan regulation and its paradigmatic and operational tools, even permaneceo challenge posed to implement democratic and pedagogical actions which in fact this new educational approach.

Keywords: democratic, participatory management; school.

¹ Graduado no curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Pará (UFPA), 2015
E-mail: giovanne2429@gmail.com

INTRODUÇÃO

Diante das transformações que vem se instaurando na sociedade brasileira nas últimas décadas, faz-se necessário conjecturar sobre o desempenho da escola, e, por conseguinte, da gestão escolar pública democrática na sociedade moderna.

Compreender a coerência dos processos da gestão democrática é perpetrar uma análise do que historicamente foi positivo e do que precisa ser redimensionado e refletido, visto que isso é o resultado de um processo políticopedagógico, ou seja, não é neutro, para que haja maiores graus de autonomia e participação dos atores educativos e da comunidade local dentro do contexto escolar.

Para tanto, é imprescindível que se analise a instauração do processo de redemocratização do poder e como a gestão democrática tem se intensificado, tendo em vista a participação dos segmentos escolares nas tomadas de decisões, no exercício da autonomia e desenvolvimento do trabalho coletivo nas instituições escolares para garantir a qualidade do ensino.

Uma gestão democrática traz como elemento indispensável a participação ativa da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, baseado na dinâmica do trabalho coletivo e partilha de responsabilidades para exercício da autonomia escolar.

E para tentar compreender a dinâmica desse processo, se faz necessário a realização de uma pesquisa que parte da seguinte problematização: Como se dá a emergência do princípio de gestão democrática na política educacional brasileira e que mudanças esse princípio impõe para a organização da gestão da escola pública?

A partir dessa problemática surgiram outras questões que nortearam a realização de um estudo investigativo, tais como: Em que contexto social e político surge o princípio de gestão democrática da educação no Brasil? Quais as mudanças que este princípio aloca para a organização da gestão da escola pública? O que a literatura educacional tem mostrado sobre o processo de implementação dos mecanismos de gestão democrática regulamentados pela legislação educacional e instituídos pelos sistemas de ensino brasileiros?

Nessa perspectiva, o presente artigo constitui-se no resultado de um estudo investigativo bibliográfico sobre o tema gestão democrática, tendo como finalidade analisar a emergência do princípio de gestão democrática na política educacional

brasileira e suas implicações na organização da gestão administrativa e pedagógica da escola pública. Além disso, tem ainda como intuito ponderar sobre as mudanças que esse tipo de gestão impõe na postura ética e cultural dos sujeitos pertencentes e atuantes da comunidade escolar, assim como os desafios lançados com a implementação dos mecanismos de gestão democrática, instituídos pela legislação educacional brasileira.

Para realização desse estudo investigativo foi desenvolvido um procedimento metodológico corroborado na abordagem da pesquisa qualitativa que segundo Lüdke e André (1986), possibilita a compreensão e interpretação de um “fenômeno social”, a partir da obtenção de dados descritivos coletados sobre o objeto de estudo, pois todos os dados que estejam relacionados ao fenômeno investigado são importantes, pois nesse tipo de pesquisa, o investigador deve estar atento para o maior número de elementos presentes na situação estudada.

Portanto, este trabalho é resultado de uma pesquisa bibliográfica e documental, que priorizou a consulta e localização de fontes diversas de informações escritas, a partir de dados gerais e específicos em literaturas que tratam da temática gestão democrática e o processo de redemocratização da escola pública no Brasil.

E o presente artigo apresenta a sistematização da análise dos dados obtidos com a realização da pesquisa, cuja estrutura está organizada em três sessões. A primeira diz respeito a emergência do princípio de gestão democrática no Brasil a partir do processo de redemocratização na década de 80. A segunda sessão configura as mudanças na gestão da escola pública considerando a descentralização do poder, a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, o exercício da autonomia escolar e o trabalho coletivo. E na terceira tem-se os desafios e perspectivas da instituição dos mecanismos de gestão democrática na escola, dentre os quais se dá destaque para a gestão colegiada, o conselho escolar, eleição de gestores escolares e o projeto político pedagógico da escola.

Assim, este estudo procura contribuir de maneira significativa com o campo acadêmico e científico, pois se acredita que ao focar e analisar o processo de instauração da gestão democrática e sua importância no contexto escolar pode-se estar contribuindo com idéias para estudos e projetos futuros que garantam uma educação de qualidade baseada em valores éticos, buscando o pleno desenvolvimento de cidadãos cientes de suas potencialidades.

1A EMERGÊNCIA DO PRINCÍPIO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL: A PARTIR DO PROCESSO DE REDEMOCRATIZAÇÃO NOS ANOS DE 1980

Segundo Paro (1996), as transformações ocorridas nas bases da economia capitalista em todo o mundo no século XX ganharam força no território brasileiro a partir de meados da década de 70, trazendo como necessidade uma reformulação do aparato estatal, tendo em vista a deflagração de um intenso e longo processo de lutas da sociedade pela redemocratização do país, a fim de apagar a marca autoritária desenhada pelo regime militar que perdurou por quase trinta anos.

Como consequência disso, na década de 80 essas lutas se instauraram com intensidade a partir do momento que se começou a vislumbrar a implementação de mecanismos que assegurassem a participação da sociedade civil na reformulação de algumas políticas públicas.

Porém, é na década de 90 que o foco de debate sobre a democratização da educação passa a configurar as relações internas da escola, haja vista que novos atores entraram na cena política entre os quais se encontram os educadores organizados nos seus sindicatos e associações que passaram a lutar pela defesa do ensino público de qualidade para todos e pela gestão democrática, em uma luta inserida no resgate e na conquista dos direitos sociais dos cidadãos.

Nesse momento, com o processo de restabelecimento do regime democrático em curso, as contendas e demandas pela democratização do nosso sistema educacional foram direcionadas para as relações interiores da escola, penetrando as discussões sobre descentralização com a disposição de eleições diretas para diretores escolares e a criação dos Conselhos Escolares. Deste modo, o Estado pautado no sistema de idéias neoliberal, assentava a gestão democrática como meio de garantir eficiência e eficácia ao sistema público de ensino, estreitando as relações entre financiamento e administração com a passagem de responsabilidades para a comunidade escolar, principiando a difusão da ideia de que a própria comunidade pode reconhecer suas dificuldades e os meios necessários para resolver.

Nessa conjuntura, encontrava-se a exigência de melhorias no meio educacional já que as escolas dessa época expunham problemas, de forma mais exacerbada do que aquilo que ainda continua nos dias de hoje; uma altíssima taxa de analfabetismo, reprovação e evasão escolar, a desqualificação freqüente dos

profissionais da educação, o sucateamento da rede física, além da continuidade de uma prática de tratamento das relações educacionais com base no clientelismo e autoritarismo, que levaram professores e população a reivindicar uma escola pública democrática e de qualidade.

Para Paro (1999) esse quadro refletiu junto àqueles que analisavam e batalhavam mais de perto com a realidade das escolas, aumentando as discussões nos meios acadêmicos, onde a liberdade de crítica já começava a acontecer apesar das pessoas serem submetida à forte censura e à autocensura.

Nas instituições de ensino, o poder era confiadopelas chefas constituídas. Era, portanto, um poder grande demais para permitir a liberdade de críticas. A austeracamada de divisão de poderes era algo inquestionável, tendo no topo concentrando todo poder, o diretor da escola. De tal modo, dificilmente sairia da escola a acusação contra acircunstância vigente. Mas, o incômodo foi denunciado por professores, em suas entidades de classes, por pesquisadores nas universidades e também por estudantes universitários e secundaristas, através de suas entidades representativas.

Essas denúncias geraram vários fóruns de debates, as assembléias sindicais, os encontros universitários, dos quais a Conferência Brasileira de Educação era a mais importante, pois reunia anualmente professores e pesquisadores da Educação para debater os problemas e elaborar propostas de solução para o setor.

Em decorrência disso brotaram váriasações de luta contra a situação instaurada, tais como o questionamento das leis educacionais vigentes na época; denúncia contra a diminuição da verba destinada ao setor educacional, o tecnicismo que havia penetrado o currículo escolar; e o questionamento das práticas imperiosas no interior das escolas que contrariavam com o caráter educativo que ela devia ter.

Diante disso, educadores e forças progressistas tomaram como princípio de luta a efetiva democratização do ensino público com qualidade, sendo que um dos caminhos apontados consistiu na democratização da gestão do ensino educativo, envolvendo a participação dos setores mais amplos como pais, comunidades, movimentos populares e sindicais.

Freitas e Pilla (2002) retratam que essa luta e busca foi contemplada na Constituição de 1988 que instituiu a gestão democrática nas escolas, precisamente no seu Artigo 206, preconizando este como preceito constitucional, cujo processo de

implementação só ganhou força a partir da década de 1990, quando o advento da globalização tornou-se mais presente em nossa realidade.

Também foi contemplada na LDBEN – Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ao estabelecer que os sistemas de ensino definam as normas de gestão democrática do Ensino Público na Educação Básica, de acordo com suas peculiaridades.

A gestão democrática, tomada então como um dos princípios da educação na Constituição Brasileira de 1988 e na LDBEN – Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, após ser reivindicada pelos movimentos sociais e durante o período da ditadura militar, desencadeou uma perspectiva para resgatar o caráter público das escolas enquanto organizações públicas, na medida em que permite o restabelecimento do controle da sociedade sobre a educação e a escola pública, através da eleição de dirigentes escolares, e os conselhos escolares garantem a liberdade de expressão, de pensamento, de organização e criação coletiva na escola.

Como se pode perceber, desde o início da década de 90 as reformas na educação vinham implantando mudanças na organização e na gestão escolar, mas foi com a LDB 9394/96 que se introduziram profundas alterações na escola, ao tornar obrigatório para todo o sistema o que já vinha ocorrendo de maneira disseminada pelo país.

A referida Lei, no seu Artigo 12 trata das incumbências dos estabelecimentos de ensino propondo um processo de articulação com a família e a comunidade para criar processos de integração entre sociedade e escola, além de se afirmar a necessidade de se compartilhar com pais e responsáveis não só as informações sobre frequência e rendimento dos alunos, mas também a responsabilidade de elaborar e executar a Proposta Pedagógica da escola. Além disso, a mesma Lei no seu Artigo 13 incube os seus docentes a participarem da elaboração da sua referida proposta.

No seu Artigo 23, essa Lei atribui maior autonomia às escolas para organizarem-se em séries, ciclos, períodos semestrais, alternância regular de períodos de estudos, ampliando ainda a autonomia das escolas para avaliar e classificar os alunos mediante a verificação do rendimento escolar, bem como outras disposições no mesmo sentido.

Em consonância a tendência descentralizadora apresentada pela legislação educacional da década de 90, o Plano Nacional de Educação, estabeleceu como um de seus objetivos e prioridades a

Democratização da Gestão do ensino público nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001, p. 34).

Além da Constituição, da LDBEN, e do PNE, temos também o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que incentiva a participação da criança na tomada de decisões no que diz respeito à sua vida.

Vê-se que a legislação educacional insere a Gestão Democrática nas escolas considerando a participação de todos que compõem a comunidade escolar e comunidade local, apresenta o trabalho coletivo e a necessidade de participação e envolvimento da comunidade na gestão da escola.

Na verdade, a legislação torna obrigatória para todo o sistema o que já vinha ocorrendo de forma esparsa no país. A autonomia dos estabelecimentos de ensino foi ampliada não só em relação a gestão como também às formas de organização escolar consolidando os princípios da gestão democráticas nas instituições públicas de ensino.

Nesse sentido, a descentralização do poder em face ao grande desafio que se instalou nas últimas décadas, educadores e forças transformadoras, no transcorrer da história da educação do povo brasileiro, vem lutando pela implantação da democracia no contexto das instituições escolares.

Isto porque as reformas educacionais realizadas envolveram fortemente a autonomização das instituições educacionais contribuindo para a consolidação da divisão de responsabilidades entre as instâncias de governo, incentivando as parcerias com as instituições não-governamentais, empresas privadas e comunidade.

2AS MUDANÇAS NA GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Com as reformas na educação a partir da década de 90 são visíveis na legislação brasileira algumas modificações no que se refere à gestão e a

organização da educação básica, evidenciando no contexto escolar importantes mudanças.

O que entendemos hoje como Gestão Democrática no âmbito do sistema público de ensino, como pudemos ver anteriormente num breve contexto histórico, nasceu a partir de um processo de luta protagonizado pelo movimento de várias entidades da sociedade civil que se afirmaram com a crise do governo militar.

Consiste num conceito referencial de gestão que engloba várias expectativas de mudanças e inovações que gostaríamos que acontecesse nas escolas, promovendo a melhoria da qualidade do ensino público. Esse novo paradigma de gestão vem desencadear uma série de rupturas quanto as concepções e posturas dos sujeitos que vivenciam o cotidiano escolar, como veremos a seguir.

2.1 A descentralização do poder

Mediante os princípios democráticos que inflamaram as novas expectativas da sociedade, o Estado pautado no sistema de ideias neoliberais do sistema econômico, alocou para a gestão democrática a responsabilidade de garantir eficiência e eficácia ao sistema público de ensino, com a transferência de responsabilidades para a comunidade escolar, difundindo a ideia de que a própria comunidade conhece seus problemas e os meios necessários para solucioná-los.

A descentralização, entendida como redistribuição do poder decisório, tem na implementação de órgãos colegiados escolares um expoente bastante significativo, por proporcionar ao indivíduo que integra a comunidade escolar, a possibilidade de contribuir efetivamente na definição dos rumos da escola, tornando-se mais consciente de seus direitos e deveres na sociedade.

[...] a descentralização só existe no momento em que as decisões locais possuem uma certa autonomia e emanam de uma coletividade e não do Estado. O ponto central a ser considerado no processo de descentralização é que este pode estimular e abrir oportunidades para a participação social, mediante o deslocamento dos centros decisórios – a descentralização é um meio para favorecer a participação. Por outro lado, a descentralização só se torna possível pela participação. (ABRANCHES, 2003, p.18)

Deste modo, a dispersão da autoridade e das atribuições do poder central entre os setores que compõem a estruturada escola, configura-se na pilastra central dos mecanismos que compõe uma gestão democrática e participativa, estando diretamente vinculada a construção da qualidade da educação ofertada.

Além disso, causa impacto na conquista da autonomia da escola, no que diz respeito ao aspecto administrativo, pedagógico e financeiro, como a LDB assegura que,

[...]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 gerais de direito financeiro público.(BRASIL, 1996).

Logo, essa proposta da gestão democrática emerge do pressuposto de que a tomada de decisões nos processos decisórios envolve todos os membros da equipe escolar, fazendo, assim, com que haja a construção de uma compreensão diferenciada da escola enquanto espaço público, democrático e solidário.

Na concepção de Paro (1996) a participação na escola não deve ficar atrelada somente aos processos decisórios, deve contemplar, também, a participação na elaboração e execução dos projetos, haja vista que não basta, apenas, compartilhar do poder de decisão é necessário partilhar das responsabilidades pelas realizações e concretizações.

Para tanto, deve-se compreender que o sistema educacional esta comprometido com a sociedade de um modo em geral, pois uma depende da outra e a partilha de poder entrelaça ainda mais na conscientização de como pode andar as iniciativas de valorização de um ensino de qualidade, público e para todos terem acesso de forma aplausível.

2.2 A participação dos segmentos escolares nas tomadas de decisões

Conforme Libâneo (2004) por muito tempo acreditou-se que uma gestão democrática da escola consistia apenas no direito de escolha dos diretores das instituições públicas de ensino através do voto numa eleição direta, contudo evidenciou-se que esse tipo de gestão vai além, sendo corroborada por princípios e peculiaridades defendidas como dinâmica a ser efetivada.

A gestão democrática deve ser concebida como participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar (pais, professores, estudantes e demais funcionários) na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos de tomadas de decisões.

Portanto, esse tipo de gestão inclui um ingrediente muito importante e essencial que se traduz no aumento de poder para uma maioria que compõe a estrutura humana da escola. Trata-se da participação com possibilidade de decidir.

A participação é o principal meio de assegurar gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuário no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona 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. (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

A prática da participação deve ser um mecanismo ativo na escola, pois nada adianta ter representação das instâncias da comunidade escolar se não tem a atuação dos sujeitos das mesmas nas tomadas de decisão. Esse modelo de gestão democrática na escola pressupõe a ampliação da participação dos sujeitos para se tornar factível e real, e será construído a partir de um projeto coletivo que não possa mais ser gestado sem a presença de todos os protagonistas do ensino.

Nesse sentido, defende-se, portanto uma participação em seu sentido pleno, que se caracteriza como força de atuação consciente cujos membros da comunidade escolar se reconhecem como sujeitos de direitos e deveres que devem assumir seu poder de exercer influência no processo de tomada de decisão visando construir uma realidade mais significativa.

2.3 O exercício da autonomia pedagógica e administrativa da escola

Outro mecanismo a ser enfatizado, é a autonomia da escola que se expressa mediante a ação política dos sujeitos dessa comunidade, sendo que um dos instrumentos que garante essa autonomia é o projeto político pedagógico, cuja elaboração é produto e resultado de um processo amplo de participação de todos os setores da comunidade escolar.

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. (LIBÂNEO, 2004, p.102).

Portanto, a construção da democracia na escola é o resultado e um processo mediado pelo diálogo e marcada pelo compartilhamento de responsabilidades provoca rupturas com uma concepção autoritária e burocrática do sistema de ensino.

Assim sendo, a autonomia no contexto escolar ocorre na medida em que há capacidade da instituição assumir responsabilidades, tornando-se, mais competentes no seu fazer pedagógico, isto é, quando se revela capaz “[...] de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades.” (LUCK, 2000, p. 11.).

De certa forma, entende-se que a autonomia dentro do processo escolar consiste em um relevante tratado para a liberdade de percepções e de relações que envolvam todo um compromisso com o desenvolvimento flexível e participativo no relance da educação diferenciada.

4.4 O trabalho coletivo

A dinâmica de funcionamento das escolas expressa uma diversidade de práticas, isto porque há heterogeneidade de pessoas e que assumem posições e funções diferentes. Nesse sentido, torna-se imprescindível que haja na escola o respeito às diferenças de pensar fazendo disso um instrumento de conciliação de interesses de forma colaborativa entre os sujeitos membros da instituição.

É indispensável o trabalho coletivo e solidário para alcançar os objetivos da escola quanto à formação e a aprendizagem dos alunos. Isso significa dizer que o trabalho coletivo é um princípio que possibilita a gestão democrática.

Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos. (LIBÂNEO, 2004, p. 103).

Aprender a trabalhar em conjunto com outras pessoas marcadas pela sua heterogeneidade, tornou-se uma condição necessária à formação cidadã. Ao basear seu trabalho na discussão coletiva, a escola tende a melhorar a qualidade dos serviços que presta para a comunidade e estimula ações compartilhadas entre seus membros, objetivando a realização de sua maior tarefa: a construção do seu projeto pedagógico.

Numa escola existem, pois, vários tipos de liderança. Entretanto, não se pode negar que, mesmo na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica. (LIBÂNEO, 2004, p.104).

Esse autor destaca ainda que no trabalho coletivo a liderança consiste numa qualidade que pode ser desenvolvida por qualquer sujeito por meios de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional não se restringindo exclusivamente do diretor e coordenador, nem está ligada ao cargo ou status da pessoa; mas que cabe a capacidade de liderança destes o funcionamento e eficácia do processo educativo oferecido pela escola.

3. DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA IMPLEMENTAÇÃO DOS MECANISMOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

O discurso da gestão democrática ganhou demasiada importância no cenário educacional nas últimas décadas. Contudo, Decretos, Leis e Instruções Normativas não são suficientes para garantir uma gestão democrática, haja vista que o fortalecimento da participação e autonomia, dois grandes princípios importantes que dimensionam essa prática de gestão, precisam ser vivenciados no contexto escolar, para tanto, a instauração de alguns mecanismos que mobilizem a implementação dessa gestão democrática se faz necessário.

A gestão democrática alude ao processo de participação coletiva, pressupondo, portanto, instâncias colegiadas de caráter deliberativo, a prática do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

Nesse sentido, para a efetivação da gestão democrática na escola, devem ser observados que as instâncias colegiadas como Colegiado escolar, Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico, dentre outras, devam estar além do campo teórico ou legal, precisando se convergir em ações práticas vivenciadas dentro da escola de modo a instrumentalizar todos os partícipes da escola.

3.1 Gestão colegiada e participativa

A Gestão Colegiada está fundada em princípios político e pedagógicos que estimulam e valorizam a co-participação responsável dos representantes dos diferentes segmentos integrantes da comunidade escolar, consubstanciada na

composição de uma gestão participativa, originando, em condições democráticas, um ambiente favorável à aprendizagem.

Nessa perspectiva, o Colegiado Escolar constitui-se num órgão coletivo de tomada de decisões e representativo da comunidade escolar, exercendo funções deliberativa, consultiva, de monitoramento e avaliação das ações da equipe gestora da escola.

Nesse cenário, a gestão escolar assume o papel de mediadora da democratização escolar e, conseqüentemente, da melhoria do trabalho educativo, instituindo na escola, a cultura da direção de resultados, caracterizada por decisões comprometidas com democratização, a qualidade do ensino e com a garantia da continuidade das ações.

Esse mecanismo de gestão democrática e participativa reconfigura o perfil da equipe gestora exigindo-lhe a capacidade de saber ouvir, alinhar ideias, questionar, interferir, traduzir posições e sintetizar uma política de ação.

A gestão democrática da escola é um dos princípios constitucionais do ensino público, por isso que Libâneo (2004, p. 16) ressalta que “a escola deve transformar o paradigma e começar pela gestão transformando encargos coletivos, dando acesso à participação de todos”.

Essa prática da gestão precisa ser exercida dentro da escola, a fim de que toda sociedade possa colocar em prática sua cidadania de forma consciente intervindo na realidade e assim transformá-la. A gestão democrática significa estabelecer tempo e espaço para discussão da política pedagógica na escola. Objetivando o amadurecimento e interação dos profissionais, pais e alunos.

3.2 Conselho escolar

Como bem foi evidenciado no início deste trabalho, as exigências pela instauração da democracia foram concretizadas na legislação nacional brasileira, precisamente na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, pois estas concebem a gestão democrática como um dos princípios que fundamentam o ensino público, tendo por alicerce o exercício da cidadania.

Podemos afirmar que a descentralização, apreendida como compartilhamento do poder decisório, tem na implementação de organismos colegiados no contexto

escolar um expoente bastante expressivo, por proporcionar aos sujeitos que integram a comunidade escolar, a possibilidade de contribuir efetivamente na definição do direcionamento da escola, desenvolvendo uma visão mais consciente de seus direitos e deveres na sociedade.

Abranches (2003) fundamenta essa concepção sobre descentralização do poder ao fazer a seguinte afirmação:

A descentralização só existe no momento em que as decisões locais possuem uma certa autonomia e emanam de uma coletividade e não do Estado. O ponto central a ser considerado no processo de descentralização é que este pode estimular e abrir oportunidades para a participação social, mediante o deslocamento dos centros decisórios – a descentralização é um meio para favorecer a participação. Por outro lado, a descentralização só se torna possível pela participação. (ABRANCHES, 2003, p. 18)

E para garantir um arrolamento entre estado e sociedade no campo da educação, o Governo Federal, através do Ministério da Educação (MEC), instituiu as Unidades Executoras (UEX) como necessárias para gerenciarem e exercerem o controle social dos recursos públicos destinados ao desenvolvimento dos programas educacionais., buscando assim, mesmo que parcialmente, atender ao princípio da autonomia escolar estabelecida em lei.

Segundo a Resolução Nº. 3 de 04 de março de 1997, uma unidade executora representa uma instituição de ensino portanto, constitui-se numa sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, responsável pelo recebimento e execução dos recursos financeiros recebidos do governo federal através de políticas públicas como o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE (BRASIL, 1997), por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) dentre outros. A referida resolução ainda dá destaque quanto ao papel dessas unidades:

A função das Uex é administrar bem como receber, executar e prestar conta dos recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, municipais, privados, doados, ou os recursos provenientes de campanhas escolares, advindos da comunidade ou de entidades beneficentes, bem como fomentar as atividades pedagógicas da escola (BRASIL, 1997, p. 11).

Dessa forma, a fundação dos Conselhos Escolares, enquanto unidade executora apresenta-se como um desenho diferenciado de gerir a escola, numa proposta de construção coletiva da melhoria do ensino.

Constitui-se num colegiado que congrega representação de todos os segmentos da escola - pais, alunos, professores e demais funcionários - com o

objetivo de cooperação e integração entre escola e comunidade nas ações sócioeducacionais.

O desempenho do Conselho Escolar, então, está, sobretudo, em garantir a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educacional, promover a democratização da gestão e a descentralização do poder.

Para tanto, o Conselho Escolar deve instigar a participação de diferentes pessoas na articulação dos recursos financeiros, pedagógicos, administrativos e culturais, compartilhando o desejo comum de promover uma educação de qualidade, segundo ordena o artigo 1º da Lei 9.394/96:

[...] que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais [...] (BRASIL, 1996, p.05).

Observa-se que a atuação do Conselho Escolar está além dos aspectos financeiros, corrobora algo mais complexo, haja vista que quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola mais a comunidade escolar se vê forçada a assumir o processo de tomada de decisões e responsabilidades como equipe gestora da escola para afirmativa do princípio da autonomia escolar.

Diante da relevância social e política dos Conselhos Escolares, o fortalecimento da atuação desse órgão colegiado tem sido um desafio contemporâneo no contexto das nossas instituições públicas de ensino, uma vez que, as práticas da vivência democrática e da participação social ainda tem se configurado com certa morosidade na sociedade, e isto também se reflete dentro das escolas.

Contudo, não podemos deixar de visualizar os Conselhos Escolares como parceiros fundamentais na realização de ações que aprimorem o funcionamento escolar em todos os aspectos de uma escola democrática, participativa e de qualidade.

3.3 Eleição de gestores escolares

As reflexões sobre a relevância da participação da sociedade civil na gestão da escola constituem-se em algo que está intrínseco à história da educação brasileira. Desde a década de 30, já se idealizava que a descentralização do

processo de tomada de decisão daria às escolas públicas uma relativa autonomia e as discussões sobre o processo de escolhido gestor escolar têm sido consideradas como uma das ações que possibilita a implementação da gestão democrática da educação.

Anísio Teixeira foi um dos educadores que defendeu a construção de um sistema educacional democrático, no qual a gestão da escola deveria ser realizada pelos próprios representantes da comunidade escolar e local. Para o mesmo, as políticas educacionais deveriam partir de dentro da escola, sendo criadas de acordo com cada realidade, a fim de garantir o exercício de práticas menos autoritárias e mais democráticas, possibilitando a participação dos educadores nas discussões sobre as políticas públicas para a educação no país.

Na atualidade do sistema brasileiro de ensino, um dos mecanismos que vêm contribuindo no desenvolvimento da gestão democrática da educação pública é a eleição de gestores escolares, que tem possibilitado a comunidade escolar sua inclusão no processo decisório sobre a organização e o funcionamento da escola.

Diferentes formas de empedramento de uma pessoa como gestora escolar têm sido apresentadas na literatura sobre essa temática, mas Gadotti e Romão (2004) consideram a escolha de diretores escolares a partir de quatro tipos, que são: a nomeação, o concurso público, a eleição e o esquema misto, sobre as quais ressaltam algumas questões.

A nomeação, baseada em critérios político-clientelistas, consiste na prática da indicação do gestor por um agente externo à instituição escolar, geralmente gestor público do ente federado, município ou estado, tornando-se um cargo de interesses políticos partidários. Essa forma de escolha, de acordo com Paro (1996), apresenta como problema a garantia de favorecimento dos interesses de políticos-clientelistas.

Outro tipo é o concurso público, que pode ser realizado por meio de prova ou através de provas e títulos. Gadotti e Romão (2004) destacam que esse mecanismo não obstante de apresentar algumas equidades necessárias ao diretor para o exercício do cargo, de certa forma exacerba a adoção apenas de critérios objetivos e técnicos, permitindo ao aprovado a escolha da escola em que pretende atuar profissionalmente. Dessa forma, não confere a capacidade de liderança dos candidatos e a comunidade escolar não participa do processo de seleção desse diretor, tornando-se antidemocrático em relação à vontade desta que é obrigada a aceitar a escolhido primeiro.

Outra forma de realização da escolha de gestores escolares é a eleição, que pode ser realizada pelo voto direto, representativo, uni nominal ou por escolhas através de listastríplices ou plurinominais.

Gadotti e Romão (2004) sinalam que a execução desse mecanismo possibilita o exercício de gestão democrática e colegiada porque favorece o desenvolvimento da prática do diálogo na escola entre os diversos segmentos que a constituem e a comunidade local, caracterizando em maior distribuição de poder dentro e fora da escola, bem como o alcance do equilíbrio entre a competência técnico-acadêmica e a sensibilidade política necessárias ao diretor para o exercício do cargo.

Já o mecanismo de esquema misto coaduna com duas ou mais fases no processo de escolha dos gestores escolares, podendo ser provas que conferem a competência técnica e a formação do candidato, e eleições que constata sua experiência administrativa, capacidade de liderança, dentre outras habilidades não menos importantes. Todavia, esse mecanismo não se restringe a escolha apenas ao respaldo profissional do candidato, mas possibilita a comunidade escolar participar de uma ou mais fases do processo de seleção, resultando em um maior vínculo e compromisso do diretor com aqueles que o escolheram.

De acordo com Paro (1996) a defesa da eleição como um dos critérios para a escolha do gestor de escola está baseada em seu caráter democrático. É contraditório pensar na existência de uma sociedade democrática, sem considerar a democratização das instituições que compõem essa sociedade.

Ainda esse mesmo autor argumenta que a eleição direta desse representante, por parte do pessoal escolar, alunos e comunidade, destaca-se entre as práticas mais adotadas, como a que melhor representa o desenvolvimento de uma gestão democrática.

Porém, essa prática não pode ser pensada como mecanismo que dará conta de resolver todos os problemas da escola, uma vez que o exercício desse modelo de gestão demanda a participação da comunidade escolar e local no processo de tomada de decisão nas dimensões política, pedagógica e financeira da escola.

Uma gestão democrática não se configura exclusivamente na eleição de gestores, mas na distribuição de poder na escola, para tanto se faz necessário que o gestor da escola quanto a sua concepção e comportamento, deixando de ser centralizador e autoritário e assumir uma postura democrática, oportunizando a todos os integrantes do corpo da escola a participação no processo de tomada

de decisão, bem como a divisão de poder e responsabilidades para garantir o exercício da gestão democrática da escola.

O processo de eleição de gestores escolares é apenas um dos componentes da gestão democrática do ensino público, na qual o comprometimento com o sucesso da instituição deve estar no centro das ações, que só terá efeito prático eficaz se associada a outras medidas que garantam a participação efetiva dos representantes dos segmentos escolares e da comunidade.

A forma de escolha e a atuação do diretor escolar podem contribuir para a superação de conflitos, para a melhoria do trabalho, para as relações intra-escolares e para a qualidade do ensino. Mas, para isso acontecer é importante a conjunção de mudanças profundas na própria estrutura da escola e nas relações que nela se desenvolvem.

3.4 Projeto Político Pedagógico da Escola

Legalmente instituída a prática da gestão democrática na instituição escolar faz-se necessário que os sujeitos estejam envolvidos na implementação desse processo. Nessa perspectiva, a escola precisa se constituir como ambiente de compreensão, concretização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que a mesma precisa instituir seu funcionamento num projeto entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola como um todo.

De acordo com Libâneo (2004) o projeto político-pedagógico tem por intuito a descentralização e a democratização do processo de tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais no espaço escolar, dando prioridade à participação ativa dos sujeitos dos diversos segmentos presentes na escola, considerando-os como co-responsáveis pelo acesso, permanência e sucesso do aluno.

Na construção do projeto pedagógico da escola, se planeja o que se pretende fazer, a partir de uma análise minuciosa e diagnóstica da escola que se tem no hoje, para que se possa pensar no que é possível, em tempo futuro, realizar para alterar o estado atual da mesma. Nas palavras de Gadotti:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a

determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI, 1994, p. 579)

Nesse sentido, o projeto político-pedagógico não pode ser concebido apenas como cumprimento de um procedimento burocrático exigido por lei, nem como forma simples de agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas a serem desenvolvidas por um determinado tempo, pois não é algo que é idealizado e em seguida guardado ou conduzido às autoridades educacionais como amostra do cumprimento de serviços burocráticos.

Mas para que o projeto político pedagógico seja reconhecido como fruto de um trabalho coletivo ele precisa ser o resultado de um processo amplo de participação de todos os segmentos da comunidade escolar devendo ser assumido como responsabilidade por todos da escola.

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação. (MARQUES, 1990, p.21)

Outro fator interessante de se destacar é que o projeto político pedagógico, segundo Veiga (2002) envolve três grandes eixos de trabalho: o pedagógico, relacionado a identidade da escola quanto a sua missão social e aos resultados do processo ensino-aprendizagem; o administrativo, por sua vez, focaliza a forma de gestão, o controle normativo-burocrático e administração de material e de pessoal; e finalizando, tem-se o eixo financeiro que refere-se aos recursos orçamentários provindos de programas do governo federal ou de recursos financeiros próprios resultantes da capacidade da escola em negociar e atrair parcerias e recursos externos.

Veiga (2002) corrobora também o fato de que o projeto político pedagógico consolida-se como outra forma de organização do trabalho pedagógico, emergindo de dentro pra fora, sendo que para isso, deve haver o empenho coletivo na construção de um projeto político-pedagógico como uma reflexão de seu cotidiano.

A construção do projeto político-pedagógico não se encerra apenas na elaboração do documento no qual estarão sistematizadas todas as ações possíveis da sua comunidade, mas requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório.

O projeto político-pedagógico, ao se instituir como processo democrático de decisões consubstancia uma respectiva autonomia da escola, de sua capacidade de desenhar sua própria identidade, sobretudo como espaço público, dialógico, fundado na reflexão coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode perceber, a história da educação brasileira foi desenhada por mudanças significativas ao longo dos anos. E a emancipação política, social e a participação do cidadão em todos os âmbitos sociais se fazem cada vez mais presente, então estes não poderiam deixar de participar da gestão de suas instituições de ensino alcançando, dessa maneira, a democratização, também, no contexto educacional.

A gestão democrática, diante das inúmeras maneiras de se gerir uma escola, sem sombra de dúvidas, é a forma que exige a participação da coletividade na tomada de decisões; na elaboração e execução de projetos pertinentes à comunidade escolar. Por meio dela, descentraliza-se o poder das mãos de um único indivíduo, atribuindo participação e responsabilidade a todos os sujeitos envolvidos e interessados com o contexto educacional e na formação emancipadora da sociedade contemporânea.

Assim, na luta pela autonomia da unidade escolar, pela democratização da educação e, conseqüentemente, pela construção da gestão democrática, a escola precisa garantir a autonomia dos seus segmentos para se organizarem livremente através de colegiados, conselhos ou grêmios participativos e críticos, para atuarem de forma efetiva nos processos decisórios da instituição, possibilitando o desenvolvimento de uma verdadeira ação educativa.

A comunidade escolar deve ampliar os seus esforços para garantir uma escola verdadeiramente pública, ou seja, que exista e atue em função de seus alunos, de seus profissionais e da população local, a partir de seus anseios, necessidades e potencialidades, este é o sentido ético-democrático da escola que deve ser perseguido como conquista a ser alcançada.

Fica evidente, portanto, que a emergência da gestão democrática na política educacional brasileira, desencadeado na década de 70 e consolidado a década de

90, foi fruto de todo um levante de luta diante da insatisfação que a sociedade apresentava para com o Estado, uma vez que as transformações socioeconômicas e políticas da mesma pressionavam-na a rever a atuação do homem enquanto sujeito político de direitos e deveres.

A escola, no desempenho dessa função, precisa ter clareza de que o processo de formação para uma vida cidadã e, portanto, de gestão democrática passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos, com condições de participar criticamente do mundo do trabalho e delutar pela democratização da educação em nosso país.

Assim, a gestão escolar voltada para a modificação social contesta a concentração do poder na instituição escolar e nas demais organizações internas, primando pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão da escola e na luta pela superação da forma hierárquica como a sociedade está organizada. E isso implica repensar a concepção de trabalho, as relações sociais estabelecidas no interior da escola, a forma como ela está organizada, a natureza e especificidade da instituição escolar e as condições reais do trabalho pedagógico.

Mesmo diante desses avanços percebe-se que após a regulamentação da gestão democrática e seus instrumentos ainda permanece o desafio posto de implementação de ações democráticas e pedagógicas que garantam de fato essa nova postura educacional.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo: Saraiva, 1998.

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: MEC, SEB, 2004.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Lei nº 9394 de 20 de Dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

_____ Lei nº 8069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Imprensa Oficial, São Paulo/SP, 1997.

_____ Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). Plano Nacional de Educação. Brasília. 2001.

_____ Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: MEC, SEB, 2004.

FREITAS, K. S. de; PILLA, S. B. **Gestão Democrática da Educação**. In. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. – Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico. Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília: MEC, 1994.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J.E. (Orgs.) **Autonomia da Escola princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez. 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5 ed. ver. ampl. – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LUDKE, M; ANDRÉ, M. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica, 1986.

MARQUES, M. O. **Pedagogia, a ciência do educador**. Ijuí : Editora UNIJUÍ, 1990

PARO V. H. **Administração escolar: Introdução crítica**. 8. Ed. São Paulo: Cortez, 1999.

PARO V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 14. Ed. São Paulo: Cortez, 1996.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto Político- Pedagógico da escola: uma construção possível**. 15. Ed. Campinas: Papyrus Editora, 2002.