

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: LIMITES E POSSIBILIDADES – UMA DISCUSSÃO SEMPRE NECESSÁRIA.

Tereza Garbin<sup>1</sup>

Janaina Almeida<sup>2</sup>

**“Para permanecer vivo, educando a paixão, desejos de vida ou de morte, é preciso educar o medo e a coragem. Medo e coragem de ousar. Medo e a coragem em assumir a solidão de ser diferente. Medo e coragem de romper com o velho. Medo e a coragem de construir o novo”.**

Madalena Freire

Este texto é parte do caderno Temático na área de Gestão Escolar desenvolvido pelo Programa de Desenvolvimento Educacional, vinculado a 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 e professores, funcionários que atuam no ensino público paranaense, bem como, à toda comunidade escolar sobre a problemática da Gestão Democrática da Escola Pública.

---

<sup>1</sup> Professora da Rede Estadual de Ensino Paranaense. Região Oeste do Estado.

<sup>2</sup> Professora Orientadora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Foz do Iguaçu.

Este interesse parte da minha experiência profissional de 35 anos de magistério e de ter vivenciado na prática a função de vice-dirigente em um Colégio da Rede Estadual de Ensino e, de tantas vezes viver as alegrias e os ônus que esta função nos trás.

### **1. Gestão democrática na escola pública, uma perspectiva possível?**

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 à 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 dizendo que nessa função é preciso “matar um leão por dia”.

Entretanto, há aqueles que já desenvolvem um trabalho diferenciado, dividindo as responsabilidades e promovendo a articulação com toda a comunidade escolar.

É possível apontar instituições de ensino que poderiam ser modelo na construção do caminho para a democratização da escola pública. São aquelas que buscam, na construção coletiva, superar desafios e romper com a rotina burocrática. . Longe de desempenhar uma função meramente burocrática, o Diretor vai estabelecendo um relacionamento entre “meios e fins” para superação na de escola problemas educacionais e administrativos.

Exercendo o cargo de diretora auxiliar percebemos que cabe ao bom administrador envolver toda a comunidade não só na execução, mas, principalmente, no planejamento ou programação, e na avaliação das atividades desenvolvidas. Esta postura profissional contribui para que o todo da escola se envolva nas atividades educativas.

Somos sabedores que a democracia e conseqüentemente, uma gestão democrática, não se originam 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.

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

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

De acordo com autor acima citado, a escola não é democrática só por sua prática

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

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

Parafraseando Vitor Henrique Paro em seu livro *Administração Escolar*, entendemos que é um processo a se realizar em 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 de um 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 o trabalho pedagógico e ainda administrar a escola pública (a coisa que pública) é um desafio para coordenadores pedagógicos orientadores educacionais, professores, para os diretores, funcionários, pais, pois são esses os principais interlocutores sociais da organização escolar, responsáveis pelas ações que possam de fato consolidar uma prática democrática.

Comprometer-se com a gestão democrática que é o processo político, um “ato

político”(Paulo Freire) 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, não é das tarefas mais fáceis. É um enfrentamento diário, principalmente em uma cultura enraizada em práticas antidemocráticas na história da educação brasileira.

Comprometer-se com a gestão democrática é,

“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)

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

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

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

Sabemos que todas essas questões fazem parte de um grande desafio diante dos problemas sociais em que vivemos, e que muitas vezes nos sentimos limitados diante das questões sociais, políticas e econômicas mais amplas. Por outro lado, como professores, servidores sociais que somos, e mesmo no limite de uma sociedade dividida em classes, buscar e abrir sim espaços de para ampliação do debate democrático.

Isso será possível quando toda a comunidade escolar estiver envolvida pela compreensão da concepção crítico-reflexiva, que esta seja alicerce para a conquista da autonomia e a construção de forma coletiva for objetivo comum de todo o âmbito escolar.

## 2. Algumas Possibilidades:

O propósito aqui não dar receituário e sim de contribuir com práticas pedagógicas a partir da pesquisa desenvolvida com este programa educacional, através das leituras realizadas, das discussões com os grupos de trabalho sobre Gestão Escolar, e com entrevistas realizadas com

professores da rede estadual via on-line de como a direção escolar pode construir práticas democráticas.

Segundo o professor Libânio (2004) alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar ancorados numa perspectiva democrática são sustentados a partir: da autonomia das escolas e da comunidade educativa, envolvimento da comunidade escolar no processo escolar, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliação compartilhada e relações assentadas na busca de objetivos comuns.

A pergunta é como desenvolver esses princípios no cotidiano da vida escolar?

De acordo com o próprio autor acima a autonomia é definida como faculdade das pessoas autogovernar-se , de decidir sobre o seu próprio destino. Autonomia na instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, bem como seus recursos financeiros, envolvendo professores, alunos, funcionários, representantes da comunidade escolar, transformando a escola em espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem.

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

O princípio da auto-organização requer segundo Libanio, vínculos mais estreitos com a comunidade escolar e organizações da sociedade civil respaldando inclusive os processos para encaminhar aos órgãos competentes projetos de leis que atendam as necessidades educacionais. Esse princípio implica procedimentos de gestão baseados na coleta de dados e informações reais e seguras, na análise global dos problemas, suas causas, seus aspectos mais

fundamentais. Consiste em uma avaliação com base numa relação orgânica entre direção, membros da equipe pedagógica, professores, alunos, funcionários, assentadas em objetivos comuns e não em objetivos individuais.

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

Considerações finais:

Discutir a Gestão Democrática, seus limites e suas possibilidades não são tarefas fáceis. Dado a própria experiência nossa de democracia representativa a qual participamos diariamente, e da qual muitas vezes, nos afastamos, inclusive dos grandes debates em nível nacional em todas as esferas que envolvem diretamente a nossas vidas, os nossos trabalhos, as nossas relações sociais.

Porém, como já afirmado anteriormente, a natureza da profissão como trabalhadores da educação, nos impõe uma condição de não sermos reprodutores simplesmente dos conhecimentos, mas de sermos participantes ativos da construção, reconstrução, da discussão, da reflexão do processo educacional no seu atrelamento a própria concepção de homem e de sociedade.

## BIBLIOGRAFIA

- 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.
- LIBANIO, José Carlos. Organização e gestão Escola. Teoria e Prática. 5.ed. Goiânia: 2004.
- 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.