

A ATUAÇÃO DO GESTOR NA PERSPECTIVA DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA

KAATHLEEN GOMES DOS SANTOS

Graduação em Pedagogia pela Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU, São Paulo (Brasil). Secretaria Municipal de Educação de São Paulo - SME/SP
ketylugi@yahoo.com.br

MARIA DE LOURDES LEAL DOS SANTOS

Doutoranda em Educação pela Universidade de São Paulo – USP (Brasil)
mlsantosleal@hotmail.com

Resumo: O presente artigo tem como objetivo investigar a atuação do gestor escolar numa perspectiva participativa, identificando as políticas públicas que lhe dão suporte para exercer a gestão democrática. Ao longo do estudo apontamos os desafios que se colocam contemporaneamente aliados a uma reflexão crítica sobre gestão democrática, por meio de uma pesquisa bibliográfica. Procura-se evidenciar a importância das Instâncias Colegiadas na efetivação do processo de democratização da escola pública. O questionamento central: “*A gestão democrática preconizada na Constituição Federal de 1988 é vivenciada nas escolas públicas?*” Por meio da revisão bibliográfica e observações no campo educacional analisamos os entraves e possibilidades para a efetivação de uma administração colegiada. A gestão democrática da escola pública se apresenta ainda como um desafio para muitos gestores, considerando que a participação requer a construção de paradigmas que envolva os interessados por uma educação de qualidade, inclusiva, igualitária e para todos. Neste sentido, refletimos sobre os caminhos que possibilitam aos gestores a implementação de instâncias colegiadas que garantam a vivência efetiva de uma gestão democrática e participativa.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Participação; Instâncias Colegiadas.

Abstract: This article aims to investigate the role of the school manager in a participatory perspective, identifying the public policies that support him to exercise democratic management. Throughout the study, we pointed out the challenges that are currently faced together with a critical reflection on democratic management, through a bibliographic search. It seeks to highlight the importance of the Collegiate Instances in effecting the democratization process of the public school. The central question: “*Is the democratic management advocated in the Federal Constitution of 1988 experienced in public schools?*” Through bibliographic review and observations in the educational field, we analyzed the obstacles and possibilities for the effectiveness of a collegiate administration. The democratic management of the public school is still a challenge for many managers, considering that participation requires the construction of paradigms that involve those interested in a quality, inclusive, egalitarian education for all. In this sense, we reflect on the ways that enable managers to implement collegiate bodies that guarantee the effective experience of democratic and participative management.

Keywords: Democratic Management; Participation; Collegiate Instances.

Resumen: Este artículo tiene como objetivo investigar el papel del administrador de la escuela en una perspectiva participativa, identificando las políticas públicas que lo apoyan para ejercer una gestión democrática. A lo largo del estudio, señalamos los desafíos que actualmente se enfrentan junto con una reflexión crítica sobre la gestión democrática, a través de una búsqueda bibliográfica. Busca resaltar la importancia de las Instancias Colegiadas para efectuar el proceso de democratización de la escuela pública. La pregunta central: “¿La gestión democrática defendida en la Constitución Federal de 1988 tiene experiencia en las escuelas públicas? A través de la revisión bibliográfica y las observaciones en el campo educativo, analizamos los obstáculos y las posibilidades para la efectividad de una administración colegiada. La gestión democrática de la escuela pública todavía se presenta como un desafío para muchos gerentes, ya que la participación requiere la construcción de paradigmas que involucren a aquellos interesados en una educación de calidad, inclusiva e igualitaria para todos. En este sentido, reflexionamos sobre las formas que permiten a los gerentes implementar cuerpos colegiados que garanticen la experiencia efectiva de la gestión democrática y participativa.

Palabras clave: Gestión Democrática; Participación; Instancias Colegiadas.

INTRODUÇÃO

Pretende-se neste artigo verificar a atuação do gestor na concretização de uma escola efetivamente democrática, numa sociedade com ranços ditatoriais e autoritários, com a participação da comunidade educativa nas tomadas de decisões visando o cumprimento da função social da escola que é a garantia da aprendizagem de todos os estudantes. Considerando o processo de redemocratização do nosso país no final dos anos oitenta, com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil em 05 de outubro de 1988 contendo os direitos e garantias fundamentais, percebe-se o primeiro sinal para assegurar uma gestão democrática no ensino público.

Entretanto, passados 31 anos após a promulgação da Carta Magna, constatamos que o processo de democratização ainda caminha a passos lentos. Sendo a escola peça de uma engrenagem maior, que é a sociedade, quais seriam os mecanismos para se efetivar uma gestão que propicie uma escola democrática? Que entraves podem ocorrer no processo de construção de uma escola democrática? Como desenvolver uma gestão compartilhada? Como implementar as políticas públicas na perspectiva de uma escola inclusiva e de qualidade para todos?

Esses questionamentos são originários dos anos de efetivo exercício na Escola Pública Municipal da Cidade de São Paulo. Inicialmente, como professora de Educação Infantil, em seguida na Coordenação Pedagógica, Direção Escolar e atualmente na Supervisão Escolar. Tal trajetória permitiu-me verificar a dificuldade da atuação dos Gestores da Escola Pública em conseguir a participação efetiva de todos os segmentos da escola na busca de uma escola

democrática. Na concepção de Sacristán (1999, p.31), “*agimos de acordo com o que somos e naquilo que fazemos é possível identificar o que somos*”. As pessoas não se diferenciam no que fazem, mas como fazem, na sua expressividade. Isso faz toda a diferença.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão democrática da escola pública é um desafio para muitos gestores, na medida em que não existe, ao mesmo tempo se coloca como valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola. (PARO, 1997).

A Constituição da República Federativa do Brasil, no artigo 206, inciso VI, aponta um dos princípios do ensino no país preconizado no Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] “VI - *gestão democrática do ensino público, na forma da lei*”. Nessa linha de pensamento identificamos, com maior clareza, a gestão democrática e participativa na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96 nos artigos subsequentes:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL,1996)

Entretanto, há uma grande diferença no que é prescrito e no que efetivamente acontece no interior das escolas. Heloísa Lück afirma que:

Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos. (LÜCK,2009, p.23).

Ao analisarmos o dia a dia das relações nas Unidades Educacionais constatamos a dificuldade na participação efetiva de todos os segmentos da escola, proporcionando muitas vezes tomada de decisões verticais. Paulo Freire, filósofo e educador nos esclarece a partir de sua atuação como gestor que acredita na formação docente humanista:

Interessou-nos sempre, e desde logo, a experiência democrática através da educação. Educação da criança e do adulto. Educação democrática que fosse, portanto, um trabalho do homem com o homem e nunca um trabalho verticalmente do homem sobre o homem ou assistencialisticamente do homem para o homem, sem ele. (FREIRE, 2001, p. 70).

É necessário transformar o ideal da ação do gestor numa escola democrática em real, criando espaços de diálogos, com a atuação de inúmeras pessoas, mediante a prática da co-liderança e da gestão compartilhada. Um ato que exige conscientização, conhecimento da realidade para que a comunicação entre os pares seja efetiva.

A prática não deve ser descontextualizada da leitura de mundo, ao contrário, vincula o homem na busca consciente de ser, estar e agir no mundo num processo dinâmico, em que se apropria da prática para dar sentido à teoria. A função da prática é a de agir sobre o mundo para transformá-lo. A relação entre teoria e prática é uma articulação dialética, expressa um movimento de interdependência e determinação. O ponto de partida é a realidade concreta do homem, e este reconhece o seu caráter histórico e transformador. A educação problematizadora, de caráter autenticamente reflexivo, provoca um desvelamento da realidade, induz à transformação. Assim, a educação libertadora é acima de tudo uma educação conscientizadora na medida em que além de conhecer a realidade, busca transformá-la, ou seja, tanto o educando quanto o educador aprofundam seus conhecimentos em torno do mesmo objeto cognoscível para poder intervir sobre ele. O comprometimento com a transformação social, é a premissa da educação libertadora. Paulo Freire (2001^a) nos esclarece:

O que quero deixar claro é que um maior nível de participação democrática dos alunos, dos professores, das professoras, das mães, dos pais da comunidade local, de uma escola que, sendo pública, pretenda ir tornando-se popular, demanda estruturas leves, disponíveis à mudança, descentralizadas, que viabilizem, com rapidez e eficiência, a ação governamental. (FREIRE, 2001^a, p. 74-75).

Para Heloísa Lück (2009) a escola é um espaço social, um bem público com valor comum a ser compartilhado por todos, numa relação horizontal e não vertical, com uma gestão democrática onde todos tenham voz e vez em busca de um ensino de qualidade.

Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a

oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (LÜCK, 2009a, p.70)

Há uma necessidade premente da participação da Comunidade nos órgãos colegiados e nas instituições auxiliares presentes no cotidiano escolar, como a APM (Associação de Pais e Mestres), no Conselho de Escola enquanto órgão consultivo e deliberativo, Grêmio Estudantil, Assembleias escolares e Reuniões de Pais/ Responsáveis e a Equipe da Escola.

Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. (LÜCK, 2009a, p.70)

Ter presente a importância da participação popular nas decisões da escola é, na verdade, um gesto de esperança nas potencialidades da sociedade civil. (PARO, 2005) A escola precisa trabalhar para se tornar ela própria uma comunidade social de aprendizagem. Há necessidade de aprendermos a realizar uma gestão democrática considerando que somos historicamente de uma cultura escravocrata, com raízes de poder submisso a uma classe social, como nos sinaliza Paulo Freire:

Realmente o Brasil nasceu e cresceu dentro de condições negativas às experiências democráticas. O sentido marcante de nossa colonização, fortemente predatória, à base da exploração econômica do grande domínio, em que o “ poder do senhor” se alongava “ das terras às gentes também” e do trabalho escravo inicialmente do nativo e posteriormente do africano, não teria criado condições necessárias ao desenvolvimento de uma mentalidade permeável, flexível, característica do clima cultural democrático, no homem brasileiro. (FREIRE,2000a, p.90,91)

A atuação do Gestor na busca da implementação de uma gestão colegiada, não é simples, considerando o passado recente do nosso país que está ainda caminhando na experiência de um Estado Democrático de Direito. Só teremos uma gestão efetivamente participativa com a vivência da prática pedagógica pautada em concepções verdadeiramente democráticas, como nos sinaliza Vítor Paro (2001):

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que

precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (PARO, 2001, p. 10)

O Gestor deve ter sua atuação baseada numa democracia real, representativa e participativa, visando à cidadania plena, favorecendo a formação de espaços públicos que favoreçam a ampliação da participação popular nos destinos da educação. Este requisito é imprescindível para a superação do paradigma de gestão escolar centrado na figura do diretor. (CURY, 2007; 2001; DOURADO, 2007).

A gestão democrática da educação tem se constituído numa formação discursiva que se inscreve no campo político progressista, em defesa da educação como direito e contra as forças gerencialistas, mercantilistas e centralizadoras. Entretanto, não deixa de recorrer a determinados procedimentos para conjurar seus poderes e perigos; para dominar o acontecimento do discursivo aleatório.

Nesse sentido, a problematização revela ambiguidades e contradições no cotidiano da micropolítica escolar, sendo que o poder, no aparente contexto da gestão democrática é exercido por uma minoria ou por uma liderança. Essa, se mantém predominantemente sob a lógica da administração hierárquica e centralizada, usa o discurso da gestão democrática da educação para legitimar projetos e interesses e, principalmente, para manter-se como grupo no poder na instituição escolar. (GOMES, 2009). É urgente e necessário que esta visão não se perpetue e se construa no âmbito da comunidade educativa uma gestão que possibilite espaços de diálogo, de partilha de saberes e práticas reveladoras de uma educação libertadora e igualitária.

METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado por meio de uma investigação qualitativa com o uso da pesquisa bibliográfica vista como procedimento metodológico que contempla os objetivos explicitados sobre a gestão democrática na escola pública, entendendo-a como uma forma válida e pertinente de pesquisa com vistas a se identificar as principais questões de um determinado tema de estudo (FONSECA; 2002; GIL, 2007).

Para realizar revisão da literatura sobre a atuação do Gestor Escolar na perspectiva de uma escola democrática foi utilizado o período de redemocratização do país com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil em 1988. Os critérios utilizados para a Análise dos Resultados estão baseados na relevância do tema no contexto atual da Gestão Pública Municipal oportunizando ideias e reflexões de diferentes autores. Segundo Demo(1999):

Refletir é também avaliar, e avaliar é também planejar, estabelecer objetivos etc. Daí os critérios de avaliação, que condicionam seus resultados estejam sempre subordinados a finalidades e objetivos previamente estabelecidos para qualquer prática, seja ela educativa, social, política ou outra. (DEMO, 1999, p.01)

Acredita-se que este trabalho contribuirá para novos olhares e posturas dos gestores na luta por uma escola pública democrática, inclusiva e de qualidade acadêmica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica demonstram os avanços na atuação do gestor na perspectiva de uma escola democrática, bem como os desafios para sua efetivação considerando a necessidade de superação da democracia meramente representativa, refletindo sobre a possibilidade de tencionar as relações no âmbito escolar com vistas à construção de uma administração colegiada:

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (GADOTTI, 2004, p.96).

Percebe-se esta busca pela democracia participativa nos mecanismos internos da Escola, tais como o **Conselho de Escola**, sendo este um exemplo de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, conforme disposto no Artigo 15 da Lei Federal nº 9.394/96, constituído por representantes de todos os segmentos da Unidade Educacional, oportunizando a participação da comunidade escolar nas decisões, no estabelecimento de metas e na busca de soluções para os problemas do cotidiano da Unidade.

Entretanto há que se ter um aprendizado político e organizacional, pois simples frequência em reuniões não garante o compartilhamento das informações e do poder e muitas vezes as decisões são centralizadas e o processo participativo é um mero mecanismo legitimador dessas decisões.

[...] No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de

modo a que ganhe autonomia[...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade. (PARO, 2005, p.40)

As **reuniões da APM** (Associação de Pais e Mestres) enquanto instituição auxiliar da escola, que tem por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade:

Mas a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades [...] (PARO, 2005, p. 16).

Importante salientar a participação da comunidade na elaboração do **Projeto Político-Pedagógico da Escola (PPP)**, que é o documento que define o registro das intenções, concepções e práticas pedagógicas constituídas no currículo desenvolvido pela Unidade Educacional, que deve ser construído coletivamente, pois norteará toda a ação educativa desenvolvida na Instituição.

Nesse sentido, o projeto político-pedagógico aponta um rumo, uma direção, um sentido específico para um compromisso estabelecido coletivamente. Veiga (2004, p. 38) afirma:

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola.

A construção, a execução e a avaliação do projeto político-pedagógico requerem continuidade das ações, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de uma sistemática de avaliação de cunho emancipatório.

As **Reuniões de Pais e Mestres**, favorecem a participação da Comunidade no conhecimento da Proposta Pedagógica da Unidade, nas aprendizagens adquiridas pelos alunos, sempre com um caráter formativo e não devem ser reduzidas a um momento de informes comportamentais ou atitudinais, e sim um espaço democrático de participação que possibilita ao gestor formas de como retroalimentar o processo de ensino – aprendizagem, com a qualificação

da escuta dos responsáveis pelos alunos. A LDB -Lei de Diretrizes e Bases-Lei 9.394/96-sinaliza aos gestores este compromisso com a gestão participativa que abrange diferentes campos sociais: “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana...”. (BRASIL, 1996).

No processo de gestão democrática, o **Conselho de Classe** é o órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didático-pedagógicos, fundamentado no Projeto Político- Pedagógico da escola e no Regimento Escolar. Torna-se um espaço em que professores e equipe gestora se reúnem com o objetivo de avaliar as ações educacionais e indicar alternativas que busquem garantir a efetivação do processo de ensino e aprendizagem dos estudante. É essencial, pois [...] “*guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objeto de estudo o processo de ensino que é o eixo central em torno do qual desenvolve-se o processo de trabalho escolar.*”(DALBEN, 1995, p.16).

Atualmente é previsto na legislação do município de São Paulo, a realização do Conselho de Classe, em reuniões ao final de cada bimestre, oportunizando a reflexão e encaminhamentos pedagógicos propositivos, visando a garantia da aprendizagem aos educandos.

A pesquisa nos revelou que as políticas públicas reforçam a necessidade de um gestor com uma atuação democrática participativa, visando à emancipação humana, porém apontam os desafios do fortalecimento das Instâncias Colegiadas, como o Grêmio Estudantil, que valoriza o campo de atuação dos educandos. É fundamental implantar e implementar o Projeto Político-Pedagógico com o envolvimento da comunidade nos processos educativos, com a valorização e formação continuada dos educadores, educandos, pais e comunidade local. O papel do dirigente, enquanto líder, não é apenas de fiscalizador ou mero receptor dos serviços educacionais, mas um agente de transformação, aquele que acredita e investe nas potencialidades de cada membro de sua comunidade educativa. Sabemos que dificuldades existem, e não podemos deixar que determinantes do autoritarismo dificultem as ações de participação no interior da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho foi possível ratificar o que já foi constatado teoricamente, ou seja, um dos maiores desafios postos para comunidade escolar deve ser um aprendizado político e organizacional, isto é, repensar a cultura escolar.

O processo democrático não se efetiva a partir de políticas públicas que são emanadas, mas sim pelo exercício diário do Gestor no interior da escola, garantindo o envolvimento e participação de todos os segmentos nas tomadas de decisões, visando a qualificação do ensino da escola pública municipal. Por meio do diálogo compartilhado, reflexões, estudos permanentes e ações efetivas a realidade poderá ser transformada.

O presente estudo abre possibilidades para investigar as relações e atuação do Conselho de Escola com a gestão democrática, na perspectiva da participação ativa do segmento de pais/responsáveis nas reuniões colegiadas e nas tomadas de decisões da escola. Considera que haja a presença efetiva deste segmento nas reuniões e um olhar atento às variáveis que interferem nessa participação, tais como dias e horários em que acontecem e sua influência na gestão colegiada. Desta forma, acreditamos na relevância da gestão democrática e participativa que oportuniza a construção de uma sociedade mais justa, humana, sustentável e igualitária.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Acesso em: 22 abr. 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Acesso em: 15 maio 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>.

DALBEN, A. I. L. F. **Conselhos de Classe e Avaliação: Perspectivas na gestão pedagógica da escola**. Campinas, SP. , Papirus, 2004.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. 6 ed. São Paulo: Autores Associados, 1999.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. *Fortaleza: UEC*, 2002

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1998.

FREIRE, P. **A educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

GOMES, A. M.; ANDRADE, E. F.. O discurso da gestão escolar democrática: o conselho escolar em foco. **Educação e Realidade**, v. 34, n. 1, p. 83-102, 2009.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo. 2009.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARKOFF, J. **Democracia**: transformações passadas, desafios presentes e perspectivas futuras. Sociologias, Porto Alegre, ano 15, n. 32, jan./abr. 2013, p. 18-50.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.

PARO, V. H. **Educação como exercício do poder**: crítica ao senso comum em educação, São Paulo, Cortez, 2012.

SACRISTAN, G. **Poderes instáveis em educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

SOUZA, S. A.. Gestão Democrática da Escola e Participação. **Revista Educação e Políticas em Debate** - v. 1, n. 1, - jan./jul. 2012.

VEIGA, I. P. A. **Educação básica e educação superior**: projeto político-pedagógico. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.

Recebido 25/03/2019
Aprovado 30/07/2019