GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: UMA REALIDADE DISTANTE

Arlete Vieira Lima

RESUMO

O artigo relata as questões relevantes da "Gestão democrática na escola pública" analisada em quatro instituições da rede municipal de Aracaju nesta capital, sendo três do ensino fundamental e uma da educação infantil. A pesquisa enfatiza aspectos ligados às relações entre teoria e prática na formação, participação, autonomia e do coletivo escolar da gestão democrática. Destacando ainda a importância da participação ativa das equipes diretivas, e dos docentes em busca de mudanças, assumindo seu papel e sua responsabilidade com uma visão critica voltada para a construção da identidade escolar junto à comunidade da escola. Para a realização deste artigo foi realizada a pesquisa de campo em caráter observatório, desenvolvida através de vivências e reuniões junto aos professores, coordenadores e os demais funcionários das unidades escolares, buscando identificar as ações coletivas em cada instituição observada. De acordo com o posicionamento de seus profissionais, foram apontados condições, dificuldades e avanços com vistas à democratização da gestão. Também foi observado que ainda há a cultura da divisão do trabalho e da centralização do poder, o que dificulta uma mudança de postura na organização administrativo-pedagógica da escola com base em decisões coletivas. Durante a pesquisa, foi constatado que há uma realidade muito distante ente a teoria e prática para uma concretização da gestão democrática nas escolas estudadas.

Palavras-chave: Gestão democrática. Escola Pública. Comunidade escolar.

INTRODUÇÃO

A Gestão democrática ganhou maior importância após a promulgação da Constituição de 1988 e vigência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em seu artigo 3º, inciso VIII, que garante a modalidade de gestão democrática nas escolas públicas. A partir daí, a educação brasileira municipal conquistou o direito de efetivamente refletir a necessidade e a importância da participação consciente de pais, alunos, professores e funcionários com relação às decisões a serem tomadas no cotidiano escolar, na busca de um compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos.

Nesse contexto, a discussão sobre gestão democrática na escola pública ganhou relevância, despertando assim o interesse em pesquisar tal modalidade com o objetivo de analisar a presença do modelo de gestão democrática, a participação coletiva da comunidade em que está inserida a instituição e no direcionamento das ações educativas efetivadas na escola. Uma vez que a gestão democrática expressa o momento histórico de conquistas da sociedade brasileira, após muita luta com o poder dominante.

A escola, como instituição fundamental no processo de transformação social, não pode ficar ausente dessas mudanças. Partindo desta problemática social, a preocupação com os caminhos da educação busca captar, pela mediação de uma atividade reflexiva, a possibilidade de uma administração escolar numa perspectiva democrática voltada para as necessidades básicas e a realização do ser humano. Essa é a visão de alguns teóricos em relação a gestão democrática na escola pública.

Enquanto pedagoga em formação surgiu o interesse pelo tema a partir da percepção de uma valorização excessiva da prática em relação ao embasamento teórico-conceitual que se tem nesse modelo de gestão. Diante da realidade do atendimento, acreditamos que se faça necessário direcionar nosso olhar para o distanciamento entre discursos e práticas, e sua reflexão para que os avanços não permaneçam somente no papel, mas se transforme em realidade concreta.

De acordo com Libâneo (2001, p.111), é com este pensamento que tentamos aprofundar e compreender o pedagógico da ação política e o político da

ação pedagógica na gestão escolar, reconhecendo que a educação é essencialmente um ato de conhecimento e de conscientização, mas que por si só, não leva uma sociedade a se libertar da opressão. Acreditamos que o maior comprometimento rumo ao processo democrático e a verdadeira cidadania concretizam-se no fenômeno das relações humanas, pois eles encerram um grande potencial de direção na luta por uma transformação da sociedade que se encontra em (re) construção.

Numa gestão democrática, o gestor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, ter competência para buscar novas alternativas e que estas atendam aos interesses da comunidade escolar. Deverá Compreender que a qualidade da escola depende da participação ativa de todos os membros, respeitando a individualidade de cada um, buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecimento no trabalho coletivo.

O estudo da gestão democrática entendida como os princípios e os processos da direção e a organização escolar, põe em destaque a estrutura do poder onde se movem certas exigências de racionalidade do processo organizador e de coordenação do trabalho conjunto, de toda comunidade escolar, destacando-se o papel de gestor como agente integrador e articulador das ações educativas.

Direcionamos nossa investigação em autores (pesquisa bibliográfica) que abordam o tema em questão, e em pesquisa de campo em caráter observatório, em que consiste a observação dos fatos como ocorrem espontaneamente (RUIZ 1996, p. 50). Buscamos observar práticas atuais para legitimar a pesquisa como forma de permear a realidade da gestão democrática no cotidiano escolar. O estudo foi realizado em quatro escolas da rede pública municipal de Aracaju, sendo três do ensino fundamental e uma da educação infantil. Na observação realizada constatou-se que, apesar dos avanços obtidos na realidade dessas escolas, existe um distanciamento entre teoria e prática efetivada no que diz respeito a gestão democrática.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Segundo Libâneo (2001, p.111-112), a escola como instituição social educativa, tem como função primeira a formação do cidadão para participar conscientemente da sociedade em que vive. Nesse propósito, a instituição educativa tem compromisso com a construção de um sistema educacional, que, cumprindo a sua finalidade social, possa resgatar a credibilidade do ensino público. Isso só será possível por meio da colaboração de seus profissionais organizados coletivamente, possibilitando a integração critica do indivíduo ao seu meio, permitindo-lhe acesso aos conhecimentos já construídos e propiciando a elaboração de novos conhecimentos. Desse modo, segundo o autor supra citado, a educação estará contribuindo para a efetiva emancipação humana, tanto social quanto individual, desenvolvendo e estimulando as "potencialidades" do educando, o que não se dará sem a consideração da realidade social, política, econômica e cultural em que estamos inseridos.

A implantação de uma gestão democrática implica na ruptura com modelos tradicionais de gerenciamento e impõe mudanças no âmbito das escolas e no sistema de ensino.

> A gestão democrática exige a compreensão dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre o pensar e o fazer, entender a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1995, p. 53).

A gestão democrática coloca-se ao interesse dos profissionais da educação que, em conjunto com a comunidade, deverão ocupar este espaço legalmente instituído. Empenhar seus esforços no sentido de equacionar seus problemas e de construir uma nova identidade para a escola. Neste processo, o ponto de partida é a avaliação crítica da instituição educativa no contexto sócio-político, econômico e cultural em que estamos inseridos, num processo participativo, constituindo uma nova prática do agir escolar, ao invés de buscar a adequação do individuo às determinações do mercado.

Isto nos leva a refletir sobre a posição antes assumida e o que se entende por gestão democrática acerca dos termos “gestão” e “democracia” no sentido de favorecer uma compreensão mais lúcida para a proposta legal referente à gestão democrática. Para esta conceituação, nos valemos da análise de Cury (2002) sobre a etimologia e o sentido da palavra “gestão” e de Bobbio para o sentido assumido sobre “democracia”.

De acordo com Cury (2002), “gestão” provém do verbo latino “gero”, “gerere” e tem o significado de executar, exercer, gerar, gestar, o que implica uma ação do sujeito na construção de algo novo. Fazer nascer o novo. Nesta perspectiva, é necessário um ou mais interlocutores, no qual se estabeleça o diálogo em vistas de soluções para os problemas a serem geridos. Tal como afirma o autor, “a gestão é, em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. (p. 165)

Por sua vez, Bobbio (2000, p. 33-34), trata da democracia e suas formas de manifestação quando diferencia democracia representativa e democracia participativa. Para o autor, democracia representativa é “aquela forma de governo em que o povo não toma as decisões que lhes dizem respeito, mas elege seus representantes que devem por eles decidir” e democracia participativa o autor reporta-se para o pensamento grego se referindo a este tipo de democracia como:

> Governo de muitos, dos mais, da maioria, (...) como governo do povo, em contraposição ao governo de poucos (...) (cujo) titular do poder político é sempre o povo entendido como o conjunto de cidadãos a que cabe, em última instância o direito de tomar as decisões coletivas (BOBBIO, 2000, p. 31).

Tomando esses conceitos como base na democracia direta, entendemos a gestão democrática pela participação efetiva da comunidade escolar na construção de uma identidade para a escola que seja representativa de seus próprios interesses, assumindo a posição que assegura a participação de todos na construção do saber.

Segundo Paro (1997, p. 15-17), a gestão democrática é, portanto, nesse posicionamento, o fundamento de toda a reorganização da instituição inserida nas políticas de autonomia escolar, para o que se buscou identificar as ações que possam efetivar a construção de processos coletivos de decisões dos agentes educativos, bem como da comunidade escolar. Considerando as dificuldades no

devido processo de construção dessa autonomia, mostra que se faz necessário, prioritariamente, o engajamento comprometido dos profissionais da educação.

Para Libâneo (2001, p. 141), as escolas públicas se diferenciam pela qualidade de ensino, e qualidade quem faz é quem organiza o trabalho pedagógico, ou seja, é importante que a gestão esteja embasada numa concepção democrática e participativa, pois os novos tempos exigem um padrão educacional voltado para o desenvolvimento de um conjunto de competências e de habilidades essenciais, a fim de que os alunos possam fundamentalmente compreender e refletir sobre a realidade, participando e agindo no contexto de uma sociedade comprometida com o futuro.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE ARACAJU

Organizar o trabalho pedagógico em escola pública a partir de uma concepção democrática não é uma tarefa fácil, é algo abrangente. Requer uma formação de boa qualidade além de exigir do gestor um trabalho coletivo que busque constantemente a autonomia, liberdade, emancipação e a participação na construção do conhecimento. Numa gestão democrática, o gestor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, deverá ter competência, buscar novas alternativas e que as mesmas atendam aos interesses da comunidade escolar. Deverá compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos os membros envolvidos, respeitando individualmente cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas formas do trabalho coletivo (LIBÂNEO, 1997, p.15-17).

Por sua vez, o diretor eleito, assume uma posição submissa às decisões superiores, e neste particular, se desvalorizam as contribuições locais, impedindo qualquer possibilidade de democratização da gestão. Numa situação contrária, se houvesse por parte dos gestores escolares mais consciência e poder de decisão sobre o seu papel na construção de uma escola democrática, haveria reações contra as decisões centralizadas, o que afirma Cury (2002) “os cidadãos que querem mais

do que ser executores de políticas, quer ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão. Trata-se de democratizar a própria democracia". (p.172).

Partindo destes pressupostos, busca-se verificar a participação de professores e equipe diretiva no conjunto da comunidade escolar interna nas decisões das escolas da rede pública, cuja participação deve ser consciente e crítica, para que busque as transformações necessárias numa relação direta com a sociedade, no sentido de reduzir as desigualdades, impedindo a exclusão social.

No decorrer da pesquisa, deparamo-nos com várias dificuldades nas escolas observadas que, de certa forma, impedem a concretização de uma gestão democrática. Entre os problemas apontados salienta-se a falta de reuniões administrativo-pedagógicas regulares que propiciem um estudo de grupo, sobre as políticas educacionais incluindo professores e diretores.

Sobre o estudo das políticas educacionais que se traduzem na legislação, ficou claro que, por iniciativa da escola, raras foram as oportunidades em que os professores e equipe administrativa tiveram acesso a estudos em conjuntos com depoimentos dos professores que dizem ter contato com as novas diretrizes, mas sem uma interpretação conjunta e sem um estudo mais aprofundado das novas questões, o que reforça a ideia da necessidade da construção do trabalho coletivo no enfrentamento das políticas educacionais atuais em busca de uma nova organização escolar.

A falta de visão crítica sobre as políticas educacionais e a falta de reuniões de estudos para isto resultam na interferência da SEMED (Secretaria Municipal de Educação) na tomada de decisões, comprometendo a autonomia escolar.

Neste caso, a escola está delegando competências e, neste aspecto, afirma-se que enquanto a escola espera soluções prontas eximindo-se de seu compromisso na tomada de decisões, consolidam a acomodação e o distanciamento dos profissionais da educação em assumir seus compromissos como gestores educacionais, o que vem comprovar a posição de Bobbio (2000, p. 34), quando afirma que "pela democracia representativa nasceu à convicção de que os representantes eleitos pelos cidadãos estariam em melhores condições de avaliar quais seriam os interesses gerais, do que os próprios cidadãos".

As justificativas para os problemas evidenciados são muitas. Mas há pontos comuns em todas as situações observadas. Os diretores justificam a dificuldade de

reunir professores, tendo em vista que os mesmos trabalham em mais de uma escola e não têm a disponibilidade de participarem de estudos conjuntos. Nesse sentido, apresentam-se outros fatores de relevância frente à democratização da gestão que diz respeito às justificativas dos diretores, os quais acabam por privilegiar as questões administrativo/burocráticas delegando a outros os aspectos pedagógicos e didáticos, mantendo a setorização da escola e a divisão entre o administrativo e o pedagógico. De acordo com os professores presentes aos encontros no processo de investigação, existem depoimentos variados, mas com o mesmo teor de conteúdo. Por exemplo:

> Não temos tempo para estudar coletivamente porque os professores, em geral, trabalham em mais de uma escola e é difícil reunir o grupo (depoimento de uma professora).
> O tempo disponível para reuniões é muito pequeno. Há professores que trabalham em outras instituições, o que dificulta fazer reuniões, visto o horário para o deslocamento dos mesmos. Com muita dificuldade os professores participam das reuniões administrativas com a equipe diretiva e pais de alunos (depoimento de outra professora).

Estes são fatores apontados que se apresentam na realidade da instituição como impeditivos da construção do coletivo. Prejudicando, fundamentalmente, o requisito mais avançado da Lei 9394/96 que é a gestão democrática, a qual, segundo Cury (2002, p. 173), vai além da instituição e se coloca como um desafio de novas relações (democráticas) de poder entre o Estado, o sistema educacional e os agentes deste sistema nas instituições de ensino. Não sendo ocupado o espaço legal da democratização da gestão, as tentativas de mudanças nas escolas são frutos de decisões isoladas e ainda centralizadas nas Secretarias Municipais de Educação. O depoimento abaixo é desabafo:

> O nosso projeto pedagógico tem sido uma decisão conjunta entre os coordenadores (geral e pedagógico) e o pessoal da SEMED. É uma decisão coletiva porque a escola participa através dos coordenadores. Faltando a participação dos professores. Pode ser que um dia consigamos chegar lá (depoimento de uma professora).

Esta é uma realidade que contraria todos os princípios que entendemos por “democracia participativa” em vista da construção da autonomia escolar. Observou-se que, em sua grande maioria, a centralização de decisões é uma prática

consolidada, com raras exceções, visto que a SEMED, através de depoimentos dos diretores e professores tem “permitido” que a escola ocupe alguns espaços da autonomia pedagógica. No entanto, os espaços possíveis de autonomia em seus aspectos administrativo-pedagógicos e financeiros não têm sido ocupados pela escola municipal, perdendo a oportunidade de democratização da gestão.

As situações apontadas na escola pública municipal reforçam as dificuldades de construção da gestão democrática tendo como resultado o descumprimento com relação as nossas propostas pedagógicas, ficando, estas por decisões de instâncias superiores, nem sempre representativas dos interesses da comunidade escolar. Realidade esta que seria revertida se houvesse um coletivo efetivamente consciente de seu papel como responsável pela implementação das políticas públicas nas decisões escolares.

Vários, portanto, são os fatores impeditivos à gestão democrática. O que reforça as decisões centralizadas, acrescidos do clientelismo político nos cargos referentes à educação.

Diante dessa realidade cabe a escola repensar o seu papel na formação de verdadeiros cidadãos, conscientes dos seus direitos e deveres perante a sociedade e dessa forma, assumir tal compromisso com seriedade, eficiência e coletividade. É com este olhar que os professores devem fazer frente a uma visão crítica de seu papel, envolvendo toda a comunidade escolar, consciente do seu compromisso na conquista de uma nova escola que seja verdadeiramente democrática e libertadora. Somente com estas prerrogativas a escola pode realmente se tornar um espaço de aprendizagem e exercício da cidadania.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ficou constatado que a escola pública ainda não criou a cultura das decisões coletivas. Percebe-se que há ideias e decisões conjuntas, mas não são colocadas em prática, não havendo assim uma gestão democrática participativa nas comunidades escolares das instituições observadas.

Os motivos são muitos para a falta de decisões coletivas apontados pelos docentes envolvidos na pesquisa. Entre eles o desconhecimento da legislação da educação e a relação desta com a sociedade capitalista em que vivemos o que deixa evidente que o preparo dos profissionais da educação para as mudanças na escola é, ainda, muito superficial.

Na prática a escola ainda cumpre regras e determinações predeterminadas. Além de evidenciar uma despreocupação, de modo geral, em compreender as políticas educacionais relacionadas com a realidade social determinada pela organização sócio-político-econômica da sociedade que se traduz nas relações educação, trabalho e cidadania.

Se não há uma visão clara da escola sobre esta questão, ela continuará com soluções prontas, em geral, descomprometidas com a criação de sua identidade e, neste particular, estará repetindo erros querendo resolver problemas imediatos. A escola continuará reproduzindo a organização setorizada sem pensar a formação do aluno para enfrentar os novos desafios de uma sociedade cada vez mais competitiva. O que indica que a mesma não apresenta um projeto pedagógico que seja político no sentido de assumir responsabilidades com o social. O contrário só acontecerá com a existência de um coletivo que pense a escola com base na própria realidade existente.

Percebe-se que a instituição educativa tem uma grande caminhada para a formação de um coletivo escolar, onde aí, se insira a comunidade, não por suas características assistenciais e sim por suas decisões comprometidas com a formação de cidadãos para conviver e buscar soluções numa sociedade dependente e que tem por base a inclusão social.

REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e democracia.** São Paulo: Brasiliense, 2000.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.9394/96.** Brasília: MEC. 1996.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação:** exigências e desafios. São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p.163-174, jul./dez. 2002.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real:** 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos**. Organização e gestão da escola:** Teoria e Prática. Goiânia: alternativa, 2001.

PARO Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia cientifica:** guia para eficiência nos estudos 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VEIGA, lima Alencastro (org.). **Projeto político pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995.