**FACULDADE DO NOROESTE DE MINAS-FINOM**

**CEDNEI ALVES DOS SANTOS**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR**

#### ALMEIRIM - PA

**2012**

**CEDNEI ALVES DOS SANTOS**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR**

Artigo apresentado como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar da Faculdade do Noroeste de Minas.

#### ALMEIRIM – PA

**2012**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR**

Autor ¹ Cednei Alves dos Santos

Orientador ²------------------------

**RESUMO**

Este artigo tem por objetivo analisar questões fundamentais dos novos desafios e afetos à gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma a cada dia na sede do município de Almeirim-Pá. Muitos destes desafios já se acham reconhecidos conceitualmente embora, em muitos casos, sejam trabalhados apenas genericamente pela comunidade educacional. Leis têm sido redigidas como diretrizes para as mudanças necessárias, mas a implementação das discussões e anseios sociais e das diretrizes propostas não penetraram, ainda, de forma eficaz, clara e transformadora, na escola, como instituição social educativa. Esta pesquisa busca perceber as ações pedagógicas realizadas por gestores no ambiente escolar bem como detectar as dificuldades que perpassam sua trajetória no que tange o processo ensino-aprendizagem. A mesma contará com o apoio de teóricos no sentido de ajudar na percepção sobre os olhares que os mesmos têm para tais aspectos desde os primórdios até a Lei 9394/96, analisando os ranços e os avanços pelos quais passaram o processo de gestão. Com os resultados obtidos, buscar-se-á criar propostas de intervenção para a implementação da qualificação dos gestores das escolas públicas do município pesquisado, tendo sempre em vista um atendimento satisfatório a uma clientela escolar carente de recursos financeiros, que busca na escola refugio para o alcance de uma vida melhor. Tal desejo torna-se um grande desafio, haja vista que é impossível fazer educação sem o mínimo possível de recursos que garantam atendimento de qualidade a todos. Portanto, acredita-se que esta pesquisa contribuirá para um repensar dos gestores fazendo-os refletir sobre o papel que cada um deve exercer para o alcance da qualidade na educação e assim, todos visem a formação de cidadãos cônscios de seu papel na sociedade, intervindo para a transformação social, onde haja mais justiça e igualdade.

**Palavras-Chaves:** Qualificação, gestão democrática, âmbito escolar.

Cednei Alves dos Santos - Pós-Graduação em Gestão Escolar

Experiência Profissional - Professor e Gestor Escolar.

Ocupação Atual - Técnico Educacional.

**1**

**1 - INTRODUÇÃO**

A gestão pedagógica na escola que busque a construção coletiva e permanente da equidade e da cidadania, mediante a gestão participativa e democrática numa perspectiva em que os agentes educativos tornam-se fundamentais a implantação da gestão nos moldes da participação e democracia, nos oportuniza analisar como se dá as práticas de gestão democrática nas escolas da sede do município de Almeirim e quais desafios enfrentados diante das transformações sociais? Analisando também os meios pelos quais a escola pode abrir caminhos para uma nova concepção pedagógica que vise articular sua prática às tendências pedagógicas decorrentes da escola cidadã numa visão crítica dos valores que a prática da cidadania pode contribuir com a coletividade e solidariedade no âmbito escolar.

O presente trabalho decorre do significativo movimento técnico, político e pedagógico que está ocorrendo nas organizações escolares ao mesmo tempo em que apresenta importância científica e social, contribuindo para a formação de uma práxis pedagógica voltada para as questões sociais também procuram resignificar a legitimidade que o papel da gestão possui para a eficácia escolar, assumindo deste modo um caráter político pedagógico.

A gestão democrática na escola pública como processo de construção da cidadania voltada à prática da equidade e da coletividade dentro de uma proposta emancipadora, deve ser entendido como produto de igualdade, qualidade, liberdade e valorização dos profissionais da educação. Com base nesse princípio o presente trabalho tem como objetivo refletir sobre os desafios que os gestores enfrentam na busca do trabalho pedagógico coletivo e participativo.

O trabalho é resultado de uma pesquisa realizada em oito (08) escolas da rede pública, na sede do município de Almeirim. Quanto à metodologia foi necessário recorrer à entrevista oral em forma de diálogo. Pois, a importância da história oral é defendida por Oliveira, que destaca a possibilidade de trazer a história de pessoas “comuns”, permeadas de subjetividade, encontros, desencontros e saberes, que de um momento para outro perdem o anonimato, tornando-se “autores” no seu coletivo.

2

O artigo encontra-se organizado em duas partes: Na primeira faz-se referência aos novos paradigmas educacionais e as diferentes formas de organização escolar por meio de uma análise crítica do atuai sistema educacional e suas organizações, os entraves que dificultam a gestão com mais eficiência, algumas concepções da gestão e sua relação com a prática pedagógica, a partir de situações coerentes com o fazer pedagógico. A segunda parte trata especificamente do trabalho da gestão democrática no espaço educacional na sede do município de Almeirim, as considerações finais abordam conclusões relativas às análises apontadas e algumas contribuições deste trabalho para a sociedade.

**2-A ESCOLA PÚBLICA E SUA ORGANIZAÇÃO NO CONTEXTO SOCIAL.**

A escola na sociedade contemporânea assumiu diferentes funções, desde idearia e salvadora dos males crônicos da sociedade, como disseminadora dos valores éticos, sociais, culturais e econômicas desta mesma sociedade.

De acordo com GADOTTI (2000, p.49) o atual sistema de ensino no Brasil baseia-se “no princípio da centralização, em contraste com o princípio constitucional de democratização da gestão.” Isso significa uma necessária mudança no sistema de ensino, a fim de que a gestão democrática e a autonomia se concretizem mais eficazmente. Visto que, a prática da cidadania só se realiza nos moldes dos princípios da participação e da democratização, e os mesmos só se concretizarão na prática de decisão.

Contudo as mudanças de participação e democratização do ensino e do trabalho pedagógico na escola só se tornarão realidade se as conjunturas políticas visarem e proporcionarem na prática escolar espaços onde as decisões participativas se materializem.

De acordo com cadernos do MEC (2005, p.09) o Plano Nacional de Educação substancia os princípios constitucionais da gestão democrática e da qualidade da educação com equidade social, colocando-os como os dois grandes desafios postos pela sociedade brasileira para a atual década.

**3-A GESTÃO NO ESPAÇO EDUCACIONAL.**

**3**

Na sociedade atual, ao mesmo tempo em que assistimos a uma produção cada vez maior de bens e serviços, acompanhamos a intensificação da segmentação dos mercados, fruto da diversidade e de uma sociedade complexa em conteúdos e exigências. Garantir sobrevivência das organizações neste ambiente de extrema competitividade e flexibilidade é o principal desafio vivenciado por administradores e gestores em diferentes organizações da sociedade. Um modelo de gestão capaz de assegurar resultados positivos torna-se primordial a qualquer forma de organização humana.

Os modelos administrativos tradicionais já não respondem a essas demandas. As exigências desta realidade são por profissionais competentes e hábeis; capazes de construir um diálogo administrativo singular e autônomo com esta nova forma de manifestação de poder na sociedade.

Por esta razão, refletir sobre gestão, exige que se retome sua trajetória história como forma de compreender o novo a partir de suas raízes históricas. Para fazê-lo é necessário considerar três momentos da história, importantes na compreensão do que se possa considerar um novo modelo de gestão: Origem e finalidade da gestão; O novo modelo de gestão; Autonomia: Uma Construção Social Permanente na Gestão Pedagógica.

##### 3.1-ORIGEM E FINALIDADE DA GESTÃO

A gestão, ação de gerir, gerencia é originária do mundo da economia e sempre esteve relacionada à administração empresarial. A administração surge em 1917, com Fayol, como da seis funções principais da empresa: técnica, comercial, financeira, de segurança e de contabilidade com a finalidade de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar as demais funções.

Muitos autores, administradores e políticos empregam os termos gestão e administração como se fossem sinônimos e equivalentes. Nas organizações educacionais, mais especificamente na escola, a gestão passa a ser definida como um meio de inovação.

LIMA (2000) critica a resistência que muitas pessoas têm ao uso do termo gestão em educação, segundo ele, isso se dá pelo fato da mesma ainda ser vista como algo vinculado às formas racionais, técnicas e mecanicistas que

4

caracterizaram por muitos anos às práticas de gestão nas escolas. A visão de gestão como atividade meramente técnica que se arriscaria a tratar os sujeitos e suas necessidades como sistemas artificiais, burocráticos e rotineiros ou como forma de manipulação dos elementos da organização ou ainda como artifício para ocultar a realidade da vida cotidiana escolar.

Quando por sua importância a gestão deveria ser tomada como atividade que pode por sua natureza facilitar e estruturar a definição dos objetivos e valores educacionais. Neste sentido, a gestão assume diferentes dimensões que levam a se falar em: gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão docente, equipes de gestão, gestão intermediária, gestão por objetivos, etc.

A reforma da gestão escolar que procura controlar os “perigos” de uma excessiva “racionalidade técnica” pode e deve fazê-lo através da implantação de órgãos de decisão política – os Conselhos de Escola ou Conselhos Escolares. Neste sentido, haveria na escola uma gestão ética, evitando o que muitas vezes é praxe acontecer o gestor está no topo do poder, numa função meramente executiva, com a pretensão de vincular o administrativo ao educativo.

BARROSO (2005) diz haver dois níveis de atividade na gestão de uma organização: o primeiro tem a ver com o processo administrativo que é, abstratos, filosóficos, qualitativos, estratégicos e humanísticos, definidores, dos valores da organização que se traduzem em um projeto (Projeto Pedagógico) escrito de maneira a ser comunicável, fase da tomada de decisão (gestão administrativa). O segundo diz respeito ao processo de gestão que é essencialmente prático; concreto; pragmático; quantitativo e tecnológico, a partir do qual são mobilizados e organizados os recursos e controlada a sua aplicação no alcance dos objetivos definidos – fase da execução política (gestão pedagógica).

Talvez a mudança recente mais significativa no campo da administração educacional seja uma exigência por gestores que exerçam liderança “agressiva” e eficaz ao nível da escola e das suas relações. Mais do que nunca, espera-se destes gestores escolares que sejam líderes ativos, competentes e empreendedores.

**3.2-O NOVO MODELO DE GESTÃO**

**5**

Para COSTA (2003) o novo modelo de gestão educacional, exige um gestor que compreenda a ação pedagógica como atividade que exige um profissional com competência e habilidades em organização, exercício de liderança, empatia, habilidades no treinamento de pessoal, conhecimento sobre as pessoas e suas diferentes formas de se relacionar, conhecimentos sobre relacionamento interpessoais e senso de empreendimento social, com sólida formação teórica e prática que o capacite a ser: hábil e técnica politicamente e dotado de acurado senso ético, com conhecimento sobre o cotidiano da escola, sua filosofia, sua forma de organização, suas interações e inter-relações, seu currículo, sua problemática, etc.; exigência que fazem do gestor um educador / pesquisador com competência profissional e ética, saberes necessários a uma boa gestão escolar.

A complexidade dos problemas vividos pela gestão escolar, a falta de autonomia, por exemplo, é repercutida na própria escola refletindo diretamente no trabalhador enquanto usuário. Todos esses problemas com os condicionantes materiais roubam o tempo do diretor que poderia estar empregando no cuidado com o pedagógico e no relacionamento com os discentes, docentes e comunidade.

Como afirma PARO (2002, p. 89) “democracia por ser um sistema caracterizado pela liberdade ‘e pelo controle de autoridade, não se concebe, conquista-se, realiza-se”. A participação não depende de quem dá abertura ou permite sua manifestação, porém, é preciso que haja condições que propiciem essa participação.

Para tanto, a direção de uma escola deve ser gestão participativa, cuja capacidade lhe permita lidar com inúmeras expectativas e projetos políticos diferenciados; responsabilidade que os alunos devem ter em compreender que liberdade e segurança exigem compromisso com o projeto educacional.

**3.4-AUTONOMIA: UMA CONSTRUÇÃO SOCIAL PERMANENTE NA GESTÃO PEDAGÓGICA.**

Com as fortes mudanças ocorridas nos últimos anos na maior parte do mundo e no Brasil, resultantes da globalização, do avanço tecnológico, a era da comunicação em tempo real, momentos e fatores históricos ocorridos ao longo do tempo e de diferentes maneiras em nossas vidas, a escola como parte inerente e

6

intrínseca a sociedade não pode funcionar como funcionou a pelo menos 60 anos atrás, o mundo está mudando e a educação precisa acompanhar essas mudanças ou será por muito tempo retrógrado.

Os novos rumos educacionais impõem uma ruptura com os modelos tradicionais, e neste cenário a autonomia vem cada vez mais se desenvolvendo, impondo novos modelos de planejamento, gestão e política educacional, sejam a níveis de escola e de sistemas de ensino.

De acordo com a LDB 9394/96 apud Brasil (2004, p.24) no seu art. 14 afirma:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as peculiaridades, conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A organização do trabalho pedagógico, embora legitimado pela própria LDB, como produto de autonomia e gerenciamento da escola, ainda é motivo de constantes conflitos de paradigmas. De acordo com VEIGAS (2003, p.99) a autonomia da escola se caracteriza pelo “exercício de democratização de um espaço público: é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão” e se justifica pelo respeito à diversidade e a riqueza das diferentes culturas de nosso país.

O espaço escolar não pode se dar de qualquer maneira, sem planejamento participativo, pois não se podem dar respostas a alguém sem, contudo conhecer profundamente as problemáticas que os diferenciam dos demais autores da vida escolar, os agentes educativos não são mais neutros no processo de ensino aprendizagem, mas seres capazes de dialogar, contribuir com novas ideias, sugerir e propor novas diretrizes desde que seja estimulada frequentemente pelo gestor ou pela equipe gestora a sentirem-se parte intrínseca e fundamental à escola.

**4- ANÁLISE À GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA SEDE NO MUNICÍPIO DE ALMEIRIM – PARÁ.**

Para que houvesse uma descrição das discordâncias entre a teoria e a prática dos gestores escolares da rede pública, trabalhou-se com a entrevista em forma de

7

diálogo. A pesquisa se deu em oito (8) Escolas Municipais da área urbana de Almeirim, para coletar informações a respeito do direcionamento da gestão democrática no âmbito escolar,

O resultado foi à revelação de que ainda há muitas limitações no que se refere às mudanças na escola e, principalmente, apresentam uma dificuldade constante em relacionar a sua prática com uma concepção clara dos conceitos trabalhados. Enfatiza-se que estes depoimentos não foram tomados como reveladores da verdade sobre a gestão escolar democrática nas escolas pesquisadas, pois o foco da pesquisa incide sobre a experiência pessoal, nas situações, na identificação dos conceitos relevantes, na visão dos envolvidos. No que se refere à educação a sede do município possui cerca 09 escolas do ensino fundamental em pleno funcionamento. Com profissionais da educação atuando na área de ensino quase 100 % tem a formação em nível superior como determina a Lei 9.394/96,

Hoje o município dispõe de profissionais habilitados ou com especificação para atuar na área da gestão educacional, pessoas qualificadas exercendo o cargo de direção e possui uma gestão mesclada de ações democráticas. Isso tem demonstrado grandes avanços em termos de planejamento e da preocupação em garantir uma gestão democrática participativa e atuante no âmbito escolar, às propostas pedagógicas observadas em sua essência despertam a vontade de melhorar em termos operacionais, porém as escolas não apresentam suporte pedagógico para que sejam realmente postas em práticas ações mais coerentes, as dificuldades para a realização de atividades voltadas para a explicitação de uma proposta educativa eficiente geram muitas atitudes mecanizadas e desvinculadas com verdadeira função da autonomia da escola.

Para tanto, diretores, professores, e demais agentes da escola que buscam combater as desigualdades sociais, devem ser antes de tudo, cidadãos plenos. Assim, pode-se afirmar que : “se os diretores, professores e demais membros da comunidade, não tiverem em si a figura forte do cidadão acabam se tornando instrumentos para qualquer manipulação”.

Tal reflexão nos remete a análise feita acerca dos modelos de gestão adotados pelas escolas públicas municipais da sede de Almeirim, os quais são

8

caracterizados ainda por uma visão fragmentada e tradicional voltada para conceitos ultrapassados pouco edificantes esse modelo de gestão mencionado, enquadra-se no perfil do gestor burocrático que, no seu espaço de trabalho, preocupa-se em cumprir suas funções ao pé da letra, exigindo que os regulamentos sigam a risca e as tarefas administrativas sejam bem executadas de acordo com os superiores hierárquicos. Mesmo existindo mudança de postura por parte de alguns, ainda são muitas as restrições, principalmente por parte dos órgãos públicos.

Essas restrições fazem com que o gestor ou a equipe gestora, tenham uma postura limitada frente á resolução dos problemas, onde demonstram excessiva preocupação com as questões de caráter administrativo e burocrático, dando pouca importância as de cunho pedagógico além de outros aspectos que dizem respeito à formação do aluno. Por isso, como aparato de organização, o gestor precisa muito do desenvolvimento pedagógico , apesar de exercer um cargo político que responde aos interesses de quem o nomeou, precisa ser sábio o suficiente para evitar que tais interesses determinem a sua prática em todos os aspectos.

Em toda a pesquisa o que se observou foram ações ainda pouco voltadas para os aspectos pedagógicos, contribuindo para as dificuldades do trabalho da gestão pedagógica nas escolas públicas da sede do município de Almeirim, a presença nas escolas de ideologias que pregam modelos renovados de educação, de práticas que visam à autonomia, mas que nas práticas refletem atitudes adversas do ideal que se pretende com a verdadeira função de educar.

A mudança de atitude por parte de alguns gestores é fundamental para que o processo educativo se determine como ação necessária à prática de uma gestão democrática. Relatou-se na entrevista, que hoje na maioria das escolas pesquisadas e analisadas já estão buscando na prática atitude e posturas coerentes com as exigências da sociedade, no desenvolvimento das atividades escolares como planejamento, calendários, avaliações e proposta pedagógica, assim como um todo da escola.

Entretanto mesmo com tais aberturas as escolas em geral apresentam dificuldades estruturais para se organizar, pois se faz necessário promoverem cada vez mais cursos de formação continuada e trocas de experiências escolares que permitam aos trabalhadores em educação a concretização das ações importantes para as melhorias do trabalho pedagógico.

9

Durante as entrevistas nas escolas as que apresentaram um bom rendimento escolar, desenvolveram alguma atividade na área pedagógica (projetos pedagógicos interdisciplinares, realização de palestras e semanas pedagógicas). Já estão preocupando-se em torno dos aspectos pedagógicos com ação necessária e fundamental a pratica de cidadania como exercício pleno dos direitos constitucionais que fundamentam a própria existência da escola.

Quando se prioriza os aspectos pedagógicos no desenvolvimento do trabalho escolar os resultados são vistos pelo ensino-aprendizagem, na qualidade do ensinar, na forma de aprender, o que aprender que significados possuem para a vida dos educandos, esses retratos nos oportunizam pensar a escola em outros moldes, mais humana e democrática.

Segundo LIBÂNIO (2001) os princípios da organização da gestão escolar participativa, cuja aplicabilidade está diretamente relacionada às condições concretas de cada escola. É notório observar que hoje as escolas pesquisadas já alicerçam a construção coletiva do próprio projeto político pedagógico e sua conjuntura, com equidade e responsabilidade social. Contudo, para que a escola se construa com eficiência e eficácia é necessário também direcionar suas ações motivadas pela vontade política na implantação da própria Cogestão participativa e democrática na escola, a fim de instrumentalizar as próprias necessidades da escola e seu conjunto.

Entretanto é necessário, que as Secretarias de Educação estabeleçam cada vez mais políticas de formação continuada para os profissionais da educação, para que desse modo estes vivenciem momentos de reflexões de sua prática, onde através da troca de experiências possam criar estratégias pedagógicas que interfiram significativamente no processo ensino-aprendizagem.

**5-CONSIDERAÇÕES FINAIS**

10

É possível observar que a maioria das escolas brasileiras inclui ações de busca, uso e troca de informações como atividade pedagógica, sendo, portanto, uma prática associada ao processo de ensino e aprendizagem propostos pelos educadores.

Espera-se, com este trabalho, ter atingido o objetivo de estar contribuindo com algum suporte para aqueles que se propõem a ser educadores, gestores escolares trilhando os caminhos da construção do conhecimento independente da função que exerçam no âmbito escolar. No que concerne à qualidade de trabalho empregada na escola, é indispensável que se atente parar os determinantes socioeconômicos, políticos e culturais que condicionam a baixa qualificação da mão-de-obra docente e técnica, as precárias condições que estes têm de desempenhar seu trabalho e a inadequação de suas práticas pedagógicas aos interesses da população.

Pressupõe-se, portanto, uma construção no cotidiano escolar que não dispensa a necessidade de uma reflexão constante a respeito dos obstáculos e das potencialidades que se apresentam na realidade concreta. A realidade das escolas da sede do município de Almeirim demonstrou-nos que a maioria das pessoas que atua na parte técnica, por mais boa vontade que pretenda ter, é sempre um burocrata que adquiriu um verniz de conhecimento técnico, com precária formação acadêmica.

**REFERÊNCIAS**

BARROSO, João. Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar: distinção entre “direção” e “gestão”. Revista de Educação- 2005.

COSTA, Raimunda. Novo Modelo de Gestão em Educação – Profª. da UFPA / STM – 2003.

GADOTTI, Moacir. Escola Cidadã. 6ª edição – São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNIO, José Carlos.Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática- Goiânia: Ed. Alternativa, 2001.

11

LIMA, Luciano C. A escola como organização e a participação na organização escolar – 2ª ed. Braga; - 1998.

LUCK, Heloisa et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 5ª ed. – Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Gestão Democrática da Educação. Petrópolis: Editora Campinas, 2002.

WITTMANN, Lauro Carlos. Práticas em gestão Escolar, Gestão Democrática – Curitiba: IBPEX, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político – Pedagógico da Escola: Uma construção possível – Campinas, Sp: Papirus, 2003.