

GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO DE QUALIDADE MANAGEMENT'S DEMOCRATIC AND QUALITY EDUCATION

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-79

Corina Delboni Lóss¹

RESUMO

Promover a gestão democrática é exercitar o direito de participar das tomadas de decisões da escola, visando o avanço de uma sociedade mais justa e igualitária. O presente artigo tem como objetivo investigar e avaliar critérios que promovem a existência da gestão democrática nas escolas públicas atualmente, propondo uma reflexão sobre a relação entre escola, família e sociedade no que diz respeito à participação. No quadro teórico, toda a temática é fundamentada com base em autores preocupados com a situação da educação nas escolas públicas, contribuindo para o entendimento de que a participação pode ser a solução para vários problemas encontrados nas escolas, entre eles FREIRE (1996), TIBA (1998) e VEIGA (2001). Este artigo, enfim, revela que ainda é necessário um maior comprometimento por parte de todos aqueles que se dizem pertencer a uma sociedade democrática e que desejam participar da tomada de decisão, seja dentro ou fora do ambiente escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática, escola pública, participação e projeto político-pedagógico.

ABSTRACT

Promote democratic management is to exercise the right to participate in school decision-making for the advancement of a society that seeks to be more just and equal. This paper aims to investigate and evaluate criteria that promote the existence of democratic management in public schools today, proposing a reflection on the relationship between school-family-society, as regards participation. In the theoretical framework entire theme is based on the basis authors concerned about the state of education in public schools, contributing to the understanding that participation may be the solution to various problems found in schools, among them FREIRE (1996), TIBA (1998) and VEIGA (2001). This article, finally, shows that it is even more necessary commitment by ali who claim to belong to a democratic society and who wish to participate in the decision making, internal or external to the school environment.

KEYWORDS: Democratic management, Public school, Participation, Political-pedagogical project.

¹ Graduação em Pedagogia pela Faculdade de Ciências e Letras de Colatina (Colatina, ES, Brasil) (2000). Diretora da EEEFM São Luís, Santa Maria de Jetibá - ES. Mestra em Ciências da Educação pela ACU – Absoulute Christian University. **E-MAIL:** corinadloss@gmail.com. **CURRÍCULO LATTES:** lattes.cnpq.br/9070170926742819

INTRODUÇÃO

A educação brasileira atingiu, nos últimos anos, um ponto crítico em relação à qualidade, como pode ser confirmado por meio de programas avaliativos, que revelam que o país não se encontra entre os primeiros colocados. Isso gera consequências visíveis no cotidiano, como a má formação profissional e pessoal dos cidadãos brasileiros.

Apontar causas para esse fracasso não resolverá o problema, pois já se sabe que é necessária uma melhor preparação dos profissionais e uma política pública que considere a educação como prioridade nos programas sociais brasileiros, entre outras medidas. O que se faz necessário é colocar em prática essas propostas, que exigem o comprometimento de todos os cidadãos, principalmente dos profissionais da escola, começando pela gestão da instituição, que é responsável por articular todos os segmentos que fazem parte da comunidade escolar.

Portanto, se o desejo é buscar uma educação de qualidade, capaz de envolver todos esses segmentos nas tomadas de decisões da instituição e, como consequência, formar pessoas críticas e atuantes na sociedade, é fundamental que se comece a pensar em uma gestão democrática, muito discutida e necessária nos dias atuais.

Quando se fala em gestão democrática, remete-se à cidadania, essencial para o avanço de uma sociedade mais justa e igualitária. Por isso, o convívio democrático na escola, hoje, é um processo desafiador que se constrói a cada dia, envolvendo toda a comunidade escolar e suas relações com o ambiente externo.

Sendo assim, há a necessidade de refletir sobre essas relações, que nem sempre ocorrem de forma aberta e compartilhada, mas sim por meio de uma imposição de regras geradas pela administração. Na realidade, a proposta de gestão democrática é uma coisa, e a realidade é outra.

Considerando a importância da educação desejada, busca-se neste trabalho investigar e avaliar critérios que promovem a existência da gestão democrática nas escolas públicas atualmente. Através do material bibliográfico analisado, pretende-se compreender a concepção de educação para a sociedade em diferentes épocas, a história da democracia e alguns procedimentos administrativos capazes de promover a cidadania, o respeito à diversidade e à pluralidade cultural, assim como identificar possíveis situações que priorizem o envolvimento das instituições públicas com a sociedade, com o intuito de valorizar coletivamente o desenvolvimento de uma gestão democrática.

Para a concretização deste trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica, com base em vários autores que apresentam ideias construtivistas e democráticas para o desenvolvimento e sucesso das escolas públicas, destacando-se FREIRE (1996), TIBA (1998), VEIGA (2001), entre outros que muito contribuíram.

Ao entender as múltiplas faces da educação e da aprendizagem na sociedade do conhecimento, é indispensável destacar a articulação democrática. Nesse sentido, faz-se necessária uma reflexão sobre a seguinte questão: o que é gestão democrática? Para Dourado & Duarte, a gestão democrática participativa constitui o modo próprio de organização e funcionamento das escolas públicas. Isso as diferencia, pois, nelas, as experiências educativas envolvem necessariamente o exercício da cidadania. Alunos, pais, professores, funcionários e membros da comunidade, ao participarem da vida escolar, educam e são educados na construção de um bem público comum (DOURADO & DUARTE, 2001, p. 37).

Sobre gestão democrática, pode-se afirmar que ela poderá constituir um caminho real de melhoria da qualidade de ensino, se for concebida, em profundidade, como um mecanismo capaz de alterar as práticas pedagógicas. Espera-se que este trabalho

contribua para uma reflexão sobre a gestão democrática, pois toda a sociedade e os profissionais da educação precisam compreender que a democracia na e da escola é o único caminho para a reconstrução da escola pública, capaz de oferecer educação de qualidade, valorizando todos os envolvidos.

RELAÇÃO EDUCAÇÃO E SOCIEDADE

Há muito se sabe o quanto a educação é importante para o desenvolvimento da sociedade, principalmente quando ela proporciona a formação de cidadãos plenos, conscientes de seus direitos e deveres. Dessa forma, este trabalho, em busca do entendimento do que é realmente uma educação centrada na democracia, como forma de atingir um nível maior de qualidade, sugere, antes de tudo, uma reflexão sobre a importância da educação para a sociedade, que, ao longo do tempo, teve visões diferentes sobre essa questão.

A pergunta que se deve fazer e que se constitui como fundamental é: qual o sentido e o valor da educação na e para a sociedade? A partir da resposta a essa questão, obtém-se uma compreensão da educação e de seu direcionamento, assim como a forma como suas práticas são desenvolvidas no interior da comunidade escolar.

De acordo com Freire (1983) e Severino (1998), três grupos de entendimento sobre o sentido da educação na sociedade podem ser expressos pelos seguintes conceitos: Educação como redenção; Educação como reprodução; Educação como transformação da sociedade. As duas primeiras tendências concebem a educação como algo responsável por redimir a sociedade de suas marginalidades, sendo esta uma visão ingênua, na medida em que se analisa a educação como uma instância separada da sociedade e capaz de resolver seus problemas sociais exclusivamente por meio dela. Acredita-se que ela seja uma instância que tem por

finalidade reproduzir os determinantes econômicos, sociais e políticos, portanto, a serviço dessa sociedade e de seus condicionantes.

A tendência educacional atual, como transformação da sociedade, tem como perspectiva compreender a educação como mediação de um projeto social. Ou seja, por si só, a educação não redime nem reproduz a sociedade, mas serve de meio, ao lado de outros meios, para realizar um projeto social que pode ser tanto conservador quanto transformador. Nesta perspectiva, a educação não é mera e exclusivamente um aparelho reprodutor das desigualdades sociais. Ela se constitui como um espaço de contradições, sem perder de vista sua função reprodutivista, para a qual foi criada. A educação deve estar a favor de um projeto de mudança social. Não é a escola, ou a educação entendida de forma mais geral, que irá proceder a transformação pretendida, mas ela se constitui em um espaço que, ao socializar o conhecimento acumulado pela história, pode ser uma instância social, entre outras, na luta pela transformação da sociedade, visando sua transformação efetiva e concreta, atingindo não apenas os aspectos políticos, mas também sociais e econômicos.

Esta tendência, denominada crítica, propõe desvendar e utilizar as próprias contradições da sociedade para trabalhar realisticamente (criticamente) pela sua transformação. Dessa forma, a escola, em todas as sociedades, independentemente de qualquer sistema político, tem como função contribuir para a construção do conhecimento para as novas gerações, este acumulado pelas gerações que a antecederam. Assim, além de produzir as relações sociais, ela também produz os elementos da sua própria contradição. A escola é um campo onde se defrontam as forças contraditórias do capitalismo.

A escola se apresenta como participante da divisão social, na tarefa de educar, de apropriar-se e transmitir o saber. Diante das várias e complexas tarefas a serem realizadas, o homem não consegue produzir

individualmente e diretamente todo o saber produzido historicamente. Por isso, sua existência é produzida socialmente por meio da divisão do trabalho, na qual cada pessoa ou grupo desenvolve um número limitado de tarefas.

Sendo assim, são necessárias mudanças urgentes na escola, a fim de garantir a formação competente de seus alunos. Para que isso ocorra, é preciso que a escola reverta a hierarquia do sistema autoritário e assuma sua função social e política, capacitando os alunos das classes trabalhadoras para a participação plena na vida social, política, cultural e profissional, representando assim um espaço vivo e dinâmico em favor das classes desfavorecidas.

A função da nova escola será, conforme Saviani (1980, p. 12), promover a "correção da marginalidade na medida em que contribui para a constituição de uma sociedade cujos membros, independentemente das diferenças de qualquer tipo, se aceitem mutuamente e se respeitem em sua individualidade específica." A implantação e operacionalização de políticas que atendam às necessidades da sociedade atual são fatores indispensáveis para a efetiva formação de cidadãos mais críticos e conscientes de seu papel na sociedade.

Para que isso ocorra, é necessário que uma nova educação seja posta em prática: a educação para a participação responsável e ativa. Daí a importância da discussão sobre métodos educativos voltados para a formação de sujeitos atuantes, participativos e responsáveis. Criar mecanismos para que o educando queira aprender é a tarefa primordial da escola, da qual dependem todas as demais, sendo que o processo pedagógico possui uma peculiaridade que precisa de atenção especial, pois, diferentemente de outros processos, seu objeto de trabalho também é sujeito, por se relacionar com o ser humano.

Frente a isso, a escola, independentemente da modalidade de atuação, vem sendo desafiada a assumir novas funções, papéis e interfaces para os quais ela ainda não adquiriu consciência e condições suficientes.

A complexidade das relações políticas e sociais decorrentes das novas demandas requer a superação dos referenciais tradicionalmente convencionados, sejam eles de ordem cultural, política ou social. Na sociedade globalizada, com a economia centrada no conhecimento, a escola constitui-se como grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas, como afirmam Dourado & Duarte (2001, p. 54).

Sendo assim, no momento histórico de mudanças profundas, em que a dimensão efetivamente humana de todos e de cada uma das pessoas está sendo chamada ao palco da história, a intervenção educativa escolar torna-se mais decisiva e fundamental. É preciso ter presente que não basta formar para o trabalho ou para a sobrevivência. À escola cabe a tarefa de preparar o homem para a própria vida, entendida como o viver bem, onde se possam desfrutar os bens criados socialmente pela humanidade. Mas, para que isso ocorra, a escola precisa transformar a aprendizagem em um momento prazeroso, propiciando uma relação pedagógica que seja dialógica e democrática.

A educação, no contexto escolar, torna-se mais complexa, exigindo esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como a participação da comunidade, para que se possa realizar um trabalho mais efetivo.

GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES

A gestão escolar, conforme Camargo & Adrião (2003), tem se consolidado como um elemento fundamental nas reflexões que buscam promover mudanças significativas na educação. Estudar como os processos de gestão são conduzidos permite perceber que esses processos carregam a marca da racionalidade técnico-científica. Essas práticas fazem com que gestores e professores estabeleçam relações superficiais, distantes uns dos outros. Isso se reflete nas

salas de aula, onde se percebe a presença de atos que bloqueiam as ações uns dos outros, impedindo mudanças inovadoras.

Dentro de um paradigma reflexivo, segundo os autores citados, [...] os processos escolares devem ser regidos de maneira a construir a consciência de que não basta inovar em atitudes isoladas, criar meios para arrecadar fundos para a escola, como a cantina ou o caixa escolar, incluir novos profissionais no grupo gestor ou, especialmente, conhecer leis e manter um bom relacionamento com outras entidades. Mais do que isso, é necessário ser capaz de se relacionar com a comunidade escolar, liderar o projeto pedagógico, desenvolver uma didática construtiva, participativa e emancipatória para a escola. Estar capacitado para realizar a construção coletiva significa despertar um sentimento de pertencimento na comunidade escolar, em que pais, alunos, professores e funcionários contribuem na definição dos planejamentos escolares. E que esses documentos, por sua vez, não sejam produzidos por pequenos grupos (CAMARGO & ADRIÃO, 2003, p. 58).

Portanto, ao refletir sobre o processo de trabalho, ao enfatizar apenas a dimensão administrativa, burocrática e hierárquica, e ao subordinar o pedagógico e o relacional, as decisões sobre o processo de trabalho acabam se tornando apenas um ritual da burocracia e da hierarquia, o que interfere no compromisso do educador com a educação.

A gestão escolar desempenha um papel reflexivo quando facilita esse movimento dialético e relacional na construção dos significados. Ela reconstrói as relações sociais, reforçando a lógica de autonomia e pertencimento de alunos, professores, pais e, enfim, de toda a comunidade escolar. Não se trata de uma atividade puramente técnica. Está intimamente ligada aos valores e à função social da educação. Pode tanto facilitar quanto impulsionar a construção e a implementação do projeto pedagógico, de diferentes

maneiras. Pensar na gestão de ambientes escolares implica pensar em interações, conflitos, construção de conhecimentos, inovação, civilidade e emancipação, que são ideais das sociedades contemporâneas. Este poderia ser o tipo de gestão democrática que tanto se deseja para as escolas?

Embora não seja fácil encontrar escolas com esse perfil democrático em sua essência na sociedade atual, a busca pela qualidade deve persistir.

A HISTÓRIA DA DEMOCRACIA

Historicamente, a organização da escola tem sido marcada pela necessidade de autoridade, regras impostas, silêncio, imobilidade e horários padronizados, práticas que já foram comprovadas como desvantajosas para a sociedade que busca ser mais justa e igualitária. Hoje, não se pode afirmar que todas as escolas estão preparadas para agir de maneira democrática, em que a participação seja um elemento indispensável. Contudo, é possível perceber que, em alguns casos, as práticas educacionais estão sendo alteradas, com foco em novas formas de organização escolar, pautadas pelo exercício da capacidade de pensar, pelo estímulo às atividades pedagógicas que permitem a dúvida e o erro construtivo, pela experiência e pelo reconhecimento das diferenças, tudo em um sentido democrático. Isso é fundamental para viver na sociedade atual, que, a cada instante, cobra mais dos indivíduos, especialmente em relação às atitudes coletivas e bem planejadas. Então, como pode a escola se privar dessas mudanças?

Assim como a educação, a democracia também tem sua história. É um tema debatido há muitos anos e que ainda precisa de espaço para se concretizar de maneira mais plena. Para entender o que é gestão democrática, é necessário, primeiro, conhecer as diferentes concepções de democracia. Através de registros, relatos orais e outras marcas deixadas no tempo, a sociedade foi considerada autoritária devido ao período escravocrata, quando os escravizados (como

é amplamente sabido) não tinham o direito de opinar, devendo apenas cumprir as ordens impostas, sendo castigados caso não as seguissem. Mais tarde, essas relações se manifestaram entre pais e filhos, patrões e empregados, questões políticas, entre outras que existiram e ainda existem.

Freire (1983) deixa claro como o Brasil se insere nesse contexto histórico e suas consequências na atualidade: "O Brasil nasceu e cresceu dentro de condições negativas às experiências democráticas. O sentido marcante de nossa colonização, fortemente predatória, baseada na exploração econômica do grande domínio, em que o poder do senhor se estendia das terras às pessoas, e do trabalho escravo, inicialmente dos nativos e, posteriormente, dos africanos, não teria criado as condições necessárias ao desenvolvimento de uma mentalidade permeável, flexível, característica do clima cultural democrático, no homem brasileiro" (FREIRE, 1983, p. 66-67).

Tudo isso foi e ainda é responsável por um altíssimo nível de desigualdade, injustiça e exclusão social, com o poder centralizado nas mãos de alguns e muitos outros sendo explorados de forma injusta. No entanto, a sociedade, parcialmente consciente dos problemas gerados pela concentração de poder, gerou ao longo do tempo movimentos de participação na gestão escolar e em outros órgãos públicos, que foram e continuam sendo ações políticas organizadas por sindicatos de profissionais da educação, partidos de esquerda e pela população. Um exemplo disso foi o grupo de mães mobilizado contra a cobrança de taxas no momento da matrícula. Assim, é possível perceber que os movimentos pela gestão democrática não surgem de maneira isolada, mas dentro de ações voltadas para a melhoria das condições de trabalho.

Os primeiros movimentos de participação na gestão da escola pública ocorreram com os estudantes secundaristas no antigo Distrito Federal, durante a gestão de Anísio Teixeira como secretário de Educação, entre 1931 e 1935. Ele foi o primeiro administrador

público a associar democracia à administração da educação, conforme relatam Camargo & Adrião (2003).

Na década de 1970, os movimentos democratizantes da administração do sistema educativo surgiram no contexto das lutas populares por mais vagas e pela eleição de diretores de escolas. Em algumas cidades e estados, cujos prefeitos ou governadores estavam pressionados pelos movimentos populares, as eleições para diretores de escolas se concretizaram. Contudo, a luta pela democracia dentro e fora da escola ainda persiste. Casos de desigualdade, como a luta por vagas nas escolas públicas e o direito de frequentar uma escola respeitando a classe social, cultura, etnia, entre outras diferenças, ainda são comuns. No entanto, a valorização e os direitos só serão efetivados quando a sociedade se tornar verdadeiramente democrática, no sentido de que avance na consciência dos direitos sociais.

A partir das ideias de Sacristán (1999, p. 57), pode-se entender que a democracia já foi definida como um conjunto de procedimentos para convivência racional, conferindo sentido a uma sociedade cujo destino é aberto. Hoje, pode-se afirmar que a democracia é um valor consensual entre os brasileiros, sendo reafirmado pela Constituição de 1988 e pela Legislação Educacional. Contudo, é necessário que ela seja plenamente concretizada, abrangendo todos os setores sociais, especialmente a educação, que é a base para a formação de sujeitos críticos, participativos e capazes de fortalecer a sociedade à qual pertencem, aceitando as opiniões e participações dos outros.

Conclui-se que a gestão democrática da escola pública deve ser incluída nas práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola, implantando uma nova cultura e criando condições essenciais para que sujeitos e coletivos se organizem em busca da efetivação do direito fundamental, como o acesso e a permanência dos filhos das classes populares na escola pública.

PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A escola, reconhecida como parte de um sistema social, cultural e político, é, por si mesma, outro sistema que existe em função de cada uma das partes que a compõem. A direção, a coordenação, os professores, os pais e os alunos têm expectativas e esperanças comuns que só se definem a partir das expectativas e esperanças individuais. Cada uma dessas partes, isoladas, nada realiza. Em interação, são fortes e conseguem lutar para atingir o bem maior: a transformação da qualidade da própria realidade em que vivem.

Muitas vezes, as pessoas se perguntam: que poder é esse que o professor assume ao compartilhar seu trabalho com o supervisor? Qual a sua origem? A que se presta? Qual a sua influência no ambiente escolar? E não são apenas os professores com os supervisores e diretores. O que se deseja é que todos os envolvidos na educação tenham esse tipo de relacionamento, capaz de fazer com que a escola caminhe no mesmo rumo, com clareza de objetivos e união para que os projetos se concretizem.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96) dispõe, no artigo 3º, inciso VII do Título II, sobre a forma de administração da educação, definindo-a como gestão democrática. Isso pode ser entendido, no caso específico da educação, como um espaço de descentralização do poder. Porém, para que a democracia se constitua como princípio na escola, deve estar determinada pela participação e pela relação.

A participação (que será amplamente comentada neste trabalho) realiza-se na medida em que os representantes de cada parte que compõe a escola (pais, alunos, profissionais) se manifestam em relação a um projeto político-pedagógico. Assim, estará se formando um povo que tem vez e voz.

Participar, de acordo com Perin & Vieira (2001, p. 49), significa [...] enxergar e ouvir tudo o que está

acontecendo, opinar, estar presente e comunicar. Participar é refletir e agir com o propósito de atingir o bem comum, isto é, realizar o desejo da coletividade. Participar é um compromisso que cada indivíduo assume com o todo da escola, tornando-se co-responsável, não apenas pela construção do projeto, mas pelo resultado das decisões tomadas com a sua participação. Pela responsabilidade adquirida ao participar, o sujeito torna-se cidadão e, dessa forma, portador de direitos por ter cumprido seus deveres.

Pode-se perceber que participar está bem distante de apenas estar presente em uma reunião, por exemplo, e não manifestar opiniões, dúvidas, sentimentos, entre outros. O indivíduo que frequenta esse tipo de situação, dessa forma, aliena-se, desvincula-se da coletividade e perde a capacidade e o direito de influir nas decisões, ficando exposto à exploração daqueles que detêm o poder e as informações.

A produção capitalista implica em reconhecer a educação como um ato político, que possui uma intencionalidade. Esta, contraditoriamente, vem contribuindo ou para reforçar o modelo de sociedade, sua ideologia, sua cultura e os saberes que são considerados relevantes para os grupos que possuem maior poder, ou para desvelar a própria forma como a escola se articula com a sociedade, constituindo-se num espaço emancipatório, de construção de uma contra-ideologia, onde a cultura e os saberes dos grupos sociais estejam em diálogo.

A lei estabelece a gestão democrática como princípio norteador do ensino, mas a escola tem autonomia na construção do seu próprio projeto pedagógico. Pode-se dizer que essa responsabilidade de envolver toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões é do gestor, que deve encarar a participação como um instrumento de conquista da liberdade da escola e de seus participantes. A relação citada assume seu valor na educação a partir do momento em que há interação entre as partes. Se cada parte agir

separadamente, não haverá reconhecimento do todo.

EDUCAÇÃO E DEMOCRACIA: JUNTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE

A escola, reconhecida como parte de um sistema social, cultural e político, é, por si mesma, um outro sistema que existe em função de cada uma das partes que a compõem. A direção, a coordenação, os professores, os pais e os alunos têm expectativas e esperanças comuns, que só se definem a partir das expectativas e esperanças individuais. Cada uma dessas partes, isoladas, nada realiza. Em interação, elas se fortalecem e conseguem lutar para atingir o bem maior: a transformação da qualidade da própria realidade em que vivem.

Muitas vezes, as pessoas se perguntam: que poder é esse que o professor assume ao compartilhar seu trabalho com o supervisor? Qual é sua origem? A que se presta? Qual é sua influência no ambiente escolar? Não são apenas os professores com os supervisores e diretores. O que se deseja é que todos os envolvidos na educação tenham esse tipo de relacionamento, capaz de fazer com que a escola caminhe no mesmo rumo, com clareza de objetivos e união, para que os projetos se concretizem.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96) dispõe, no artigo 3º, inciso VII do Título II, sobre a administração da educação, definindo-a como gestão democrática. Isso pode ser entendido, no caso específico da educação, como um espaço de descentralização do poder. Porém, para que a democracia se constitua como princípio na escola, deve estar determinada pela participação e pela relação.

A participação (que será amplamente comentada neste trabalho) ocorre à medida que os representantes de cada parte que compõe a escola (pais, alunos, profissionais) se manifestam em relação a um projeto político-pedagógico. Assim, estará se formando um povo que tem vez e voz.

Participar, de acordo com Perin & Vieira (2001, p. 49), significa [...] enxergar e ouvir tudo o que está acontecendo, opinar, estar presente e comunicar. Participar é refletir e agir com o propósito de atingir o bem comum, isto é, realizar o desejo da coletividade. Participar é um compromisso que cada indivíduo assume com o todo da escola, tornando-se co-responsável, não apenas pela construção do projeto, mas pelo resultado das decisões tomadas com a sua participação. Pela responsabilidade adquirida ao participar, o sujeito torna-se cidadão e, dessa forma, portador de direitos por ter cumprido seus deveres.

Pode-se perceber que participar está bem distante de apenas estar presente em uma reunião, por exemplo, e não manifestar opiniões, dúvidas, sentimentos, entre outros. O indivíduo que frequenta esse tipo de situação, dessa forma, aliena-se, desvincula-se da coletividade e perde a capacidade e o direito de influir nas decisões, ficando exposto à exploração daqueles que detêm o poder e as informações.

A produção capitalista implica reconhecer a educação como um ato político, que possui uma intencionalidade. Esta, contraditoriamente, vem contribuindo para reforçar o modelo de sociedade, sua ideologia, sua cultura e os saberes que são considerados relevantes para os grupos que possuem maior poder, ou para desvelar a própria forma como a escola se articula com a sociedade, constituindo-se num espaço emancipatório, de construção de uma contra-ideologia, onde a cultura e os saberes dos grupos sociais estejam em diálogo.

A lei estabelece a gestão democrática como princípio norteador do ensino, mas a escola tem autonomia para construir o seu próprio projeto pedagógico. Pode-se dizer que a responsabilidade de envolver toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões é do gestor, que deve encarar a participação como um instrumento de conquista da liberdade da escola e de seus participantes. A relação citada assume

seu valor na educação a partir do momento em que há interação entre as partes. Se cada parte agir separadamente, não haverá reconhecimento do todo.

PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS-DEMOCRACIA

Sabe-se que o convívio democrático na escola hoje não depende de ações isoladas e autoritárias. Sua construção envolve todos os profissionais que prestam serviços administrativos e técnicos, como o pessoal da cantina, da limpeza, os professores, gestores, entre outros que convivem no espaço escolar. O objetivo maior é desenvolver a capacidade de planejar e liderar o processo de construção da democracia na escola, em um envolvimento com toda a sociedade. No entanto, para que esse convívio traga benefícios para a educação, é necessário desenvolver a capacidade de identificar e propor medidas que contribuam para a construção da convivência democrática, por meio de parcerias e com o apoio da legislação e do regimento escolar. Isso pode ter início na elaboração do próprio projeto político-pedagógico da escola, numa perspectiva de planejamento e no conceito de cultura escolar na atualidade, visando uma relação mais estreita entre a escola e a comunidade.

A seguir, serão discutidos alguns critérios relacionados a esses itens, que colaboram para uma gestão democrática na escola pública.

PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO DA ESCOLA PÚBLICA: UM TRABALHO COLETIVO

A maioria das discussões em torno da construção do projeto político-pedagógico tem considerado seu significado para o contexto escolar e para a formação permanente dos que lá atuam. Nessa perspectiva, este texto procura enfatizar a necessidade de buscar a qualidade e o sentido do trabalho realizado na escola.

As imagens mais imediatas que a noção de

projeto pedagógico sugere referem-se às atividades que poderão ser realizadas (e com que intencionalidade), aos agentes/atores capazes de concretizá-las (e de que forma o farão), e à direção que se espera dar ao compromisso daqueles que compartilham o contexto escolar. Tal compromisso passa, como diz Veiga (2004, p. 20), pela busca da qualidade e do sentido do projeto pedagógico que se deseja. Antes de tudo, é preciso deixar claro que o conceito de projeto político-pedagógico é muito flexível, pois pode significar um processo permanente de organização do trabalho pedagógico da escola em sua globalidade.

Para Veiga, o projeto político-pedagógico é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertencimento, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns e definir o rumo das ações a serem desencadeadas, fortalecendo a construção de uma coerência comum, mas indispensável para que a ação coletiva produza seus efeitos (VEIGA, 2001, p. 8).

Para que o projeto político-pedagógico seja elaborado a contento, deve seguir algumas etapas: diagnóstico da situação; diretrizes; plano de ação; implementação. No entanto, outras formas de elaboração podem surgir (ou já existir), conforme o desejo das escolas. O que se faz indispensável neste trabalho é questionar como o projeto é elaborado, quem participa dessa elaboração e como, já que o ponto de maior reflexão se baseia na participação, fundamental para uma escola que planeja ser democrática.

Para melhor compreender a importância da democracia na elaboração da proposta pedagógica da escola, é necessário refletir sobre a avaliação institucional e a avaliação da aprendizagem como ferramentas indispensáveis no processo de gestão

democrática da escola pública. Dessa forma, faz-se necessária uma abordagem do assunto, explicitando certos aspectos que devem ser levados em conta na elaboração dessa proposta pedagógica, discutindo como a avaliação institucional e da aprendizagem podem fornecer dados necessários para a reflexão sobre os rumos que a escola deve tomar.

O projeto político-pedagógico da escola pode ser entendido como um processo de mudança e definição de um rumo, que estabelece princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e significar as atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Sua dimensão político-pedagógica pressupõe uma construção participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares e a própria comunidade onde a escola se insere.

Ao desenvolvê-lo, por meio de um planejamento participativo, as pessoas ressignificam suas experiências, refletem suas práticas, resgatam, reafirmam e atualizam valores, explicitam seus sonhos e utopias, demonstram seus saberes, suas visões de mundo, de educação e de conhecimento, dão sentido aos seus projetos individuais e coletivos, reafirmam suas identidades, estabelecem novas relações de convivência e indicam um horizonte de novos caminhos, possibilidades e propostas de ação. Este movimento visa promover a transformação necessária e desejada pelo coletivo escolar e comunitário.

Segundo Severino (1998), para que se possa falar de um projeto impregnado por uma intencionalidade significativa, é necessário que todas as partes envolvidas na prática educativa de uma escola estejam profundamente integradas na constituição e vivência dessa intencionalidade. [...] Para tanto, impõe-se que toda a comunidade escolar seja efetivamente envolvida na construção e explicitação dessa mesma intencionalidade (p. 89). Nesse sentido, o projeto político-pedagógico é práxis, ou seja, ação humana transformadora, resultado de um

planejamento coletivo. É um movimento de ação-reflexão-ação, que enfatiza o grau de influência que as decisões tomadas na escola exercem nos demais níveis educacionais.

A LDB, Lei n.º 9394/96, no artigo 12, define claramente a incumbência da escola de elaborar seu projeto pedagógico. Além disso, explicita uma compreensão da escola para além da sala de aula e dos muros da escola, no sentido de que ela está inserida em um contexto social e busca atender às exigências não só dos alunos, mas de toda a sociedade. Também coloca, nos artigos 13 e 14, como tarefa de professores, supervisores e orientadores a responsabilidade de participar da elaboração desse projeto.

Um dos momentos fundamentais na construção do projeto político-pedagógico é a avaliação diagnóstica, que deve se constituir num processo de reflexão contínua sobre a prática pedagógica, de problematização dessa prática, de compreensão de suas relações com a prática social global, de compreensão do que já foi alcançado, do que se deixou de fazer e o que ainda falta para atender à intencionalidade assumida pelo coletivo.

Numa perspectiva emancipatória, a avaliação do trabalho pedagógico escolar é uma tarefa contínua do coletivo da escola e assume um papel mediador entre a realidade e o ideal esboçado no projeto político-pedagógico. Freire (1996, p. 44) destaca a importância da reflexão crítica sobre a prática. Afirma que é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. Nesta direção, são inseparáveis o processo de reflexão sobre a prática assumida pelo coletivo da escola e as práticas de cada um dos segmentos.

Percebe-se que a construção do projeto político-pedagógico, numa perspectiva emancipatória, se constitui num processo de vivência democrática, à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar participem dele, comprometidos

com a totalidade do trabalho educativo.

PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO

De acordo com alguns autores, para planejar a elaboração do projeto, é necessário mobilizar a comunidade escolar, discutir seu significado e as consequências do projeto para a transformação da escola. Isso implica refletir sobre a prática pedagógica escolar, (re)definir uma direção e pensar em propostas concretas para atingir a intencionalidade da escola, com a qual o grupo se compromete.

Assim, um elemento que se entende como fundamental no processo de planejamento, gestão e avaliação do projeto político-pedagógico é a participação. Trata-se de uma participação ativa, na qual mulheres e homens se tornam sujeitos que fazem escolhas, tomam decisões e intervêm na gestão das ações. É importante destacar que, muitas vezes, a participação se torna restrita, privilegiando certas vozes, geralmente as mais capacitadas para executar a partitura prescrita pela escola.

Veiga (2001), que entende a participação como um elemento político da ação, bem como uma garantia para a execução e continuidade das ações, afirma que, como pressuposto da construção de um projeto político-pedagógico emancipatório, deve haver articulação entre família, escola e comunidade. Isso constitui um desafio, pois a tendência das escolas é excluir, ao longo do processo, a participação dos pais e da comunidade.

A partir do que foi exposto até o momento, percebe-se que, no contexto escolar, ainda é muito comum gestores e educadores que, teoricamente, em seu discurso e até mesmo em seus projetos político-pedagógicos, assumem uma postura progressista e democrática, mas sua prática se traduz em posturas autoritárias e hierarquizadas. Nesse sentido, Freire

(1996) faz a seguinte consideração: "Constitui uma franca contradição, uma clara incoerência, uma prática educativa que se pretende progressista, que é realizada, porém, dentro de modelos tão rígidos, verticais, nos quais não existe lugar para a menor possibilidade de dúvida, de curiosidade, de crítica, de sugestão, de presença viva, com voz, de professores e professoras que devem ficar submissos aos pacotes; dos alunos, cujo direito se resume ao dever de estudar sem indagar, sem duvidar, submissos aos professores" (p. 58).

Frente a esses questionamentos, o que fica é a necessidade de repensar a forma como a democracia se manifesta na sociedade e nas escolas, buscando construir uma verdadeira gestão participativa.

Essas questões são importantes, pois alimentam a esperança e a luta por uma democracia justa que se faça cumprir, reconhecendo o planejamento participativo como um instrumento capaz de mobilizar intenções e ações de todos os envolvidos. Muitas vezes, na construção do projeto político-pedagógico, os professores são chamados apenas em alguns momentos para participar. O que se dirá dos pais, então? A esse respeito, Sá (2001, p. 14) afirma que os pais, muitas vezes, são vistos como um grupo homogêneo, com interesses e expectativas distantes, sem a devida participação na construção coletiva do projeto.

Dessa forma, acredita-se que a construção do projeto pedagógico seja um instrumento necessário para mobilizar intenções e ações de todos os que atuam na escola, mas mais do que isso, como um projeto de ação capaz de formar, especialmente, seus agentes/atores, comprometendo-os com uma ação política-pedagógica que, como diria Freire (1997, p. 88), dialetize a denúncia da situação desumanizante e o anúncio de sua superação — no fundo, o nosso sonho. A gestão democrática, nesse sentido, constitui um importante espaço onde a totalidade das ações da escola, sejam elas políticas ou pedagógicas, é definida por toda a comunidade escolar.

TRABALHO COLETIVO: ESCOLA - COMUNIDADE

Muito se fala sobre trabalho coletivo no âmbito escolar. A escola, frequentemente, tenta resolver os problemas de forma isolada e sem profundidade. Para exemplificar, pode-se citar a rebeldia de alguns alunos, principalmente na adolescência, a falta de compromisso com os estudos, entre tantos outros. Às vezes, são as famílias que não se responsabilizam pelos filhos na escola. Outras vezes, a escola não envolve os pais de maneira adequada, acreditando que eles não podem ajudar a resolver problemas que acontecem no interior da instituição. Cabe ressaltar que muitas escolas tentam envolver os pais, que muitas vezes desconhecem suas responsabilidades, mas não sabem como fazer isso. Seria a escola também desinformada?

Acredita-se que tanto a escola quanto a família têm muito a conquistar no quesito trabalho coletivo, com foco na melhoria da educação. Tiba (1998) defende uma educação voltada para a superação dos desafios surgidos com a globalização e, nesse percurso, afirma que a participação da família nos estudos dos filhos é fundamental, principalmente para garantir seu compromisso nas tarefas escolares e extraescolares. Isso porque a sociedade se renova constantemente e é preciso acompanhar essas mudanças para se estabelecer de forma sólida no futuro.

Tiba (1998, p. 162) também discute um grande problema enfrentado pelas escolas, que deve ser resolvido com a participação das famílias: a falta de limites dos filhos, o que muitas vezes gera violência. Segundo ele, a família pode aceitar determinadas atitudes para conviver com a criança, mas se a escola não ajudar a corrigir esses comportamentos, educando as vontades infantis, estará contribuindo para o surgimento de comportamentos violentos, como os vistos em casos trágicos, como o do índio pataxó Galdino, queimado em Brasília por jovens que estavam se divertindo.

Dessa forma, como o tema é a democracia na e

da escola, é necessário entender como implementar esses aspectos de forma eficaz. Alguns autores afirmam que a escola tem vários meios para envolver os pais sem cobrar diretamente. Se a intenção é falar sobre o comportamento dos filhos, por que não aproveitar ocasiões como uma reunião ao final de uma apresentação teatral, uma homenagem pelo Dia dos Pais ou das Mães, ou a organização de festas juninas, entre outras situações? Dessa forma, os pais e outros membros da família se sentirão importantes no processo educativo dos filhos e, mais importante ainda, responsáveis. É muito positivo para eles perceberem que podem ser úteis nas decisões. Com isso, estarão contribuindo não só para a educação dos filhos, mas também auxiliando a escola sempre que necessário. Tiba (1998, p. 165) afirma que, ao participar, os pais sentem-se parte da escola, passando a ter um envolvimento afetivo com ela. Eles sofrem quando algo não vai bem e comemoram as vitórias. Participam não apenas da educação dos próprios filhos, mas também da educação dos filhos dos amigos.

Esse envolvimento será, sem dúvida, interpretado pelos filhos como algo maravilhoso. Eles também se sentirão importantes e seguros ao perceberem que os pais se preocupam com sua vida escolar e fazem de tudo para garantir seu sucesso. A escola precisa alertar os pais sobre a importância de sua participação: o interesse em acompanhar os estudos dos filhos é um dos principais estímulos para que eles se dediquem aos estudos (TIBA, 1998, p. 164).

No entanto, não é fácil para a escola envolver todas as famílias. O que se observa é que, frequentemente, são as famílias mais necessitadas que se distanciam dessa participação e ficam à margem dos acontecimentos. Elas deixam a responsabilidade sobre a escola e, muitas vezes, cobram situações que não cabem à instituição resolver. Disfarçam-se de vítimas e acham que é dever da escola cuidar de todos os seus problemas, incluindo o fato de seus filhos não se dedicarem aos estudos. O mais importante é que cada

escola faça uma autoavaliação criteriosa em relação às tomadas de decisões e busque, de forma democrática, alcançar um melhor nível de qualidade. Os problemas sempre existirão, mas é necessário trabalhar para amenizá-los.

Talvez seja necessária uma reconstrução da escola, a partir de uma gestão democrática, que valorize a relação escola-família como uma via de mão dupla. Ou seja, a comunidade precisa ser chamada e ouvida para contribuir na condução da política da escola, pois a experiência dos pais e sua trajetória de vida podem ajudar a escola a cumprir sua função social, contribuindo para que o aluno e a comunidade da qual faz parte possam se compreender no mundo, reelaborar suas concepções, seus saberes e avançar no processo de organização e conquista da cidadania, construindo-se enquanto sujeitos.

A escola, numa perspectiva inclusiva, precisa dar oportunidade para todas as vozes e conhecimentos produzidos nas diferentes práticas sociais. Contudo, não basta abrir as portas para os pais estarem presentes na escola. É preciso criar condições para que, junto com eles, seja definida e vivida a intencionalidade político-pedagógica da escola, que, ao mesmo tempo, esteja organicamente vinculada às lutas, demandas e desafios impostos pelo cotidiano da vida comunitária. Esse contato é imprescindível, pois permite à escola apreender e dar significado ao universo vivido pelos moradores da comunidade, além de possibilitar a construção de uma prática escolar que incorpore, problematize e sistematize o saber social gestado no cotidiano da vida, do trabalho e da luta diária da comunidade.

Dessa forma, fica claro que a relação entre escola e família precisa ser ressignificada. Para isso, é preciso um líder, neste caso um gestor, que tenha uma visão global dos problemas e necessidades da escola, que saiba os rumos a seguir e onde se pretende chegar. Uma responsabilidade enorme, que exige respeito, conhecimento e, acima de tudo, flexibilidade para

aceitar a presença do outro e as contribuições que ele tem a oferecer, cumprindo justamente o que mais se discute neste trabalho: uma gestão democrática.

Esse gestor guiará toda a elaboração e o desenvolvimento do trabalho pedagógico, articulando ideias, possibilidades, organizando grupos e propondo um trabalho centrado nos objetivos da escola. E o mais importante: um trabalho democrático, mas que tenha como base um pilar a ser seguido, visando o cumprimento de normas e buscando o desenvolvimento positivo de todas as partes.

O sucesso do trabalho do gestor só acontecerá se todos os envolvidos no processo contribuírem positivamente, com todos os conhecimentos e habilidades possíveis e, principalmente, com persistência, em busca de uma educação de qualidade. Nesse sentido, o gestor deve conduzir o grupo, animando-o com atividades instigantes, provocadoras e, ao mesmo tempo, que transmitam confiança, numa perspectiva de sucesso. Pois, para o sucesso acontecer, é preciso a participação de todos, guiados por um gestor democrático.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: PERSPECTIVA FREIRIANA

Paulo Freire foi um educador que, desde cedo, percebeu as injustiças no contexto escolar e social, acreditando que o progresso só seria possível se houvesse uma mentalidade aberta para as relações coletivas e reflexão constante. Em sua obra *Educação e Mudança* (1983), Freire destaca a educação como um meio crucial para a transformação social, ressaltando que ela deve formar indivíduos críticos e ativos. No entanto, as escolas, muitas vezes, permanecem neutras e não contribuem para o despertar dessa consciência crítica. Freire acredita que o diálogo é essencial para uma gestão democrática nas escolas, onde todos os envolvidos no processo educacional – gestores, professores, alunos e famílias – possam participar

ativamente na construção de decisões.

Ele ainda sugere que, para alcançar uma sociedade democrática, é necessário refletir sobre a transição social e educacional, propondo que a escola se adapte às mudanças históricas e culturais. A gestão escolar precisa ser democrática, com participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, respeitando a diversidade e promovendo a reflexão crítica. Freire também argumenta que a sociedade brasileira, influenciada por sua história de autoritarismo, precisa superar a inexperiência democrática, abraçando uma mentalidade mais flexível e participativa.

Ao final, Freire acredita que o papel da escola é transformar a sociedade, não apenas transmitindo conhecimento, mas criando espaços para reflexão, diálogo e ação coletiva. Somente com uma verdadeira gestão democrática e a superação das barreiras impostas pela sociedade é que a educação será capaz de proporcionar uma transformação real.

REFERÊNCIAS

BRASIL, MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, 1996.

CAMARGO, R. B. & ADRIÃO, T. **Princípios e processos da gestão democrática do ensino**: implicações para os Conselhos Escolares. Revista Chão de Escola, Curitiba: SISMMAC, v. 2, p. 28-33, out./2003.

COSTA, C. e SILVA, 1. **Planejamento participativo**: prática de cidadania ou cidadania na prática? Revista de Educação da AEC, Ano 24, n.º 96, jul./set., 1995.

DOURADO, L. F. & DUARTE, M. R. T. **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Progestão, módulo li. Brasília: CONSED, 2001.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 14ª Edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

SÁ, V. A. (Não) participação dos pais na escola: a das ausências. In: VEIGA, I.P.A. ; FONSECA, M. (Org.). **Dimensões do projeto político- pedagógico**: novos desafios para a escola. Campinas: Papirus, 2001.

SACRISTÁN, G. O que é uma escola para a democracia? In: Pátio revista pedagógica. **Comunidade e escola a integração necessária**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas, ano 3, n.10, ago./out., 1999, pp. 57-63.

SEVERINO, A. J. O projeto político-pedagógico: a saída para a escola. In: **Para onde vai a escola?** Revista de Educação da AEC, Brasília, DF (107) abr./jun.1998.

TIBA, 1. **Ensinar aprendendo: como superar os desafios do relacionamento professor-aluno em tempos de globalização**. São Paulo: Editora Gente, 1998.

VEIGA, I.P.A. Projeto político-pedagógico: novas trilhas para a escola. In: VEIGA, I.P.A.; FONSECA, M. (Org.). **Dimensões do projeto político-pedagógico**: novos desafios para a escola. Campinas: Papirus, 2001.