

Universidade Federal de São Carlos
Centro de Educação e Ciências Humanas
Curso de Especialização em Educação de Pessoas Jovens e Adultas (CEEJA)

Aula 3 - 20/02/2010 – sábado. Das 8h às 12h e das 14h às 18h): *Gestão democrática e participação* - Profa. Dra. Maria Cecília Luiz / Ded/UFSCar

Síntese tema II: Políticas Públicas Educacionais e Gestão Escolar.

Nessa segunda temática, compreenderemos como se dá a gestão e as políticas públicas nas instituições e a importância destes.

A concepção de educação para a formação de sujeitos atuante na sociedade é encontrada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), 9.394/96. Ao dissertar sobre a formação básica que cada cidadão obrigatoriamente receberá no Ensino Fundamental, a LDB, no artigo 32, inciso III, expõe que este objetivo deverá ser alcançado mediante “o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores”. Assim, a formação do indivíduo atuante na sociedade é um dos elementos importantes na educação básica brasileira. Um agir que considera não apenas o conhecimento escolar especializado, mas também o conhecimento popular, os valores e as atitudes que nos auxiliam no desenvolvimento de um pensamento e de um operar crítico diante de práticas sociais e do mundo do trabalho.

Ao organizar os sistemas de ensino, a atual Constituição Federal (1988) e esta LDB, enfatizam para a formulação de um Plano Nacional da Educação (PNE), a fim de que a educação de todo o país esteja regida sob normas comuns. A incumbência de elaboração do PNE recaiu sobre a União, que segundo tais leis, deve receber colaboração dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. O PNE, enfatiza os objetivos, prioridades e metas para as diversas modalidades da educação, inclusive sobre o financiamento e gestão da educação brasileira.

Progressivamente, essas escolas vêm se adequando as novas metas que promovem mudanças na estrutura interna, como por exemplo, o acesso e participação da comunidade na gestão da escola, o que antes estava restrito ao ato de direção do diretor. Segundo Luiz e Silva (2008):

As ações administrativas ainda fazem parte da escola, como o controle de tempo, recursos etc. O paradigma de gestão

educacional amplia a antiga visão administrativa, dando foco na interatividade social, que antes não era considerada. Esta perspectiva, da interação social, diz respeito à democratização das políticas educacionais, na qual a participação, de toda comunidade local e da escola, representa um fator importante no cotidiano da instituição, e que prevê uma gestão democrática. (p. 287).

Esta mudança de paradigma foi muito importante para a sociedade como um todo, uma vez que ao participar da gestão escolar, das decisões importantes como a elaboração do Projeto Político Pedagógico, a comunidade local e escolar adquire instrumentos para que possam participar ativamente de outros âmbitos da sociedade, requerendo seus direitos e deveres de cidadão. Assim, a participação inicial na instituição escolar possibilita uma maior inserção ativa do sujeito na atual sociedade democrática, gerando condições para a diminuição da desigualdade social, que impossibilita a maioria da população de requererem seus direitos e fazerem valer seus interesses. Segundo os Parâmetros Curriculares Nacionais (1997),

Cabe ao governo o papel de assegurar que o processo democrático se desenvolva de modo a que esses entraves diminuam cada vez mais. É papel do Estado democrático investir na escola, para que ela prepare e instrumentalize crianças e jovens para o processo democrático, forçando o acesso à educação de qualidade para todos e às possibilidades de participação social. (p.24)

Desta forma, podemos considerar que a gestão democrática adentra a escola como resposta a esta necessidade social, proporcionando possibilidade de melhoria no acesso e qualidade da educação a todos e todas. Nesta perspectiva, o PCN assenta sobre esta instituição a responsabilidade de formação dos estudantes para o processo democrático requerido pela sociedade, tanto no âmbito profissional quanto no social. Para isso, este documento estabelece parâmetros comuns às diferentes escolas brasileiras, levando em considerações suas peculiaridades e particularidades, assim como a regionalidade em que cada uma está inserida. (Brasil, 1997).

A questão da construção de sujeitos ativos na sociedade, de cidadãos críticos que perpassam a LDB, o PNE, o PCN, e outros documentos aqui citados, também está presente nas Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais, do Estado de São Paulo:

Artigo 3º - A educação escolar, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno

desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (São Paulo, 2006, p. 405).

A lei municipal de Educação da cidade de São Carlos, não se eximiu de tal requerimento, deixando expresso no inciso I do artigo 191 que a educação tem por finalidade a formação para a vivência democrática. Dentre outras considerações, é importante ressaltarmos que tal lei orgânica do município, deixa evidente que a educação é dever do município e da família, o que podemos considerar uma co-responsabilidade na oferta e promoção desta para todos e todas. Tal co-responsabilidade não é marca do município, ela se faz presente também na Constituição Federal de 1988:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Brasil, 1988, art. 205, p. 104).

Se por um lado podemos perceber que o Estado quer dividir a responsabilidade da promoção e incentivo à educação brasileira, deixando uma parcela da responsabilidade a cargo da família, por outro lado, percebemos uma abertura quanto à participação dos familiares na escola.

Mas entendemos que a participação da comunidade não significa apenas participar de reuniões de pais ou quando é chamado pela equipe de gestão escolar, não basta. Para cumprir o papel que as leis tanto federais, quanto estaduais e municipais dispõem sobre os familiares, é necessário uma participação mais ampla na escola, uma participação efetiva. E para isso, é preciso se mostrar mais presente na vida escolar, reclamando direitos e cumprindo deveres.

Para a efetivação desta participação as leis expressam a necessidade da escola em promovê-la, por meio da participação democrática na gestão escolar. Tal promoção é pertinente, já que a história de nosso povo nos revela dois momentos marcantes que nos transformaram em nação silenciada. Nossas escolas ensinaram como devíamos nos comportar, nos ensinaram que o que nos eram oferecidos era o melhor, mas sem nos dizer para quem era esse melhor.

Com as solicitações atuais da sociedade da informação, de sujeitos críticos, pensantes, versáteis e que acompanham a lógica rápida de informações que se transformam e se modificam com rapidez, estão um pouco distante de nossas realidades.

Para que esta realidade seja real é necessário acontecer mudanças de perspectiva quanto à educação, inserindo efetivamente a comunidade local nas decisões da escola, para que todos e todas possam aprender a falar, dialogar, expondo suas idéias e sugestões sem diferenciação, com menos conflitos internos, com diálogo igualitário.

De acordo com Arroyo (2008), ao falar em democratização, podemos considerá-la sob dois viés: como acesso e permanência ou democratização *com participação* – idéia esta defendida pelo autor. Assim, o mesmo apresenta que é diferente dar acesso à escola para todos e promover essa participação. O que notamos nas escolas atualmente é o fato de muitas visarem os resultados (e, conseqüentemente, a eficácia e eficiência) ao invés da formação crítica dos alunos, a qual advém, entre outras formas, da efetiva participação.

Dessa forma, Arroyo (2008) destaca a necessidade de recuperar a radicalização da gestão democrática, ou seja, “cultivar a participação nas escolas: formar cidadãos conscientes, participativos na política e na transformação social” (p. 42). Para tanto, destaca 4 campos onde esta se encontrava: a) a gestão “contrapõe-se às tradicionais formas privatistas e patrimonialistas do controle do poder na sociedade, no Estado, na formulação de políticas e na gestão das instituições” (p. 39) – os docentes, através do compromisso com a gestão democrática e com a educação, lutaram para modificar “as estruturas tradicionais de poder e a cultura política que as legitimava” (p. 40); b) “a gestão democrática da escola e do sistema propunha-se a tornar a escola um espaço público, libertando-o das tradicionais formas de sua privatização” (ibidem); c) “a gestão democrática da escola se propõe como horizonte reinventar outras funções para a escola, para o sistema educacional e para a docência” (p. 41) – ou seja, ao ser ocupada por gestores em educação, a escola tem sua função social, política e cultural modificada, e isso faz com que a gestão democrática cumpra suas promessas de radicalidade política; d) “a defesa da gestão democrática alimenta-se do movimento cívico, anti-autoritário, participativo” (p. 42).

Outro aspecto apresentado por Arroyo (2008) é que

Hoje temos uma gestão democrática e participativa normatizada, controlada, ordeira. Grupos e conselhos especializados em pôr ordem na participação cidadã apressaram-se em fazê-lo na participação escolar. São os vigilantes da democracia nas escolas e na sociedade (ARROYO, 2008, p. 44).

Ele coloca, ainda, que

as normas sobre a gestão democrática não são neutras, trazem embutidas concepções de poder, de sociedade, de democracia, de função social da

escola freqüentemente opostas às concepções que inspiraram a radicalidade política de sua defesa (ibidem, p. 45),

e acrescenta que de acordo com essas normas sobre gestão nas escolas (democrática e participativa), “somente aqueles preparados, qualificados, conscientes de suas obrigações podem ser candidatos, votar e ser votados” (ibidem), com isso, há uma regulação da participação democrática nas escolas ao entender que as pessoas capacitadas para tal são, somente, as escolarizadas e cidadãs críticas.

Assim como Arroyo (2008), Lück et al (2007) compreendem que a participação é o modo pelo qual a gestão democrática ocorre efetivamente, logo, apresentam as formas de gestão para que possamos distingui-las, focando uma que seja participativa. Dessa forma, consideram que uma escola participativa é aquela que se organiza e faz projetos que tendem ao crescimento da escola promovendo, por exemplo, a participação de professores e pais na escolha de diretores e envolvendo os docentes no processo de avaliação de seu próprio trabalho, identificando suas dificuldades e buscando a melhoria deste. Essa instituição participativa é possível quando objetivamos uma escola com planos que “estão bem articulados e apoiados por toda a sua comunidade”. (LÜCK et al, 2007, p.101). Com isso, os autores colocam que para solucionar os problemas encontrados nas escolas, através de uma gestão escolar participativa, faz-se necessária uma “mudança efetiva no método de orientação, coordenação e direção do trabalho escolar” (ibidem, p.57).

Sendo assim, Lück et al (2007) entendem que o resultado da participação de todas as pessoas na solução dos problemas da escola acaba encorajando toda a equipe escolar, bem como os pais e os alunos, pois estes passam a fazer parte deste processo, assumindo maiores responsabilidades e dando maior importância à unidade escolar. No entanto, destaca-se que em alguns casos as pessoas ficam receosas em participar, pois não vêem sentido em tal ato.

Portanto, deve-se atentar ao fato de que o modelo de liderança exercido, de acordo com cada gestor escolar, faz toda diferença na hora em que o processo decisório é colocado em prática, de modo que os diretores autoritários e fechados para a discussão acabam desencorajando a todos no processo de participação e de busca de soluções dos problemas. Logo, a partir do momento que há uma integração de todos os atores da escola, os projetos tornam-se consistentes, sólidos e de melhor aplicação e êxito (LÜCK et al, 2007).

Segundo Arroyo (2008), a gestão democrática tornou-se reflexão obrigatória na formação de docentes-educadores. E esse mesmo pensamento é defendido por Ferreira (2007), que em seu texto aponta para o fato de que o professor tem que ter a “veia de gestão”, ou seja, a mesma coloca a importância da gestão democrática na formação do profissional da educação. Para tanto, nos leva à reflexão acerca do “quem é esse profissional que está sendo formado?”, uma vez que os indivíduos “passam” pelas mãos dos docentes, então, eles é que formam para o mundo do trabalho e para a cidadania. Baseado nisso, tem-se que a escola exige um profissional qualificado, de modo que Ferreira (2007, p. 159-160), apresenta 6 motivos relacionados a isto.

Seguindo, a autora chama-nos a atenção para as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de Graduação em Pedagogia, ressaltando questões como: quem é o pedagogo? É aquele que trabalha com a educação infantil, séries iniciais, e EJA? E coloca que este profissional deve ocupar, também, outros lugares – conforme o Art. 2º, § 1º (p. 163). Um aspecto que, apesar de implícito, também está relacionado à formação do pedagogo é o ato de planejar, executar e avaliar, componentes estes ligados à tomada de decisão, organização e direção (FERREIRA, 2007).

Além disso, nas DCNs tem-se que tal profissional tem que participar de todo processo educativo, ou seja, o professor tem que fazer parte (participar) da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), sendo que não é possível formar um docente sem que o mesmo conheça o PPP, pois isso é parte da gestão (ibidem). Ferreira (2007) coloca que nos encontramos na “sociedade do conhecimento”, na qual a escola tem mais autonomia para fazer seu PPP, e com isso, faz-se necessário mais pessoas participando para planejar, executar e avaliar, assim, é preciso formar profissionais que tenham autonomia e saibam utilizá-la.

Nesse sentido, segundo Nogueira (2005), o que observamos muito nas escolas são pessoas que estão “apagando fogo”, ou seja, que não planejam, executam e avaliam, portanto, são aqueles que não gerenciam (os denominados de chefes-que-não-lideram). Outra característica apontada por ele é que as pessoas não conseguem mais trabalhar no coletivo (isso ocorre devido ao fator virtual, que não prioriza as relações), com isso, percebe-se a necessidade de um profissional flexível – sendo isso um paradoxo, já que é uma sociedade individual que pede o coletivo.

A nossa sociedade, ao passar pelo processo de globalização capitalista, teve “sua vida” acelerada, o que causou algumas conseqüências, como: angústia, ansiedade, desconforto e excitação, de modo que as organizações culturais (escolas) vivenciam o

processo de mercantilização que causa-lhes uma dinâmica desajustada, fazendo com que estas “sofram” pela ausência de uma direção (NOGUEIRA, 2005).

Tal “sofrimento” faz referencia à falta de um método de gestão capaz de assimilar a confusão organizacional, produzindo, assim, um desajuste entre gestão e vida. Devido a essa complexidade, as organizações atolam-se em demandas e em atividades que exigem processos de gestão ágeis e bem articulados (ibidem). O autor afirma ainda que o indivíduo que se disponibiliza a administrar as atuais organizações precisa agir como educador político e que promova a aproximação entre as pessoas e a organização.

Dessa forma, o “sofrimento organizacional” ocorre devido à desestruturação das organizações e isso faz com que elas percam a confiança em si mesmas, sendo que as pessoas não sabem trabalhar em coletivo, considerando, ainda, que temos que ser flexíveis às mudanças. Essa situação é agravada pelo fato de que as pessoas não sabem seus papéis, tornando a organização democrática confusa (ibidem). Por fim, o autor coloca que “Por inviabilizar a idéia de que as organizações são fortes na medida em que existem como empreendimentos coletivos, o ‘sofrimento organizacional’ funciona como um poderoso freio para a renovação da gestão e da governança” (NOGUEIRA, 2005, p. 235), sendo que “se a metáfora do ‘sofrimento’ é plausível e tem alguma utilidade, é porque sugere um caminho para a gestão e a para a convivência organizacional.” (ibidem, p. 238).

Por meio destes autores, entendemos o quão importante é a formação do educador, bem como a importância da sua participação como forma de se obter uma gestão democrática nas instituições educacionais, uma vez que a comunidade ao perceber resultados, com mais espaços democráticos em seu ambiente, ficará estimulada a lutar por sua efetivação e manutenção.

Referência bibliográfica:

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo-SP: Imprensa Oficial. (revisada e atualizada até março/2001), 2001.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 4.ed., Brasília: Câmara dos Deputados, 2007.

ARROYO, Miguel. G. Gestão Democrática: recuperar sua radicalidade política? In: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (Orgs.). **Políticas Educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 39-56.

FERREIRA, Naura S. C. Gestão democrática na formação do profissional da educação: a imprescindibilidade de uma concepção. In: _____ (Org.). **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília, DF: Líber Livro, 2007. p. 157-176.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. p. 55-101.

LUIZ, Maria Cecília; SILVA, Ana Lúcia Calbaiser. Participação da comunidade local e escolar: gestão democrática e diálogo igualitário. **Cadernos da Pedagogia** (Revista Online), – UFSCar, ano nº 2, v. 2, nº3, p. 286-292, jan/julho 2008.

NOGUEIRA, Marco A. A hipótese do sofrimento organizacional e a gestão democrática. In: _____. **Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005. p.195-238.

SÃO PAULO. **Lei Complementar Estadual nº 444. Estatuto do Magistério Paulista de 27/12/85**.