

# GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA<sup>1</sup>

RABELO, Lucília Aparecida.<sup>2</sup>  
SILVA, Ednéia Helena Pereira.  
Alunas do 7º termo do curso de Pedagogia.

PELOZO, Rita de Cássia Borgueti  
Professora da FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS – FAHU - GARÇA – SÃO  
PAULO - BRASIL

## RESUMO

O presente artigo objetiva expor os primeiros resultados de um estudo de caso realizado em três escolas públicas de ensino fundamental e médio, que atende em sua maioria alunado de baixa renda. O estudo busca detectar através da observação *in loco*, características e movimentos de gestão democrática segundo cabedal teórico de autores citados no desenrolar do artigo.

**Palavras-chave:** escola – ensino – movimento – gestão democrática

## ABSTRACT

This article wants to show the show the first results of a study of a case realized in three public schools of "Ensino Fundamental e Médio". That attends, in the major part, poor students. The study (Research) tries to detect through observation "in loco", in the place, characteristics and movements of Democratic administration, through theoretic mean of authors named in the development of the article.

**Keywords:** school – Education – movement – democratic administration

## Introdução

Atualmente os ambientes de trabalho, entre eles a escola pública, sofrem reflexos do acelerado processo de desenvolvimento e de modernização tecnológica na produção de bens e trabalho que aliado aos ares da globalização da economia, introduziu novas formas de gerenciamento, organização e gestão do trabalho, o que por assim dizer, passou a requerer dos cidadãos e dos profissionais nas diferentes áreas de atuação e em diversos níveis organizacionais,

competências e habilidades mais complexas, com maior grau de especialidade e autonomia na tomada de decisões.

Diante do contexto acima mencionado e sob as medidas da nova LDB e do decreto de nº 2.208/97 ( que fundamenta a Educação Profissional em escolas do ensino regular em instituições especializadas ou nos ambientes de trabalho) e dos princípios contidos nas diretrizes curriculares para a educação verificam-se grandes mudanças na estrutura educacional.

A formação continuada de professores que tem sido uma das principais metas dos órgãos educacionais da administração direta - visa sobretudo, preparar seus educadores para novas concepções de educação. Além da capacitação citada, preconiza-se uma escola preparada para diminuir conflitos gerados por tantas transformações. Não é difícil aceitar que a escola caracteriza-se como grupo social cujos participantes estão envolvidos em relações e inter-relações no seu espaço físico e no seu entorno e que, o intercruzamento destas relações, sejam centros geradores de constantes conflitos. Assim, a atuação de cada integrante do processo é reivindicada.

O que por sua vez, requer de cada um certo grau de participação e envolvimento nas definições de metas e tomadas de decisões da unidade escolar. A participação e envolvimento apontam para um tipo de gestão que se convencionou nomear de <sup>2</sup> Gestão Democrática<sup>2</sup>. A respeito da terminologia e considerando que nos localizamos no início do estudo, buscaremos pinçar das observações realizadas nas unidades escolares, elementos do modelo supra mencionado, além de tecer algumas considerações gerais sobre tais elementos.

### **Delimitando o uso: Gestão Escolar**

Um dos usos de termo gestão escolar confere no uso do termo um sentido empresarial o que se *deve* a idéia errada de que gestão esta vinculada às formas tradicionais, técnicas e mecanicistas que a caracterizam há muitos anos” (Barroso, 1995 p. 35-36).

Não é neste sentido que emprestamos e empregamos o termo

gestão escolar, ao contrário, a entendemos " como uma atividade que pode facilitar e estruturar a definição dos objetivos e que pode igualmente dar-lhes expressão prática"(Barroso, 1995 p. 35-36).

Se conseguimos ser claros no uso do termo, buscaremos então identificar alguns de seus elementos das observações realizadas no estudo.

### **As unidades escolares observadas**

As unidades escolares observadas estão a cargo dos poderes públicos nas esferas municipal e estadual e oferecem educação básica assim organizada: ensino infantil na EMEI ( Flávio Assis Soares) , ensino fundamental de 1ª a 4ª séries na EMEF Governador Mário Covas, ensino fundamental de 5ª a 8ª séries e ensino médio ( Dr Rafael Paes de Barros).

As unidades escolares se localizam em município do Centro-Oeste paulista cuja característica econômica predominante é a agropecuária. O município possui 4.109 moradores, sendo 2.437 na zona rural e 1.672 na zona urbana (IBGE -10/2005). Como observamos as unidades escolares atendem uma grande parcela de alunos da zona rural nos períodos da tarde e noite.

Nota-se a carência de locais para prática de lazer e manifestações culturais. Atividades deste tipo quase sempre são organizadas pela Prefeitura ou pelas unidades escolares de maneira independente e sem envolvimento entre as instâncias.

Verificamos ainda uma baixa participação de pais nas reuniões promovidas pelas unidades escolares o que, em considerável parte, se deve à diversificada clientela atendida, ao predomínio de famílias de baixa renda e com baixa escolaridade e trabalho essencialmente agrário.

Tais fatores evidenciam uma estruturação educacional segmentada, cada esfera de governo cuidando do que se considera responsável, ponto de vista reforçado pela e na formação/composição de órgãos como: Conselho Municipal de Educação, Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle dos Recursos do FUNDEF que

está essencialmente a cargo de agentes envolvidos com a esfera municipal (professores, servidores, pais e autoridades).

### **Os diretores das unidades escolares**

A despeito das características e dinâmicas próprias de cada unidade observada podemos traçar certas aproximações nas ações e atuações de cada um dos diretores.

De maneira geral, os integrantes do processo de gestão nas unidades escolares observadas têm o diretor como um gerente. Essa figura deve atuar em conjunto com variados níveis: corpo docente e discente, pessoal de apoio técnico e de manutenção, comunidade escolar, como também, a pessoa que faz a ponte entre os órgãos financiadores e normativos como a Prefeitura Municipal, a Diretoria de Ensino... Ocorre, pois, a dificuldade de ações em conjunto já que toda articulação centra-se na figura de uma só pessoa.

Apesar desta expectativa, alguns movimentos levados a cabo pelos diretores das unidades municipais indicam certa disposição para a criação de um espaço que venha permitir certo envolvimento dos diferentes profissionais na tomada de um limitado número de decisões. Seriam eles: Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo que ocorrem semanalmente, reuniões das instituições auxiliares das escolas que contam com a presença dos membros constituídos de pais, alunos e integrantes da comunidade em geral, ainda que opinem esporadicamente sobre a pauta.

Na circunscrição estadual verifica-se na unidade que acontecimento passíveis a qualquer escola ( uma discussão enter alunos, o atraso de algum professor, o atendimento de pais) não há traço de iniciativa em decisões ou orientações buscam sempre a concorrência do diretor, na sua ausência, procuram entrar em contato ou dirigem a atenção para seu substituto legal. No tempo de observação, a unidade escolar contou com três diferentes diretores, ainda assim, o funcionamento da escola seguiu seu curso costumeiro. Ou seja, vale mais a figura do gerente que a identidade da comunidade escolar

## Um caminho em construção

Na esfera estadual o corpo docente se graduou em determinada área, porém, mantém a postura de dar sua aula e voltar para casa esperando da direção o que deve fazer e como deve atuar junto aos alunos e a comunidade escolar. Vide a distância entre objetivo e meios implementados para sua consumação, a saber:

- Objetivo – promover o processo de aquisição e construção do conhecimento utilizando mecanismos novos para auxiliar o aluno a resolver situações novas.

- Meios implementados - predominância de aulas expositivas, uso limitado de recursos audiovisuais, avaliação conteudista.

Arriscamos a simples opinião que o espaço apontado foi aberto a partir do momento em que se verifica a preocupação com a formação do corpo docente na esfera municipal que reivindicam e assumem:

- Formação continuada através da participação em discussões coletivas semanais, participação em cursos, congressos, seminários... bem como, incentivos para formação universitária nos níveis de graduação e pós-graduação (progressão na carreira, concessão de adicionais, deslocamento até os centros de formação...).

- Abertura de espaços e condições para participação ativa de pais e comunidade na rotina das unidades escolares.

- Construção coletiva de objetivos e metas seja no Plano de Gestão ou atividades extracurriculares.

- Articulação e constante replanejamento do trabalho pedagógico com vistas à permanência dos alunos na escola.

Do exposto mantém-se o desejo de uma escola avançada, tanto tecnologicamente como socialmente, voltada para a qualidade e para o atendimento das reais necessidades da comunidade o que nos conduz as palavras de Paro (2.002), para um razoável desempenho do pessoal docente faz-se necessário à posse de um conjunto de conhecimentos técnicos e habilidades, em níveis e padrões que possibilitem um ensino de boa qualidade a um número maior de alunos.

A função primordial de todo o sistema de ensino é a formação de um cidadão completo, responsável e consciente de seu papel na sociedade. Temos então a escola como um meio poderoso a serviço da transformação social, pois muitos dos valores que uma pessoa adota em sua vida vem diretamente da família e da escola.

De acordo com Luisa Helena Zafred Marcelino:

“(...) a autonomia necessariamente assenta-se na descentralização, participação dos diferentes autores educativos e fortalecimento da capacidade decisória das instancias locais, baseando-se, pois no comprometimento de todos com a melhoria do ensino, na capacitação profissional, na disponibilidade de recursos financeiros em condições de trabalho adequadas e em melhor distribuição/utilização dos tempos e espaços escolares.”(Machado, 2000, p.108 e 109)

O ideal da administração democrática é ter no horizonte: a busca do abandono do autoritarismo centralizador, a diminuição da divisão de tarefas e do trabalho, a eliminação do binômio dirigente/dirigido e a eliminação efetiva dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões.

Não somos da opinião de que se deve abolir normas e regulamentos, ora, é inviável um modelo em que elas não existam. Por outro lado, parece-nos razoável e possível equilibrar a exigência de controle através de meios burocráticos e satisfação dos envolvidos no processo de gestão escolar.

### **Considerações finais**

Notamos ao longo do nosso estudo que o diretor é peça fundamental no processo de ensino e aprendizagem e acreditamos que será a partir da sua atuação que ocorrerá em maior ou menor grau a participação dos agentes na definição de metas e objetivos, na resolução dos problemas, na tomada de decisões, no acesso a informação, e no controle e execução das ações desejáveis na escola.

### **Bibliografia**

BARROSO, J. **Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar:** a distinção entre “direção” e “gestão”.

Revista Portuguesa de Educação (Minho), v. 8, n. 11, p. 35-56, 1995.  
DOU, Edição Extra nº 121 – A – Seção 1 – página 13.660. Decreto nº 2.208 de 17/04/1997.  
PARO, Victor Henrique: **Administração Escolar: Introdução crítica**, São Paulo: Cortez, 1999.

### NOTA

<sup>1</sup> Artigo elaborado como requisito para conclusão da disciplina Prática de Ensino e Estágio Supervisionado em Administração Escolar no Ensino Fundamental e Médio, sob orientação da Professora Rita de Cássia Borguetti Pelozo.