GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE AS CONCEPÇÕES E PRÁTICAS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE CAÇU/GO

Taynara Freitas Rosa[1]
Bárbara Tozetti Stoppa[2]
Fabiana Kalil Borges[3]
Daniel Junior de Oliveira[4]

Resumo: A presente pesquisa tem como objetivo investigar as concepções e práticas da gestão democrática, em uma escola pública dos anos iniciais do Ensino Fundamental de Caçu/GO. Para conduzir o estudo, optou-se pela pesquisa bibliográfica e de campo, com o intuito de verificar se a gestão democrática tem se efetivado no cotidiano desta instituição de educação. Embora a gestão democrática esteja prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei n. 9394/96, ela ainda não é realidade em muitas escolas públicas do Brasil. Até mesmo o processo de escolha dos gestores, apesar do avanço das eleições, ainda se faz por indicação política. Para que a gestão democrática se efetive é necessário a participação da comunidade escolar e local, composta por pais, alunos, professores, funcionários, gestor e membros da comunidade. Também é necessário que o gestor tenha autonomia financeira, pedagógica, política e administrativa. Na escola pesquisada, a gestora, a coordenadora e os professores estão convictos de que a escola está liderada de forma democrática, com Conselho Escolar atuante e com Projeto Político Pedagógico elaborado de forma coletiva. Todavia, apesar do esforço de todos para a concretização da democracia na escola, a centralização da educação pelas Secretarias Municipais de Educação e a ausência de autonomia continuam sendo velhos empecilhos.

Palavras-chave: Gestão democrática, participação, autonomia.

DEMOCRATIC MANAGEMENT: A STUDY ON CONCEPTIONS AND PRACTICES IN A PUBLIC SCHOOL IN CAÇU / GO

[1] Graduada em Pedagogia pelo Instituto Superior de Educação Almeida Rodrigues/ISEAR - Rio Verde/GO. E-mail: rosataynara2018@gmail.com
[2] Graduada em Pedagogia pelo Instituto Superior de Educação Almeida Rodrigues/ISEAR - Rio Verde/GO. E-mail: barbarastoppa23@gmail.com
[3] Graduada em Pedagogia pela Universidade de Rio Verde/GO (FESURV), Especialista em Educação Infantil pela Universidade Federal de Goiás/UFG, Professora no Instituto Superior Almeida Rodrigues/ISEAR em Rio Verde/GO, Mestra em Educação para Ciências e Matemática pelo Instituto Federal de Goiás, Campus Jataí. E-mail: fabianakborges @gmail.com
[4] Professor pós-graduado em Docência Universitária pela Universidade Estadual de Goiás - UEG Câmpus Inhumas, Gestão Escolar FABEC Goiânia GO, possui mestrado com estudos na linha de Políticas e Gestão a Educação. Pesquisa temas na área de Políticas Educacionais, Gestão Escolar e formação de Gestores Escolares. Professor titular nos cursos de Licenciatura em Pedagogia e Educação Física na Faculdade de Inhumas FacMais. E-mail: daniel@facmais.edu.br

Abstract: This research aims to investigate the concepts and practices of democratic management, in a public school in the early years of elementary school in Caçu / GO. To conduct the study, we opted for bibliographic and field research, in order to verify whether democratic management has been carried out in the daily life of this educational institution. Although democratic management is provided for in the Federal Constitution of 1988 and in the Education Guidelines and Bases Law, Law no. 9394/96, it is still not a reality in many public schools in Brazil. Even the process of choosing managers, despite the advance of the elections, is still done by political indication. For democratic management to take effect, the participation of the school and local community is necessary, composed of parents, students, teachers, employees, managers and members of the community. It is also necessary that the manager has financial, pedagogical, political and administrative autonomy. In the researched school, the manager, the coordinator and the teachers are convinced that the school is led in a democratic way, with an active School Council and with a Collegiate Pedagogical Political Project. However, despite everyone's efforts to achieve democracy at school, the centralization of education by the Municipal Education Departments and the lack of autonomy remain old obstacles.

Keywords: Democratic management, Participation, Autonomy.

Introdução

A presente pesquisa tem como tema a gestão democrática nas escolas públicas, e como objetivo, investigar as concepções e práticas da gestão democrática em uma escola pública dos anos iniciais do Ensino Fundamental de Caçu/GO. Para tanto, utilizamos a pesquisa bibliográfica e de campo para verificar se a gestão democrática tem se efetivado no cotidiano desta instituição de educação. Participaram da pesquisa a gestora, a coordenadora e sete professoras, que responderam um questionário com questões abertas e fechadas referente ao tema em discussão.

O problema que suscitou a investigação foi: A gestão democrática, prevista em Lei, tem se efetivado nas escolas públicas dos anos iniciais do Ensino Fundamental? Nossa hipótese se ancora no fato de que, embora as instituições de

ensino tenham se esforçado para realizar uma gestão democrática, ainda encontram uma série de barreiras, como a centralização e ausência de autonomia.

A luta pela concretização de uma gestão democrática nas escolas públicas brasileiras não é atual. Vem de um longo processo de descentralização da educação, de mudanças de concepções na administração escolar, e principalmente, de mudanças de concepções do papel do gestor escolar, que deixa de ser visto como um mero burocrata para assumir um papel central na condução do processo educativo, em busca de um ensino de qualidade para todos os alunos.

Todavia, acreditamos que a gestão democrática ainda é uma utopia, é visível a centralização da educação pelas secretarias municipais de educação. A autonomia pedagógica, política, financeira e administrativa, são condições básicas para o exercício da democracia na escola, sem elas, o gestor não será capaz de realizar um trabalho que integre toda a comunidade escolar e desta forma, a gestão democrática permanecerá apenas na legislação vigente.

Revisão de Literatura

Para que a gestão democrática se efetive na prática, uma condição se torna essencial: a participação de “todos”, o que abarca a comunidade escolar e local, composta por pais, alunos, professores, funcionários, gestor e membros da comunidade. Embora saibamos que isso não é uma tarefa fácil, pois "a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para se concretizar" (PARO, 2004, p. 16).

Conforme esclarece Paro (2004), de alguma forma as pessoas se convenceram da importância da democracia, todavia, como se trata de um processo

de difícil concretização, acabam adotando atitudes cada vez mais distantes do discurso democrático. Desta forma, prevalece o antigo discurso liberal, que passa a ser utilizado como uma espécie de escudo, a fim de evitar que reexaminem criticamente seu comportamento.

Destarte, para a efetivação da gestão democrática, a princípio, é preciso considerar as proposições de Libâneo:

> A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização da escola, [...] e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (LIBÂNEO, 2004, p. 79).

Embora previsto em Lei, a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras ainda não é uma realidade, as práticas autoritárias se fazem presentes, resquícios de um passado em que o "diretor" da escola detinha um papel de fiscalizador, a qualidade do ensino não era sua prioridade, suas funções eram eminentemente burocráticas.

Durante décadas, a administração escolar foi hierarquizada, burocrática, rígida e formal. As decisões eram tomadas fora da escola, e posteriormente, impostas por intermédio de preceitos legais, os quais deveriam ser fielmente cumpridos. A competência e o aperfeiçoamento profissional eram relegados a segundo plano, o cumprimento do dever, a obediência as normas e o formalismo eram primordiais no desenvolvimento do trabalho do diretor (TEIXEIRA, 2003).

É preciso ter em mente uma concepção de gestão que ultrapasse o conceito de administração escolar, tendo em vista que este modelo não abrange:

> [...] a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva

> e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p. 16).

Embora a gestão democrática tenha sido apontada como um caminho para a busca de uma educação de qualidade nas escolas públicas, ela por si só não será a redentora de todos os males que acometem a educação brasileira. Ela deve ser inserida nas escolas como uma prática social, que pode contribuir para formar uma consciência democrática e para promover a participação popular no interior das instituições escolares. Na visão de Bastos (2001):

> Esta consciência, esta participação, é preciso reconhecer, não tem a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas têm o mérito de implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade de se organizar, em síntese, as condições essenciais para os sujeitos e os coletivos se organizarem pela efetividade do direito fundamental: acesso e permanência dos filhos das classes populares na escola pública (BASTOS, 2001, p. 22-3).

Nesta prisma, a gestão democrática torna-se uma opção viável e necessária para que consigamos envolver “todos” no processo educativo. Com o trabalho coletivo, com o engajamento de todos, teremos maiores condições até mesmo de reivindicar políticas públicas mais eficientes para que a educação pública seja de qualidade e seja para todos.

Procedimentos Metodológicos

Como orientação metodológica optamos pela abordagem qualitativa, que “[...] parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo

indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito" (CHIZZOTTI, 2001, p. 79).

Utilizamos a pesquisa bibliográfica e de campo para verificar se a gestão democrática tem se efetivado no cotidiano de uma instituição de educação. Para a pesquisa bibliográfica fizemos uso de livros, teses, dissertações e artigos que abordam a temática.

A pesquisa bibliográfica propiciou a fundamentação teórica, informações e conhecimentos sobre o assunto a ser pesquisado e sua interação com a pesquisa de campo, que é "aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles" (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169).

A pesquisa de campo foi realizada em uma escola dos anos iniciais do Ensino Fundamental, da rede pública municipal de ensino de Caçu/GO, com o intuito de verificar se a gestora adota de fato a gestão democrática. Para a coleta dos dados optamos pela aplicação de questionários com sete professoras, a coordenadora pedagógica e a gestora desta unidade de ensino.

Resultados e Discussão

A primeira análise realizada refere-se a caracterização dos sujeitos da pesquisa, apresentado no Quadro 1. Os professores foram nomeados com letras do alfabeto para preservar suas identidades.

Quadro 1 – Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos	Formação	Idade

Gestora	Nível Superior área Educação	51 ou mais
Coordenadora	Nível Superior área Educação	51 ou mais
Professora A	Nível Superior área Educação	31-40 anos
Professora B	Nível Superior área Educação	31-40 anos
Professora C	Nível Superior área Educação	41-50 anos
Professora D	Nível Superior área Educação	20-30 anos
Professora E	Nível Superior área Educação	31-40 anos
Professora F	Especialização	31-40 anos
Professora G	Especialização	31-40 anos

Fonte: Dados elaborados pelos autores por meio dos dados coletados nos questionários.

Como já afirmamos, a melhor forma de iniciar uma gestão democrática é com a escolha do gestor pela comunidade escolar, todavia, não é o caso da escola pesquisada. A gestora exerce a função há cerca de um ano e foi indicada pela Secretaria Municipal de Educação de Caçu/GO, depois que a gestora eleita foi convidada para assumir um outro cargo na administração da cidade. O interessante é que quando arguimos a coordenadora e as sete professoras como aconteceu a escolha da atual gestora, as professoras foram unânimes em afirmar que a mesma foi indicada, mas a coordenadora afirmou que foi por meio de eleição.

Em se tratando da escolha dos gestores, as práticas tradicionais de indicação política tem, cada vez mais, dado espaço as eleições, e:

> A escolha do diretor escolar, pela via da eleição direta e com a participação da comunidade, vem se constituindo e ampliando-se como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos (PARENTE; LÜCK, 1999, p. 37).

Com relação a forma de gestão adotada pela atual gestora, a mesma afirma ser democrática e argumenta: “Procuramos exercer uma gestão na qual onde todos participam e de uma maneira transparente e democrática”. Para a coordenadora, a

gestão exercida também é a democrática, a mesma declara: “As decisões, mudanças a serem tomadas, são feitas a partir das opiniões de todos os funcionários”.

Porém, quando questionamos as professoras, encontramos divergência nas respostas. Quatro afirmaram ser uma gestão participativa, duas democrática e uma delegada. Ao analisarmos os argumentos das mesmas, verificamos a ausência de conhecimentos científicos com relação aos modelos de gestão educacional. A professora que escolheu a gestão delegada, o fez porque a gestora atual foi indicada pela que foi eleita, observe: “A diretora que foi eleita de forma democrática recebeu uma proposta e indicou a atual gestora” (PROFESSORA E). A gestão delegada não se refere a transferir o cargo a outrem, mas delegar funções para que outra pessoa se encarregue de cumpri-las.

Das quatro professoras que optaram pela gestão participativa, três justificaram:

> Participa junto com a equipe pedagógica liderando muito bem (PROFESSORA B).
>
> Dividindo e expondo opiniões com sua equipe (PROFESSORA D).
>
> De forma onde possa agradar a família escolar (PROFESSORA G).

A gestão participativa é aquela em que toda a comunidade escolar toma parte de todo o processo de tomada de decisões, todas as ações são decididas em conjunto e não simplesmente repassadas, como acontece em muitas escolas.

As duas professoras que afirmaram ser uma gestão democrática, uma justificou que é porque houve eleição, a outra declarou: “A gestora é bem democrática e participativa em suas decisões, sempre comunicando sua equipe e

pedindo apoio". O simples fato de ocorrer eleição e de comunicar as decisões que foram tomadas, não configuram uma liderança democrática. Para que ela realmente se efetive, além da eleição é necessário a participação de toda a comunidade escolar:

> [...] possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

Gadotti e Romão (1997) também acreditam que a participação da comunidade escolar é elemento integrante na democratização da gestão e na melhoria do ensino. Quando isso acontece, a comunidade passa a compreender o funcionamento da escola e também a conhecer melhor, tanto os alunos, como os profissionais que nela atuam.

A gestão democrática nas escolas públicas brasileiras não é uma opção, está prevista na Constituição Federal (BRASIL, 1988), no art. 206, inciso IV, bem como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n. 9394/96, no art. 3º, inciso VIII, o qual especifica que o ensino será ministrado com base no princípio da gestão democrática.

Neste prisma, as escolas que não acatam a gestão democrática estarão em desacordo com a legislação vigente. O que fica a critério dos sistemas de ensino, conforme disposto no art. 14 da LDB n. 9394/96, é a definição das normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e em consonância com os princípios: "I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II –

participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes" (BRASIL, 1996, p. 1).

O primeiro princípio refere-se ao Projeto Político Pedagógico (PPP), que pode ser definido como "um documento que reflete as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um processo de escolarização que atenda a todos os alunos" (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 345- 346). Ou ainda, na visão de Veiga (1995):

> É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade [...]. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade (VEIGA, 1995, p. 13)

Tendo por base o princípio de que os profissionais da educação devem participar da elaboração do projeto pedagógico da escola, fizemos o seguinte questionamento para as professoras, a coordenadora e a gestora da escola pesquisada: Como se processa a elaboração do Projeto Político Pedagógico na Instituição que você atua? A gestora afirmou que a elaboração do projeto "se processa com a participação de representantes da comunidade escolar". A coordenadora também afirmou que o mesmo "é elaborado com a participação ativa da comunidade escolar, atendendo a realidade da mesma". Mas quanto aos professores, uma não respondeu (PROFESSORA E), uma alegou que é "por meio de reuniões" (PROFESSORA F) e outra "Não tenho conhecimento" (PROFESSORA A). As outras quatro tiverem respostas semelhantes:

> Através da comunidade escolar (PROFESSORA C).

> Gestão de secretariado da educação e comunidade escolar (PROFESSORA D).
>
> Reuniões com a equipe pedagógica (PROFESSORA B).
>
> Conselho Escolar composto por pais, professores, funcionários do estabelecimento de ensino (PROFESSORA G).

A elaboração do PPP pelo coordenador ou pelo diretor, infelizmente ainda é realidade em muitas escolas brasileiras. No caso da escola pesquisada, não podemos afirmar que isto acontece, porém, as respostas obtidas não elucidam de fato como é o processo de elaboração, uma vez que tivemos apenas a afirmação que é feito por meio de reuniões e tem a participação da comunidade escolar. Fica o questionamento de como seria esta participação, de forma ativa, ou apenas para comunicar as decisões? Outro fato que cabe ressaltar é se realmente os pais e os alunos estão sendo ouvidos neste processo.

Um PPP eficiente precisa considerar as reais necessidades da sociedade, ter coerência entre o escrito e a prática, ser reformulado sempre que necessário e o mais importante, ser uma construção coletiva, em que “todos” realmente participem e não sejam apenas meros receptores de decisões já preestabelecidas pela gestão ou coordenação da escola. Quando todos participam cria-se um sentimento de pertença, os envolvidos se tornam mais comprometidos com a concretização das ações que foram projetadas, afinal “a realidade pode ser mudada só porque e só na medida que nós mesmos a produzimos, e na medida que saibamos que é produzida por nós (KOSIK, 1976, p. 18).

O segundo princípio refere-se aos Conselhos Escolares, que devem ser compostos por representantes da comunidade escolar e local, mais especificamente

por pais, representantes de alunos, professores, funcionários, membros da comunidade e diretor da escola.

Uma das funções mais importantes do Conselho Escolar, no sentido de contribuir para a efetivação da gestão democrática, é a discussão, definição e desenvolvimento do PPP da escola. Também cabe a ele fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola, além de uma série de outras ações, que embora relevantes, não são agora primordiais para o estudo em pauta. O que é necessário frisar é que por meio de uma atuação consistente, os conselhos podem contribuir para "plantar sementes que alimentarão uma nova prática escolar, prática esta que, a depender da vontade política e da ação concreta dos envolvidos no processo, poderá ter desdobramentos muito positivos no dia a dia das escolas e das comunidades por ele atingidas" (MEC/SEB, 2004, p. 31). Esta prática seria a consolidação da gestão democrática.

Com a relação à pesquisa de campo, arguimos a gestora se a escola dispõe de um Conselho Escolar com funções e atribuições bem definidas. Também solicitamos que justificasse e desse exemplos. A mesma respondeu que: "Sim. Cada membro busca desenvolver suas funções com responsabilidade, buscando assim contribuir para um bom funcionamento da Unidade Escolar". Sua resposta, mais uma vez, foi um tanto superficial, ela sequer exemplificou uma função de algum membro, que no caso poderia ser uma que ela mesmo executasse, tendo em vista que o gestor costuma ser membro nato dos Conselhos Escolares.

Para a coordenadora e os professores, questionamos qual é a participação da gestora no Conselho Escolar. De forma geral, todas as respostas foram no sentido

de que a gestora exerce um papel atuante no conselho, de forma democrática. Vejamos algumas colocações:

> Zelando pela qualidade do ensino, e sendo democrática, envolvendo toda a equipe no processo (PROFESSORA A).
>
> Papel principal (PROFESSORA G).
>
> Ela ouve a opinião da equipe e em seguida opina (PROFESSORA C).
>
> Tem uma participação bem presente e comunicativa (PROFESSORA F).

Uma das respostas dadas a este questionamento nos chamou a atenção. A Professora D alegou que a participação da gestora no "Conselho Escolar" é: "Atenciosa e prestativa em ouvir sobre todos os alunos e dialogar sobre cada um". Não estamos dizendo que o Conselho não possa discutir sobre assuntos relacionados aos alunos, mas a resposta nos leva a considerar se a professora não confundiu Conselho Escolar com Conselho de Classe.

Uma dos preceitos da gestão democrática é a autonomia, condição esta prevista no art. 15 da LDB n. 9.394/96, que preconiza: "Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público" (BRASIL, 1996, p. 1).

A autonomia tem várias dimensões, em especial destacam-se a financeira, a política, a administrativa e a pedagógica. Estes quatro eixos não são isolados, precisam ser desenvolvidos simultaneamente, de maneira interdependente, reforçando-se reciprocamente. Esse tipo de autonomia só se constrói com uma autoridade competente, que abarca uma autoridade intelectual (conceitual e

técnica), política (capacidade de dividir poder), social (capacidade de comandar) e técnica (capacidade de gerar resultados e monitorá-los). São quatro pilares, em que o desequilíbrio de um deles desconjuntaria o desenvolvimento da autonomia da escola, ocasionando prejuízos na realização de sua função (LÜCK, 2000).

Com base nas postulações de Lück (2000), questionamos a gestora se ela tem autonomia pedagógica, política, administrativa e financeira. A mesma afirmou que sim e justificou: “Somos uma equipe e procuramos sempre trabalharmos unidos”. Infelizmente sua justificativa não dá margem para considerarmos se a autonomia realmente se efetiva, ou se a Secretaria Municipal de Educação mantém um certo controle sobre as ações a serem desenvolvidas na escola.

Concernente a intervenção da Secretaria Municipal de Educação, é importante frisar que a autonomia da escola não é total e absoluta, ela não pode simplesmente decidir seu destino, desconsiderando o contexto de que a escola faz parte. Qualquer organização social está subordinada a interdependência, sendo assim, a heteronomia, ou seja, a determinação externa dos seus destinos, estará presente na gestão da escola de forma legítima, quer seja pública, quer seja privada (LÜCK, 2000).

Porém, sabemos que há secretários de educação que interferem nas formas de organização burocrática das escolas, na disponibilização de recursos financeiros e nos conteúdos e metodologias a serem utilizados. Há casos em que as secretarias elaboraram apostilas e enviam para todas as escolas, desta forma retiram a autonomia pedagógica e desconsideram sua realidade e suas reais necessidades. Entretanto, este não parece ser o caso da escola pesquisada, pois ao arguirmos a gestora se a escola adota uma linha pedagógica, seguida por todos os professores,

sua resposta foi afirmativa e justificou: “Na nossa escola procuramos seguir a mesma linha pedagógica, pois acreditamos que desse modo facilitará para um melhor desempenho de nossos estudantes”. Desta forma, acreditamos que a opção pedagógica parte da escola e não da Secretaria de Educação do município, todavia trata-se apenas de uma suposição, que para ser comprovada, necessitaria de uma nova investigação.

Ainda com relação a resposta da gestora sobre a autonomia, convém ressaltar suas palavras quando afirma que “somos uma equipe”. Muitos gestores acreditam que a autonomia está apenas em suas mãos e isto não é real, de acordo com Lück (2000):

> Autonomia é um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades, emergentes do estabelecimento conjunto de decisões. Não se trata, na efetivação desse processo, de a escola ser autônoma para alguém, para algum grupo, mas de ser autônoma com todos, em nome da sociedade, desse modo caracterizando-se como gestão democrática, isto é, uma gestão compartilhada e participativa (LÜCK, 2000, p. 26-7)

Quanto a autonomia financeira, muitos gestores acreditam ser a peça fundamental deste processo, contudo Lück (2000) explicita que esta não é a dimensão mais relevante, mas sim a política, que se traduz na habilidade para “tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações [...]” (LÜCK, 2000, p. 21).

Cada membro integrante da comunidade escolar deve assumir a responsabilidade pelas suas ações na gestão democrática, caso contrário:

> [...] instala-se a anarquia em nome da autonomia. A sua construção pressupõe a obediência e o seguimento a políticas nacionais, estaduais e locais de desenvolvimento da educação, a fim de que se possa estabelecer

> unidade e direção coordenada nos respectivos sistemas (LÜCK, 2000, p. 24).

Conforme já salientamos, o gestor hoje deve ter como preocupação principal, a busca pela qualidade do ensino para todos os alunos. Neste contexto, questionamos as professoras e a coordenadora sobre como é a relação da gestora com o trabalho pedagógico da escola. De acordo com as respostas obtidas, a gestora participa das questões pedagógicas da escola, observe:

> Está sempre participando de reuniões e opinando sempre qual é a melhor maneira de direcionar o trabalho pedagógico de sua equipe (PROFESSORA C).
>
> Direciona e opina por melhores formas de execução do método pedagógico (PROFESSORA D).
>
> Tudo é feito de acordo com o PPP e a gestora tem uma boa relação gestora-instituição escolar num todo (PROFESSORA E).
>
> Tem participação ativa, pois a mesma é a par do trabalho dos docentes em sala de aula, para manter o controle da disciplina, e dessa forma, colabora com o trabalho e desenvolvimento de todos (COORDENADORA).

As escolas realizam reuniões pedagógicas para tratar de assuntos referente ao processo de ensino e de aprendizagem e também para realizar formação continuada, embora muitas destas reuniões se tornem estritamente burocráticas, elas são importantes espaços de construção coletiva, essenciais para o desenvolvimento da democracia. Conforme Lück (2000) evidenciou:

> A criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica da gestão democrática. Deles fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social; o estabelecimento de associações internas e externas; a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente (LÜCK, 2000, p. 27).

Perguntamos as professoras e a coordenadora se a gestora participa das reuniões pedagógicas, e em caso afirmativo, de que forma. Todas as professoras e a coordenadora afirmaram que sim, e quanto a forma de participação, alegaram:

> Auxiliando e propondo sempre novos conteúdos e métodos de ensino, participando e vivenciando os acontecimentos do grupo (PROFESSORA D).
>
> Sempre auxiliando a coordenadora, nas reuniões, as vezes até com opinião sobre o conteúdo proposto (PROFESSORA C).
>
> Oferece sempre oportunidades para que cada um possa desempenhar seu papel em prol do ensino (PROFESSORA A).

A gestora relatou que a comunidade escolar também participa de sua gestão por meio de reuniões e nos eventos culturais. Vejamos algumas respostas das professoras quando perguntamos como é a relação da gestora com a comunidade escolar:

> Uma relação de parceria, unindo família e escola (PROFESSORA A).
>
> Boa. Gosta de interagir e tenta sempre resolver da melhor forma possível os acontecimentos do dia a dia (PROFESSORA D).
>
> A relação é participativa e procura interagir com a comunidade escolar (PROFESSORA F).

Sabemos que o trabalho do gestor de uma instituição de ensino é complexo. Questionamos a gestora quais seriam suas principais atribuições e seus maiores entraves encontrados no desenvolvimento delas. A resposta foi: “Promover o bom relacionamento entre todo o pessoal da Unidade Escolar e colaborar para o bom desempenho das atividades gerais da instituição”. Fica evidente que a maior preocupação da gestora é o relacionamento pessoal, todavia, deveria ser a qualidade do ensino ofertado pela escola.

Para Lück (2009) a gestão pedagógica é a dimensão mais importante porque está diretamente relacionada com o objetivo central da escola, o de promover a

aprendizagem e a formação dos alunos. Todas as outras dimensões convergem para a pedagógica, por meio dela é que se desenvolverá as competências sociais e pessoais necessárias para que os alunos sejam inseridos de forma satisfatória na sociedade e no mundo do trabalho, em uma relação de benefício recíproco. Além é claro, de possibilitar a realização pessoal e a qualidade de vida.

Dentro deste contexto, o gestor precisa ter clareza de seu papel educativo e não se prender em relações pessoais ou administrativas, uma vez que, a escola possui um caráter eminentemente educativo, então, “ao diretor cabe o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Assim, o diretor de escola, antes de ser um administrador é um educador” (SAVIANI, 1996, p. 208).

Para a gestora, seu relacionamento com todos os funcionários da escola é bom. Na visão da coordenadora, a gestora é amiga e companheira. Já para os professores:

> A melhor possível (PROFESSORA G).
>
> A gestora gosta de ouvir a opinião dos funcionários, sempre tentando atender da melhor maneira. É uma gestora que gosta do diálogo (PROFESSORA C).
>
> É uma boa relação, preocupando sempre em ouvir cada um (PROFESSORA A).

No que tange as relações interpessoais entre os atores escolares, é preciso muita cautela. O gestor precisa ter autoridade e não deve confundir o ambiente de trabalho com relações pessoais de amizade, isto pode vir a comprometer o desenvolvimento competente das funções que devem ser desempenhadas no interior da escola.

Considerações Finais

A democratização da gestão escolar, mesmo amparada legalmente, tem se efetivado nas escolas públicas lentamente. Muitas instituições de ensino, embora se digam democráticas, ainda estão impregnadas de práticas centralizadoras, burocráticas e técnicas.

Após a análise dos resultados e das discussões apresentadas, consideramos que a escola pesquisada tem se esforçado para que a democracia se consolide. A coordenadora e as professoras acreditam que a gestora exerce uma gestão democrática e participativa, e que a comunidade escolar participa da mesma. Todavia, não é possível inferir como realmente se consolida esta participação, para tanto seria necessário uma nova investigação.

A gestora também está convicta que lidera democraticamente, que tem autonomia e conta com a participação de todos os funcionários e da comunidade escolar, mantendo um bom relacionamento interpessoal. Também alega que é membro atuante do Conselho Escolar, que conta com a participação de todos na elaboração do PPP e que participa de forma direta do trabalho pedagógico, a fim de buscar qualidade para o ensino ofertado.

Sabemos que o primeiro passo em busca da gestão democrática é a participação de todos, posto que, um ambiente participativo “dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, ao mesmo tempo que se sentem parte orgânica de uma realidade e não apenas apêndice da mesma ou um mero instrumento para a realização dos seus objetivos institucionais” (LÜCK, 2000, p. 27).

Todavia, a centralização da educação acaba por retirar das escolas a autonomia necessária para conduzir um processo educativo democrático. O gestor escolar busca realizar um trabalho a contento, mas acaba esbarrando em muitos obstáculos, que com o tempo, acabam desestimulando a busca pelas práticas democráticas.

Destarte, a gestão democrática, embora seja necessária para a busca de um ensino de qualidade, não é uma tarefa fácil de ser concretizada nas instituições públicas de educação. Requer uma participação conjunta de todos os atores do processo educativo, o que implica em termos um gestor com sólida formação teórica e prática para que possa fazer cumprir a legislação vigente e a gestão democrática seja uma realidade nas escolas públicas.

Referências

BASTOS, João Baptista (Org.). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

BRASIL. **Lei n. 9394 de 20 de dezembro de1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 18 set. 2017.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988:** texto Constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 15/96 e Emendas constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1996.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Org.). **Autonomia da Escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Conselhos Escolares**: Democratização da escola e construção da cidadania. Brasília, DF: MEC/SEB, 2004.

PARENTE, Marta; LÜCK, Heloísa. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília: Ipea/Consed, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo, SP: Ática, 2004.

TEIXEIRA, Lúcia H. G. (Coord.). **O diretor da unidade escolar frente a tendências presentes na gestão da escola pública de Minas Gerais**. Juiz de Fora: UFJF/SEE-MG, 2003.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas, SP: Papirus,1995.

SAVIANI, Dermeval. Saberes implicados na formação do educador. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JÚNIOR, C. A. da (Org.). **Formação do educador**: dever do Estado, tarefa da Universidade. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996. p. 198-238.