

UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR: AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO.

Andreia Menegon de Arruda¹
Elias do Nascimento Silva²
Shirlen Regina Lopes³
Silvana Reifur Schornobay⁴

RESUMO: Muitos gestores ainda não conseguem definir a diferença entre gestores e administração escolar e dentro dessa perspectiva bibliográfica averigua-se que poucos sabem o que é Gestão Democrática e sendo necessário que se saiba que o gestor é um mediador que estimula e facilita as relações entre a comunidade escolar, estabelece relações de cooperação, fortalecendo a eficácia educacional numa relação formal, no qual concebe uma administração escolar baseada em meios que assegurem as atividades educativas contemplando aspectos cognitivos e sociais da comunidade no qual esta inserida. Assim toda e qualquer que seja a solução encontrada para a gestão da escola, os problemas administrativos estarão necessariamente presentes e precisam receber tratamento adequado. A escola deve facilitar o acesso ao conhecimento e promover o desenvolvimento global dos educandos. O que se espera de uma escola é que ela faça a diferença na formação dos seres humanos, sendo um ambiente acolhedor que promova o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social de sua clientela, nessa perspectiva entra a gestão democrática escolar.

Palavras-chave: Gestão; Administração; Cooperação; Autonomia.

INTRODUÇÃO

¹ Professora, formada em Letras pela UNEMAT, Especialista pela Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT. Email: andreiamenegon@hotmail.com

² Pedagogo pela Universidade do Estado de Mato Grosso. Secretário na Escola Municipal de Educação Infantil Maria Malfacini Riva. Especialista em Gestão Escolar pela Universidade da Cidade de São Paulo-UNICID. Email: ninffeto@hotmail.com

³ Pedagoga pelo Centro Universitário da Grande Dourados- UNIGRAN, Pós-graduada em Psicopedagogia Institucional pela Universidade Barão de Mauá. Coordenadora pedagógica do Projeto Mais Educação na Escola Estadual Iara Maria Minotto Gomes. Email: shirlen.lopes@hotmail.com

⁴ Acadêmica do 6º semestre do Curso de Pedagogia pelo Centro Universitário Internacional Uninter. Técnica Administrativa Educacional na Escola Estadual Iara Maria Minotto Gomes. Email: silvanareifur@hotmail.com

Segundo Heloisa Lúck: Os gestores de estabelecimento de ensino brasileiro que acreditam na importância da escola para a formação de nossas crianças, jovens e adultos e na importância de seu papel para promover essa formação de qualidade(2010).

A partir dessa crença vem exercendo uma competente liderança, voltada para a formação de comunidades escolares comprometidas com a promoção de educação de qualidade. Da mesma forma, a partir dessa atuação o que se demonstra, é que os alunos aprendem a se tornar cidadãos mais capazes e atuantes e a viver vidas mais satisfatórias e realizadas.

Na visão de Jose Carlos Libâneo (2001) em seu livro: “Organização e Gestão da escola: teoria e prática” é preciso discutir a gestão democrática especialmente a participação do professor no processo democrático da escola pública tem se tornado essencial em muitos momentos do cotidiano escolar, visto que antes ficavam limitados à direção e a equipe técnica as tomadas de decisões, cabendo ao professor apenas a discussão sobre as questões pedagógicas, hoje essas questões de organização e tomada de decisões da escola cabe a todos profissionais da educação, com a gestão democrática segundo a autora o professor é a peça-chave de todo processo escolar.

Essa participação de funções no processo administrativo pedagógico financeiro da unidade escolar, e dada à possibilidade de intervir ou alterar esse quadro. Uma gestão democrática na escola se faz com a participação de todos os segmentos que fazem parte daquela comunidade escolar.

A gestão democrática melhora e se efetiva ao pensar no coletivo, nos objetivos da escola, as diferentes realidades presentes no contexto escolar e se juntos os professores buscam o conhecimento da realidade da comunidade onde trabalham. Assim, com a participação consciente e coletiva de todos os segmentos no processo democrático.

O gestor que assumi com a comunidade escolar o compromisso de tornar a escola um espaço democrático, que visa maior participação dos segmentos escolares na gestão da escola e, em decorrência disso, há uma maior qualidade na educação pública dos sujeitos neste espaço e tempo histórico, construindo a possibilidade de participação que concretizam com praticas de cidadania.

No pressuposto de Hallak (1991) a gestão democrática realizada pelas escolas pode produzir maior qualidade e eficiência da educação, mas para que funcione eficiente precisa que o gestor busque dinamismo e se mantenha como um articulador sempre que surgir adversidades no âmbito escolar, promovendo processos de integração e a possibilidade de alunos e professores se incluírem em novas redes de conhecimentos, cultura, cidadania e solidariedade. Compete a ele também a administração dos recursos públicos de modo transparente, mostrando-se uma pessoa compromissada com as prestações de contas deixando sempre a comunidade informada sobre o uso de recursos da escola, seja por meio de mural, jornais informativos, rádios educativas ou outro meio.

Essas experiências propiciam processos criativos de articulação e transformação do ambiente escolar, e também promove uma maior integração dos diferentes setores da escola, fortalecendo laços e mecanismos de compartilhamento de interesses e objetivos. Permitindo um contraponto aos diferentes tipos de problemas vivenciados, contribuindo para fortalecer a participação dos pais na escola, para a melhoria do desempenho escolar e para a promoção da motivação de alunos e professores.

A gestão escolar democrática só faz sentido se estiver vinculada a uma percepção da democratização da sociedade. A lei de Diretrizes e Bases da Educação e o Plano Nacional da Educação (PNE) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, e a participação da comunidade escolar.

As atribuições do gestor da escola como representante da administração, mas também do seu papel como um administrador de uma comunidade educativa. Muitas vezes consiste em encontrar uma solução local que seja compatível com uma diretriz nacional (Hallak, 1991). A gestão e a administração, a animação e a formação, a avaliação e o controle e as relações públicas.

O gestor escolar como agente de desenvolvimento e agente de transformação nas diretrizes nacionais, apoiadas em inovações retiradas de diversas situações locais de forma a encorajar a adoção e a implementação de um projeto da escola. O papel de administrador e de gestor, de certa forma sobrepõe-se as funções

pedagógicas, o papel administrativo foi aumentado, ele também muda de natureza. O diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais a maior participação no que implicam tomadas de decisões.

Após a constituição de 1988 em com a nova LDB, lei 9394/1996 a expressão diretor de escola foi alterado para gestor escolar entendemos que para a gestão ser democrática devesse ser participativa, e isso se dará através da construção do Projeto Político Pedagógico da escola ouvindo quais as necessidades daquela comunidade escolar, que nesta ocasião será representada por membros do Conselho Deliberativo, constituído por representantes dos segmentos pais, alunos, professores e profissionais da educação, se faz necessário que todos esses segmentos tomem consigo a responsabilidade de intervir nas tomadas de decisões repensando a escola como um ator democrático que respeita as diferenças entre os alunos e oferece oportunidades que vão além do livro didático.

Os novos programas ligados a reforma profunda implica a adoção de novos métodos. A pedagogia torna-se menos diretiva, progressivamente centrada naquele que aprende. A noção de tecnologia educacional impõe-se pouco a pouco, com a utilização mais racional dos recursos humanos, materiais e financeiros, o trabalho em equipe e a otimização dos recursos disponíveis, tudo isso pressupõe interpenetração cada vez maior da administração e do pedagógico.

Ainda de acordo com Jacques Hallak (1991), o gestor escolar precisa conhecer a hierarquia dos textos legais para determinar o que é essencial e o que é secundário para distinguir entre o espírito e a letra deste ou aquele texto.

- ✓ Constituição: lei maior que traça as grandes linhas de organização do país, tratando inclusive da educação.
- ✓ Leis Complementares: Desenvolvem, com mais pormenores, normas da própria constituição, a Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional é uma lei complementar.
- ✓ Poder Legislativo: Elaboram leis que estabelecem normas a serem obedecidas nacionalmente.
- ✓ Decretos: Promulgadas pelo poder executivo, em geral estabelecem procedimentos para o cumprimento das leis.

Outros textos legais de origem do poder executivo como: portarias, circulares e instruções ou ordens de serviço. Diversas pesquisas demonstram que a maneira como a escola funciona implica nos resultados dos alunos.

Na visão de Libâneo (2001) está comprovado que as escolas que apresentam características organizadas, seus alunos conseguem melhores resultados escolares. Nesta perspectiva vemos o projeto político pedagógico elaborado pela comunidade escolar como um aliado tornando claros seus objetivos, normas e estruturas organizacionais, motivando os alunos a ter interesse no processo educativo e participativo, na escola dos seus gestores escolares.

O papel do diretor que sempre foi visto como uma tarefa rudimentar, o de uma pessoa autoritária controladora e avaliador, mas passou a ser visto com a nova LDB, como a de um gestor que anima flexível, democrática que consegue parar para ouvir os anseios da comunidade escolar, ou seja, uma pessoa que consegue se socializar com os que estão a sua volta, mostrando ser uma pessoa que busca a equidade.

Fica claro que a escola já não se limita a simples instrução, mas coopera cada vez mais com os outros setores da comunidade, com vista a preparação dos jovens para vida social, familiar e profissional e o gestor transforma-se num animador da equipe, responsável por estimular e regular diferente grupos.

A abertura e a divulgação do modo de agir, das ideias que sustentam as ações, dos trabalhos prendidos, dos interesses a serem atendidos constituem se em condição para que os demais membros da comunidade escolar possam apoiar essas ações, em vez de serem indiferentes a elas ou de boicotadas, como às vezes acontece e há a ressalva de Luck (2010) essa abertura e divulgação se expressam numa transparência de atitudes e significados.

A transparência aqui é entendida como uma questão ética. Uma gestão democrática garante a sua transparência quando tem o compromisso de “prestar contas” de seu trabalho ao órgão público e a sociedade.

A autonomia da gestão da escola tem sido facilitada por ações do sistema de ensino no sentido de repassar para as escolas recursos que lhes permitam atender as necessidades de seu cotidiano trata-se de recursos para cobertura de despesas de pronto de pagamentos e manutenção, para garantir a escola o recebimento e a gestão desses recursos financeiros, o ministério de educação orientou a organização de estruturas da gestão colegiada, pelos estabelecimentos de ensino, de modo que

pudessem sistematizar e ordenar a formação de mecanismos de gestão financeira, denominado os genericamente como Unidade Executora.

A responsabilidade dessa unidade seria receber, executar e gerir recursos financeiros da unidade escolar. Ainda trazer o escopo da gestão dos recursos financeiros, transferidos para a manutenção e desenvolvimento de ensino. Não importa qual a denominação que unidade escolar comunidade escolha para a Unidade Executora, seja ela associação, caixa escolar, círculo de pais e outros (LUCK, 2010).

Mediante a existência dessa unidade, a escola estaria apta a receber, diretamente do MEC (dinheiro direto na escola) Tendo em vista que estados também deram início a realização de programas de transferência de recursos para escola.

A lei de diretrizes e bases da educação nacional, LDB 5.692/71, estabeleceu uma abertura para as escolas definirem o seu currículo, levando em conta o seu contexto sócio econômico cultural e as necessidades dos seus alunos. Verificou-se na ocasião, no entanto, a adoção de práticas, por parte das escolas, de copiar currículo de outras, assim como da compra de apontam o que é fundamental lembrar os órgãos colegiados existem nas escolas como mecanismo de democratização pela gestão de todas as dimensões do processo pedagógico, em que o princípio básico é a busca da promoção da autonomia da escola e participação da comunidade, em todas as suas dimensões pedagógicas, administrativa e financeira. (LUCK, 2010).

De modo geral, os recursos financeiros de que a escola dispõe para sua manutenção e custeio são os repassados para escola oriunda do governo estadual ou do municipal, os recursos arrecadados pela própria escola, mediante ação de sua unidade executora, como resultado de contribuição comunitária, convênios de outras formas de arrecadação.

Os recursos repassados pelo governo, seja qual for seu nível, são sujeitos a prestação de contas ao tribunal de contas, de acordo com a legislação. Um exemplo de determinação geral a respeito de como gastar e como prestar contas do dinheiro recebido.

O compromisso do gestor da escola estadual, por meio dessas determinações, é estabelecido às possibilidades e limitações das ações de gestores educacionais na gestão dos seus recursos financeiros, e o avanço tecnológico vem se tornando um grande aliado na divulgação de dados de órgãos públicos para os

cidadãos. Mas se faz necessário que haja uma conscientização da comunidade sobre a importância de fiscalizar os recursos que vêm para as escolas, a fim de diminuir os desvios dessas verbas.

É preciso aprimorar e articular os espaços de pressão popular para que as normas sejam cumpridas realmente, e ao gestor se faz necessário conhecer a legislação vigente e ter consciência de seu grau de autonomia, respeitando os limites estabelecidos pela mesma, podendo exercer sua função de maneira consistente tanto na forma administrativa pedagógica ou financeira.

Porém a construção e o desenvolvimento do convívio democrático depende de intervenções bem planejadas e executadas, muitas amarradas com o PDE (Plano de Desenvolvimento Escolar) e a criação de projetos em parceria com a comunidade escolar, de modo objetivo, enriquecedor e prático. Segundo o coordenador da escola o professor Marcio Nascimento a maior dificuldade foi sem dúvida criar um convívio democrático na escola, onde a cada dia esse processo fosse envolvendo toda a comunidade escolar e suas relações com o ambiente externo.

Nós não só acertamos como tivemos diversos erros marcados por abordagens pedagógicas inapropriadas, ou às vezes por não saber como administrar o recurso, pois o mesmo é pouco, a verba vem proporcional ao número de alunos ficando sempre algo a desejar, visto que esse recurso é para todos os gastos da escola, independente se é com material didático ou com outras despesas fundamentais da escola do tipo água, luz, telefone e outros, comentários esses feitos pelo professor Marcio Nascimento, dizendo ainda que o repasse é feito através da Secretaria Estadual de Educação e a mesma é responsável por prestar contas ao Portal da Transparência.

Paro ((2000, p.78) defende que:

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa de uma autêntica formação do democrata.

Entendemos que o governo deveria divulgar mais por meios de comunicação, as formas de prestação de contas dos recursos públicos, só assim a população iria

aos poucos se conscientizar e começar a investigar como são feito o uso desses repasses.

Constatamos, portanto que a gestão democrática no ambiente escolar não é um tema tão atual, visto que o assunto já vem sendo debatido desde a década de 80, trazendo para a educação o compromisso da gestão democrática, onde ocorre eleição para diretores, Membros dos Conselhos Deliberativos, e outros, provando que hoje a democratização na escola pública é possível.

A solução encontrada para a gestão escolar e para os problemas administrativo estão necessariamente presentes e precisam receber tratamento adequado. Assim a escola deve facilitar o acesso ao conhecimento e promover meios que servirá de suporte para o desenvolvimento global dos educandos, a escola faz a diferença na formação dos seres humanos, o ambiente escolar tem que ser acolhedor e promover o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social de sua clientela, nesta perspectiva entra a gestão democrática no ambiente escolar. (HALLAK, 1999).

Os gestores devem acreditar na importância da escola pública na formação de nossas crianças, jovens e adultos buscando sempre uma qualidade significativa, fazendo o diferencial.

Paro ((2000, p.78) ainda trata que:

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portando a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa de uma autentica formação do democrata.

Após a constituição de 1988 e com a nova LDB, lei 9394/1996 quando todos os envolvidos na comunidade escolar começaram a ter voz, principalmente por meio do Conselho Deliberativo que compreende pais, profissionais da educação e alunos, a democracia nesse ambiente pode acontecer hoje à responsabilidade de intervenção não cabe só ao gestor, o direito de intervir nas tomadas de decisões foi uma conquista, e essa conquista também serviu de subsidio para uma gestão democrática transparente, onde a prestação de contas não só um dever mais uma obrigação do gestor a sociedade, que aos poucos está aprendendo a cobrar transparência e a fiscalizar.

Assim Gestão implica compartilhar o poder, descentralizando-o. Incentivando a participação e respeitando as pessoas e suas opiniões; desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolar e local; ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação como saber ouvir, saber comunicar suas idéias.

Na visão de Luck (2010, p. 15) “O entendimento do conceito gestão, já pressupõe em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto”.

Cabe ressaltar, que quando falamos em participação não estamos nos referindo apenas à presença desses segmentos em reuniões de pais, plantões pedagógicos, conselhos de classes, conselhos de escola e outras, mas sim, de participação na tomada de decisões.

E ainda trazemos a contribuição de segundo Chamusca (2006, p.8):

[...] torna-se autônoma a escola que, primeiro, situa-se e adapta seu projeto político pedagógico à realidade local, incorporando e buscando compreender os valores culturais, as práticas sociais, artísticas de sua comunidade adquirindo uma identidade [...]. Uma escola só pode formar cidadãos, autônomos, se a mesma for, dentro dos parâmetros possíveis, independente na gestão de seu projeto pedagógico, de seus recursos administrativos, autônoma de suas finanças, de pessoal e de materiais não requisitando auxílios pormenores de sua secretaria seja ela estadual ou municipal. Ou seja, deve sustentar suas necessidades básicas, evoluir seus projetos, recursos didáticos pedagógicos, físicos e administrativos, todavia contando com pessoal que faça garantir sua auto sustentação.

A participação de novos atores na gestão escolar, a descentralização do poder e a delegação de responsabilidades precisam ser compatibilizadas com a reorganização e o fortalecimento dos órgãos colegiados de gestão. A liderança do gestor é fundamental na implementação de ações compartilhadas.

As ações de gestão democrática trazem consigo uma concepção educativa que valoriza a autonomia da escola e dos sujeitos que a fazem. Destaca a importância da participação dos alunos nos processos de tomada de decisão na escola.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva 2006.

_____.Ministério da Educação e Cultura. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, v.135, n. 24,20 dez. 1996.

CHAMUSCA, Heitor. **Autonomia escolar. Gestão em rede**. Brasília: CONSED, nº 71. p.8-9, ago. 2006.

Hallak, Jacques: **Banco do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**. , Instituto Internacional de Planejamento Educacional. Publicação Madrid: Tecnos, 1991

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 3 ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

Luck, Heloísa, **concepções e processos democráticos de gestão educacional**/Heloísa Luck.5.ed.-Petrópolis, RJ:Vozes,2010.série:Cadernos de gestão

PARO, Vitor...**Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Autores Associados, 2000.