

PROMOVENDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA .

Rosely Tavares Alves Pardini.
Ana Maria Martins de Carvalho Mol

*Princípio básico da educação a seis mãos:
a ética relacional válida na escola tem de valer
também na família do aluno.*

Içami Tiba

O presente estudo inicia-se com fundamentos legais dos processos de gestão democrática e de participação nos sistemas de ensino e nas escolas públicas. Refletir sobre ações capazes de concretizar princípios e idéias nos quais acreditamos. Considera-se como um dos desafios deste novo século, tornar realidade os múltiplos sentidos que a palavra democracia e cidadania nos apresenta. A questão central é como incentivar a ação das pessoas nos processos de gestão escolar. Analisando então as relações entre participações, diretrizes legais e o direito à educação.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características, e exigências próprias. Para efetivá-la, deve-se observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Torna-se necessário exercer funções que fortalecem a presença e a atuação das pessoas envolvidas. O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os seguimentos interessados na construção de propostas coletivas de educação.

Nessa ótica, os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa. Esses processos procuram estimular a participação de diferentes pessoas e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo específico, promover uma educação de qualidade, que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais , onde podemos observar na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, art. 1º.

Acreditando nessa concepção de educação como formação humana contida no texto da LDB , como colocá-la em prática em nossas escolas, mas como fazer isso?

A gestão democrática participativa constitui o modo próprio de organização e funcionamento das escolas. 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.

A articulação entre diferentes procedimentos na gestão democrática das escolas explicita-se uma concepção de gestão democrática como processo participativo em construção permanente, no qual há respeito às diferenças e aos conflitos sociais, observando diretrizes legais e a ética social. Conforme apresentado anteriormente a LDB estabeleceu que a gestão da escola se faz com a

comunidade escolar e local. Isso significa que precisamos compartilhar ações com outros atores de nossa sociedade.

A expressão “gestão democrática do ensino” sintetiza diferentes formas de participação coletivas das comunidades escolar e local nos processos de administração dos recursos, financeiros, de pessoal, de patrimônio, e na construção dos projetos educacionais. O modo como ela é exercida pode ser fortalecido por meio de ações que:

- Promovam, articulem e envolvam pessoas na gestão escolar.
- Desenvolvam as instituições de deliberação coletiva que integram os sistemas de ensino.

Mais participação significa mais democracia, quando as pessoas envolvidas dispõem de capacidades e autonomia para decidir e pôr em prática suas decisões. Por esse motivo, acredita-se na competência básica dos gestores escolares envolvidos na construção de procedimentos democráticos de decisão. O que é necessário para ser capaz de resolver problemas práticos, combinando idéias e informações, de modo a revelar novas possibilidades de ação democrática? Como lidar com interdependências, de modo a articular pessoas e gerir recursos em prol de objetivos compartilhados?

Refletir sobre as questões anteriores, propõe pensar em três objetivos específicos:

1. Identificar espaço de participação da escola na comunidade local.
2. Criar estratégias de mobilização de pessoas e setores da sociedade.
3. Examinar processos democráticos de decisão e mecanismos de integração das escolas com a comunidade.

Identificar espaços e estratégias de mobilização são objetivos que, por sua vez, têm como finalidade revelar novas possibilidades de participação democrática. Ao procurar modificar a realidade que nos cerca, é querer que essas experiências sejam em nosso benefício. Mas, trabalhamos, também, por uma sociedade melhor e mais justa e espera-se que essas ações possam se refletir em nossa formação. O desenvolvimento de capacidades pessoais se faz em novas condições sociais que construímos na caminhada democrática.

Ao examinar mecanismo de integração e ponderar sobre instituições co-partícipes, espera fortalecer competências pessoais necessárias ao desenvolvimento de ações compartilhadas. Os efeitos da gestão escolar ultrapassam os muros da escola e até mesmo da comunidade em que ela está inserida. Para promover a participação responsável e conseqüente, o gestor, deve ser capaz de reconhecer e avaliar os vínculos entre as propostas elaboradas na escola, as políticas e os programas de outras entidades. Saber lidar com interdependências para pôr em prática a proposta pedagógica da instituição de ensino que é uma competência importante.

Estar atento às mudanças sociais, procurar agir de modo autônomo e responsável, é esse motivo que destaca a importância de estabelecer parcerias com reciprocidade. Reconhecimento de pessoas e entidades vizinhas à escola, são nossos primeiros parceiros. Isso, indica aspecto importante para se estabelecer uma relação de parceria com reciprocidade. Identificando instituições nacionais e locais co-responsáveis e participantes da gestão educacional.

A construção da autonomia na escola é o que devemos ir construindo. A importância das ações coletivas para uma educação de qualidade, que vise garantir o sucesso escolar dos alunos. O trabalho em equipe, o compartilhamento das ações e decisões na escola articulam-se à implementação de mecanismos de participação colegiada na escola, favorecendo assim o processo de construção da autonomia e de democratização na gestão.

O desenvolvimento de um trabalho coletivo requer atuação das comunidades escolar e local na construção e na implementação de um projeto pedagógico no qual as responsabilidades devem ser compartilhadas, a confiança seja mútua, a sensibilidade para ações inovadoras e criativas também devem ser princípios observados e a educação de qualidade seja a principal finalidade.

A autonomia da escola se aplica com ações de incentivo à participação e, também, com a criação de mecanismos de construção coletiva do projeto pedagógico. Colocar em prática, no cotidiano das atividades escolares, é uma proposta educativa que seja fruto das vontades das comunidades escolar e local e também um exercício democrático promovendo maior autonomia pedagógica,

administrativa e financeira da escola, estas responsabilidades bem explicados nos artigos 12 e 15 da LDB. A conquista da autonomia, conquista também o mecanismo de participação.

Ter autonomia implica conhecer diferentes pontos de vista e argumentar a respeito de idéias e decisões. O diálogo entre docentes, equipe gestora e comunidade favorece a melhor qualidade da educação na escola e o sucesso do aluno.

Para se construir a autonomia na escola , deve-se pensar em três aspectos:

1. Consolidar mecanismos e procedimentos de participação e gestão colegiada na escola.
2. Destacar a relação e a construção do processo pedagógico e o exercício da autonomia na escola.
3. Analisar mecanismos de envolvimento de alunos, pais, professores e funcionários em ações compartilhadas na tomada de decisões e na gestão da escola.

A participação de novos atores na gestão escolar, a descentralização do poder e a delegação de responsabilidades precisam ser compartilhadas com a reorganização e o fortalecimento dos órgãos colegiado 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. É importante a participação dos alunos em alguns processos de decisão na escola. O gestor, deve consolidar mecanismos de gestão colegiada na escola, de modo a agir

coerentemente. Vários espaços de gestão colegiada devem ser criados ou consolidados, de modo a garantir a mobilização da comunidade local e escolar na construção da autonomia e da participação. Esses processos ajudam a formação de cidadãos e também a promover uma educação de qualidade para todos.

Deve-se estimular ações inovadoras, capazes de modificar o ambiente de formação e trabalho nas escolas.

Então como promover, articular e envolver a ação de pessoas no processo de gestão democrática? Afirmamos, desde o início, que este é um dos desafios da gestão democrática. Existem alguns caminhos possíveis para a construção e a consolidação de uma gestão escolar democrática.

Temos por objetivo ressaltar como ações e atitudes imbuídas de valores e procedimentos democráticos contribuem para superar obstáculos, desenvolver a organização das escolas e estimular a formação de liderança. As relações sociais presentes no cotidiano das escolas às vezes nos trazem alguns obstáculos e dificuldades na construção de um trabalho coletivo.

A organização dos tempos e do trabalho nas escolas constitui, uma referência concreta para o gestor avaliar e organizar seu tempo e suas ações, estimulando a formação de liderança e identificando novas estratégias de organização. Reconhecer a existência de situações-problema, e buscar soluções, também identificar um horizonte comum e construir coletivamente os múltiplos caminhos para atingirmos os resultados desejados são habilidades necessárias à lideranças democráticas, ou seja devemos:

1. Desenvolver estratégias de organização dos tempos e do trabalho.
2. Avaliar ações inovadoras e de incentivo à liderança democrática.

As relações sociais e a organização do tempo na escola, nos remete a refletir, como reconhecer uma boa gestão? E o poema *Mãos Dadas*, de Carlos Drummond de Andrade, constitui um precioso guia para iniciarmos a resposta. Ele nos convida a olhar para os horizontes do presente.

*Não serei o poeta de um mundo caduco.
Também não cantarei o mundo futuro.
Estou preso à vida e olho meus companheiros.
Estão taciturnos mas nutrem grandes esperanças.
Entre eles, considero a enorme realidade.
O presente é tão grande, não nos afastemos.
Não nos afastemos muito, vamos de mãos dadas
(...)
O tempo é a minha matéria, o tempo presente,
Os homens presentes, a vida presente.*

Carlos Drummond de Andrade

A proposta política esboçada nesse poema, engloba um convite para caminharmos juntos, de mãos dadas, presos à vida e com o olhar em nossos companheiros taciturnos, mas que nutrem esperanças, e termina reiterando um compromisso com os homens presentes, com a vida. Drummond encerra declamando a fonte de sua reflexão, seu compromisso com a realidade que o cerca, pois o tempo presente é sua matéria, mas o gestor precisa lançar seu olhar também para o futuro.

Ações inovadoras contribuem para o desenvolvimento do ambiente de trabalho e produzem alterações significativas na organização dos tempos escolares. Existe uma grande vinculação entre a organização dos horários, das atividades e as relações sociais. Sempre que interferirmos, com sucesso ou não, em um aspecto, modificamos os outros. Novas atividades desconstroem nossa rotina

e estabelecem contatos com pessoas diferentes. Ao participar dessas ações, pode-se liderar processos importantes de mudanças na realidade.

Na construção da gestão democrática, a definição de como serão organizados os trabalhos e os tempos escolares é uma das tarefas mais emblemáticas do processo, tendo em vista a diversidade de interesses. A discussão em torno do tempo na escola adquire proporções bem maiores, na medida em que pensamos nas conseqüências ou a forma como ele é organizado traz para aqueles que têm direito ao maior tempo possível de permanência na escola, os alunos.

O gestor também deve preocupar-se com a organização do calendário, e isto abrange, o início e o fim do ano letivo, o número de dias letivos, às férias, os períodos escolares em que o ano é dividido, os feriados, as datas de avaliação, o tempo reservado para reuniões, planejamento e cursos, além da distribuição de carga horária entre disciplinas ou áreas de concentração.

A organização dos tempos de trabalho, que expressa valores e idéias nos quais acreditamos, e as ações inovadoras que podem desenvolver lideranças capazes de promover maior participação, mostrar que a organização dos horários, do calendário e das reuniões formaliza relações entre pessoas e profissionais da educação. Os efeitos de uma boa gestão sobre essa organização se fazem paulatinamente. Para tanto, é necessário promover ações inovadoras e estas, por sua vez, requerem lideranças democráticas. Tais lideranças coordenam intervenções coletivas sobre a organização presente, modificando alguns aspectos e preservando outros.

As ações necessárias para uma gestão democrática não são exclusivas de nenhum cargo, função ou pessoa. A organização democrática, seja de uma

pequena escola, seja de um sistema de ensino, precisa reconhecer a necessidade urgente de se trabalhar em equipe. Pois é por intermédio desse processo que inovações são geradas. A equipe gestora funciona com um bom time de futebol: sem posições fixas mais respeitando as especialidades de cada um. Ser capaz de estabelecer o esquema de trabalho para cada objetivo, após ouvir seus jogadores e outros membros da comissão, é tarefa de uma equipe gestora que compartilha as ações na escola. Assim, em uma gestão participativa a equipe procura novos parceiros para chegar à meta pretendida. Também é importante não esquecer de aprofundar as relações com parceiros já existentes. E, naturalmente, observar as regras do jogo.

Para as atividades em equipe funcionarem a contento, é necessário, por um lado, motivação, e por outro, definição de responsabilidades. Por isso é importante o reconhecimento das condições sociais e de trabalho presentes entre professores e alunos de uma escola.

Mostrar que a gestão democrática na escola se faz com a construção da democracia em nosso país, e para isso duas questões são muito importantes, nosso ambiente de trabalho expressa valores e idéias nos quais acreditamos e ações inovadoras desenvolvem lideranças capazes de promover maior participação. A legislação nos auxilia destacando alguns meios para superar obstáculos, e a participação da comunidade na vida da escola e vice-versa. Analisar também os parceiros que podem atuar na gestão da escola, e a importância de suas ações pessoais na abertura de novos caminhos.

Tornar realidade em cada escola o princípio constitucional de gestão democrática do ensino, requer gestores capazes de aplicar normas legais em situações das mais diferenciadas. Para isso, um conhecimento, mais abrangente da Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9394/96, constitui uma ferramenta importante. No entanto, a democracia se faz com a observância da lei e com participação. Estabelecer novas parceiras, fortalecer instituições escolares e extras escolares de deliberação coletiva, e envolver pessoas mais atraídas são ações capazes de disseminar relações mais democráticas.

Podemos perceber que num espaço de dez anos para cá, como o termo CIDADANIA E DEMOCRACIA, que definem muito bem a missão de uma escola, estão desgastados, vazios e de sentidos e/ou utilizados equivocadamente. Acreditamos que não há cidadania sem o conhecimento básico, devemos resgatar o conceito correto e adequado de cidadania e democracia.

Consideramos sempre que a prática de gestão não se desenvolve de modo solitário, ela se faz em equipe, com o envolvimento de diversas pessoas. As mais diferentes ações que compõem a gestão de uma escola ou sistema de ensino são resultantes do trabalho de múltiplos sujeitos, pois acreditamos que não há democracia, não há evolução, e não há felicidade sem respeito, sem dignidade e principalmente SEM AMOR.