

## **ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA**

**-Um desafio na construção e efetivação de espaços dialógicos e participativos na escola-.**

**Rubya Mara Munhóz de Andrade<sup>1</sup>**

### **RESUMO:**

O presente estudo, busca refletir a trajetória e as tensões enfrentados no desenvolvimento da gestão democrática na escola e provoca questionamentos sobre a constituição de espaços dialógicos e participativos promotores de emancipação e recriação da realidade educativa existente. Suscita questionamentos, quanto aos desafios que envolvem este processo de relações e provoca a reflexão crítica em torno e sobre as práticas pedagógicas e de gestão escolar, que em muitas situações revelam-se autoritárias, excludentes e minimizadoras da participação e engajamento da comunidade educativa. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica como fundamento metodológico, utilizando-se de leituras em livros, periódicos entre outros documentos e o levantamento de dados de pesquisa quantitativa realizado em escolas estaduais, sobre o alcance da gestão em uma perspectiva deConstata-se que a participação, a tomada de consciência da realidade posta e o engajamento, constitui-se em um processo social a ser construído e fortalecido, resultando na criação de espaços dialógicos e participativos na escola, promotores da humanização, justiça cognitiva e social.

**gestão democrática- diálogo- participação**

### **I. Reflexão crítica sobre os princípios norteadores de uma gestão na perspectiva democrática**

Refletir sobre a gestão escolar em uma perspectiva democrática no Brasil, é um desafio que precisa ser enfrentado coletivamente provocados pela revisão histórica desta caminhada.

A expressão “gestão democrática da escola pública” foi legalizada pela Constituição Federal de 1988 (inciso VI do artigo 206) e referendada posteriormente pela LDB 9.394/96 (inciso VIII do artigo 3).Inicialmente as discussões sobre a democratização da gestão da escola pública ocorreu a partir da década de 1980 sob a influência do

---

<sup>1</sup> Doutoranda - PPGE Educação – Linha Formação de Professores - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - rubyaandrade@yahoo.com.br

processo de redemocratização do país. Os primeiros debates giraram em torno do cargo de direção, os quais eram indicados pelo poder político mais próximo, implicando tal situação ingerência nas práticas escolares em benefício dos interesses do poder externo.

Segundo Vitor Paro(1996), embora a eleição dos diretores possa representar alguns avanços, não tem, por si só, condições de reverter processos tradicionais de gestão. Mesmo assim, o autor considera, que o processo de eleição faz emergir e tornar transparentes os conflitos internos, estimulando a relação da direção com as dimensões pedagógicas da gestão.

Para Dourado(1988), a escolha livre de diretores se constitui em apenas uma das alternativas para a produção da gestão democrática da escola.

De acordo com a constituição federal de 1988, a LDBEN 9394/96 e atualmente o Plano Nacional de Educação( PNE 2014-2024), a gestão democrática torna-se prioridade objetivando estimular o engajamento da comunidade educativa nos destinos da escola. Nesta perspectiva, são possíveis a utilização de mecanismos que provoquem movimentos de participação e empoderamento da comunidade escolar, como: a criação de grêmios estudantis, conselhos escolares atuantes e a participação ativa da comunidade educativa na elaboração, monitoramento e avaliação do projeto político e pedagógico da escola, documento este que garante a realização dos objetivos planejados e sonhados pela comunidade educativa.

Desta forma, torna-se necessário um processo efetivo de formação nas escolas a partir da prática renovada de gestão escolar na perspectiva democrática, que trará como resultado um processo de construção social e fortalecimento de um aprendizado, que resulta na tomada de consciência coletiva imprescindível ao enfrentamento da realidade posta e de sua possível superação.

Paulo Freire, em *Política e educação*(1993), trata da participação em geral e participação comunitária em particular. "A participação enquanto exercício de voz, de ter voz, de ingerir, de decidirem certos níveis de poder, enquanto direito de cidadania se acha relação direta, necessária, com a prática educativa-progressista" (2003, p.73). Da mesma forma, relaciona o grau de participação com a questão da democratização das estruturas sociais. "A democracia demanda estruturas democratizantes e não estruturas inibidoras da presença participativa da sociedade civil no comando da "res-pública"(p.75). Participação como um direito (p.65) e "dever de não nos omitir"(p.69). A mesma idéia é destacada pelo autor em *Pedagogia da autonomia*(1996) ao relacionar a participação com vocação ontológica de intervenção no mundo(p.59-60).

Assim, a categoria participação na escola em Freire, torna-se uma importante ferramenta capaz de romper com a tradição de gestão escolar e educacional autoritária e excludente.

Nesta perspectiva, a gestão escolar democrática, é processo que requer a participação de diretores, pais, professores, alunos e entidades representativas da comunidade local como parte do aprendizado coletivo de princípios de convivência democrática, de tomada de decisões e de sua implementação. Este processo reconhece a escola como espaço de contradições, diferenças e encontros, valoriza a cultura e a dinâmica social vividas na escola e busca articulá-las com as relações sociais mais amplas.

Porém, Vitor Paro no livro “Gestão democrática da escola pública (2000)”, alerta-nos que :

Uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à da democracia.” E continuando nesta perspectiva o autor colabora reafirmando que: “É aí, na prática escolar cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo enquanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos.

Desta forma, a prática da gestão democrática da escola enquanto valor universal é prática de colaboração recíproca e se constitui em um desafio comprometido em garantir que a escola como um todo, se efetive em local de diálogo, participação, comprometimento e respeito aos diferentes, saberes e posicionamentos, local de resgate da humanização roubada.

Explicitando o termo humanização/desumanização, Zitkoski (2000) no livro “dicionário Paulo Freire”, contribui:

É a própria natureza humana em seu modo de existir na história- por implicar um constante auto-fazer-se no mundo- que, no entender de Freire, caracteriza nossa vocação pela luta a favor da humanização. Frente às realidades históricas de desumanização de milhões de pessoas no mundo todo, a luta por humanização funda-se antropológica e eticamente no processo de construção desse ser inconcluso, que busca recuperar sua humanidade ou superar as situações limites para realizar seu próprio ser mais.

Portanto, é longo o caminho para se trilhar processos democráticos na escola mas, é preciso avançar nesta caminhada de mobilização, conscientização e resistência nestes espaços públicos que embora restritos, são os espaços possíveis na luta para desafirmos a organização e estrutura imobilizante do sistema educacional.

**II. Participação das escolas pertencentes às coordenadorias regionais de educação (13ª CRE, 10ª CRE, 35ª CRE), na análise da caminhada da gestão escolar em uma perspectiva democrática.**

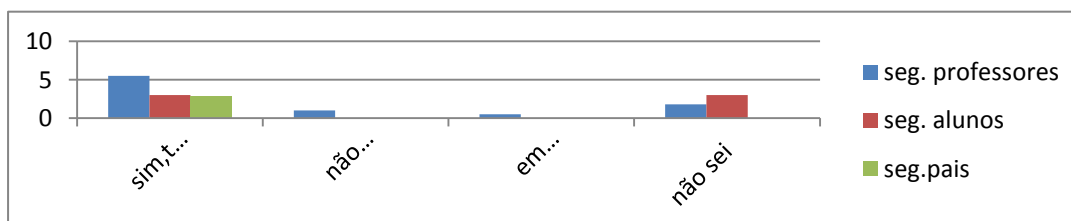
Foi utilizado neste processo de desvelamento da realidade, um questionário que mobilizou questões em torno da participação e engajamento da comunidade educativa nos rumos da escola. As questões apresentadas abaixo, fazem parte da entrevista feita a comunidade educativa em torno do projeto político e pedagógico das escolas, do conselho escolar e do grêmio estudantil, ferramentas legais possíveis na ressignificação das realidades autoritárias e excludentes de participação social.

- A escola possui um projeto político e pedagógico?
- O projeto político e pedagógico é avaliado periodicamente pela comunidade educativa?
- O projeto político e pedagógico foi reformulado em relação ao Ensino Médio inovador?
- A comunidade escolar participa do planejamento e da avaliação das atividades da escola?
- A escola possui conselho escolar atuante?
- A escola possui grêmio estudantil atuante?
- Os alunos participam do conselho de classe?

**1. A 13ª Coordenadoria Regional de Educação apresentou os seguintes dados relativo a pesquisa:**

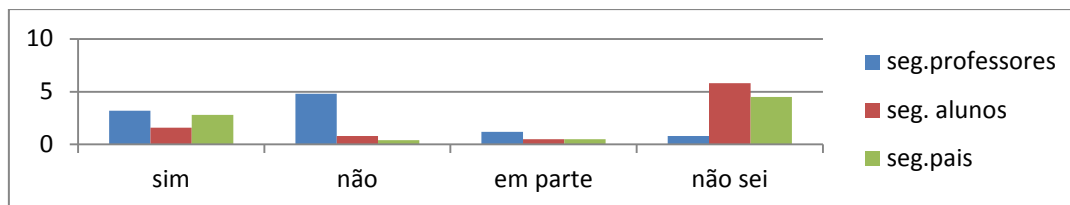
Na 13ª coordenadoria de educação foram entrevistadas 25 escolas pertencentes a rede. Em cada escola os três segmentos: professores (todos entrevistados), pais ou responsáveis pelos alunos menores de 18 anos (25%), e 25% dos alunos do ensino médio.

Questão 1. Você conhece o projeto político e pedagógico de sua escola?



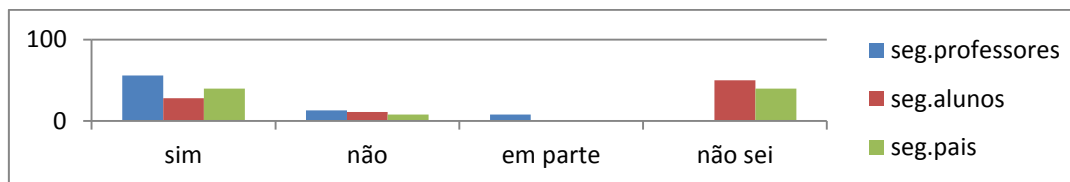
Foi registrado no questionário que dos 560 professores que participaram da pesquisa, todos tem conhecimento do documento, já dos 1757 pais e 2179 alunos, somente ouviram falar.

Questão 2. Você participa da elaboração do Projeto político e pedagógico?

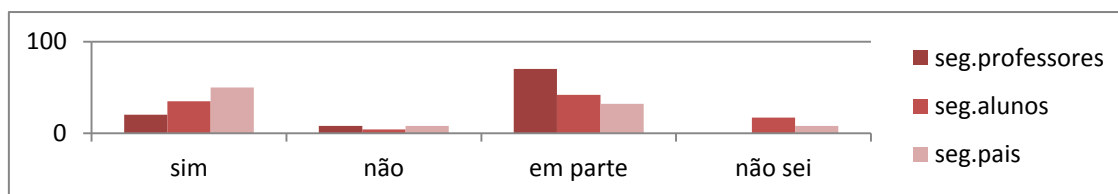


Percebe-se um quantitativo reduzido de participantes do projeto político e pedagógico.

Questão 3. Você sabe se o Projeto Político e Pedagógico, é avaliada periodicamente e se foi reformulada em relação ao Ensino Médio?



Questão 4. Você participa do planejamento e das atividades de avaliação das atividades docentes?

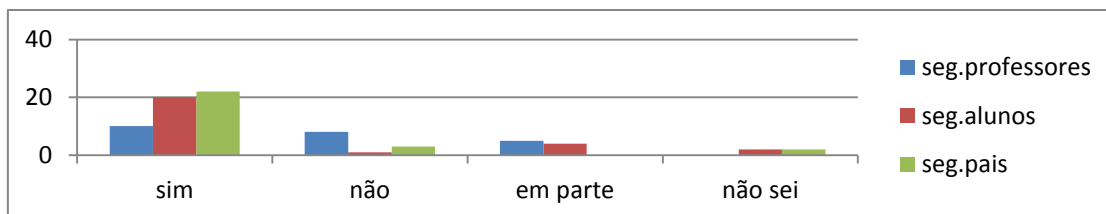


Este primeiro levantamento deixa claro, que em todos os segmentos,(professores, pais e alunos), o projeto político e pedagógico não exerce a função de ferramenta democrática e coletiva de participação e engajamento da comunidade educativa. Todos os segmentos entrevistados também não sabem se o Projeto Político e Pedagógico, é avaliado periodicamente e nem se foi reformulado em relação ao Ensino Médio, o que torna urgente uma ação da escola para total esclarecimento e conhecimento da comunidade educativa. De acordo com o gráfico acima, boa parte dos professores e quase a metade dos alunos responderam que participam em parte do planejamento e avaliação das atividades escolares, enquanto que a metade dos pais(52%)responderam que participam na totalidade.

Na realidade o que ocorre, é que os pais frequentam as reuniões informativas de entrega de pareceres descritivos, eleições do círculo de Pais e Mestres, eleição do conselho escolar, mas a participação ainda é pouca. É preciso refletir em torno desta

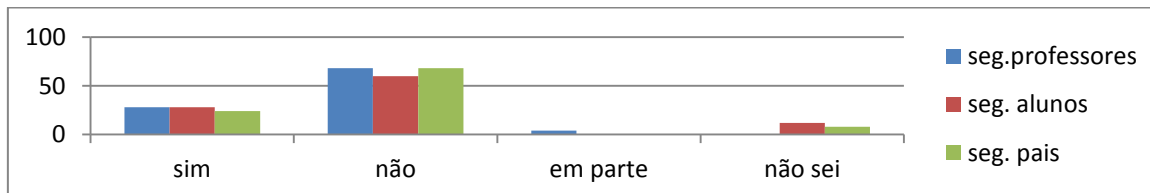
questão pois, “frequentar” reunião para tomar conhecimento do que já foi decidido, não estimula a participação dos pais que não sentem-se comprometidos com uma proposta que na maioria das vezes, já está pronta, limitando ou impedindo o poder e decisório da comunidade educativa.

**Questão 5. Participação do conselho escolar nas questões relativas ao processo de ensino e aprendizagem:**



Com base no gráfico acima, professores, pais e alunos afirmam que a escola possui um conselho escolar atuante, nas questões que envolvem ensino e aprendizagem. Na realidade, o conselho escolar tem participação mais efetiva nas questões financeiras e administrativas das escolas e a alegação de falta de tempo e disponibilidade é um fator apresentado como limite de participação dos representantes do conselho na vida da escola.

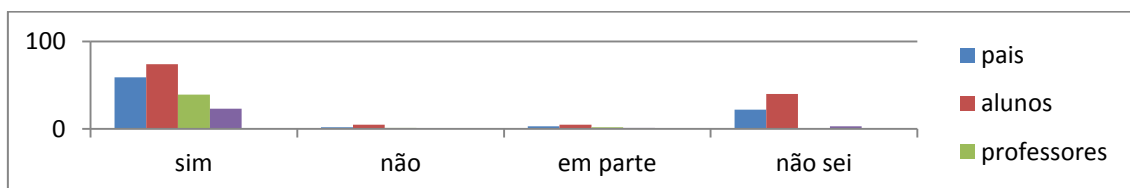
**Questão 6. Na sua escola o grêmio estudantil é atuante?**



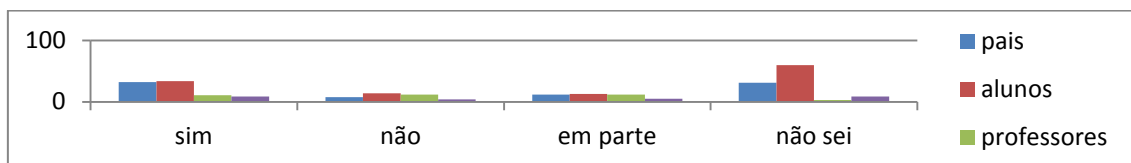
Quanto ao grêmio estudantil comprovado pelo gráfico acima, somente duas escolas da abrangência da 13ª CRE, apresentam esta organização atuante, evidenciando a necessidade de fortalecer o incentivo pelas escolas da participação e organização dos jovens nas atividades educacionais desenvolvendo a liderança e o protagonismo juvenil.

**2. A 35ª Coordenadoria Regional de Educação, apresentou os seguintes dados relativos a pesquisa:**

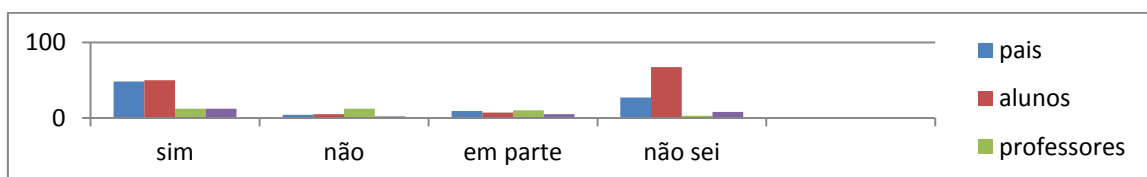
**Questão 1. A escola possui um Projeto Político e Pedagógico ?**



Questão 2. O projeto político e pedagógico é avaliado periodicamente pela comunidade escolar?

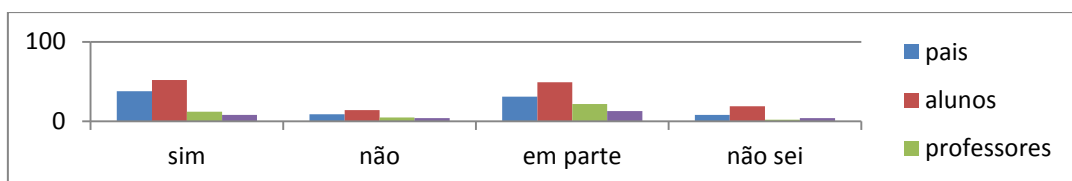


Questão 3. O projeto político e pedagógico foi reformulado em relação ao Ensino Médio?

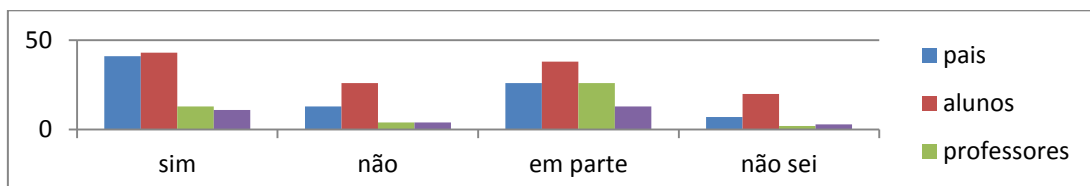


Interpretando dos gráficos acima, constata-se que quanto ao projeto político e pedagógico, evidencia-se apenas o conhecimento da existência do documento, porém, este não é levado a comunidade como uma possibilidade de exercício de democratização das decisões dos rumos da escola. No total da pesquisa, observa-se que uma parcela do segmento de pais e alunos acredita que o Projeto político e pedagógico foi adequado em relação as transformações do Ensino Médio, pois frequentam as reuniões realizadas pelas equipes diretivas e são comunicados sobre as mudanças. No entanto, estas modificações não efetivam-se enquanto processo de reflexão e construção pelo coletivo da comunidade escolar.

Questão 4. A comunidade escolar, participa do planejamento e da avaliação das atividades escolares

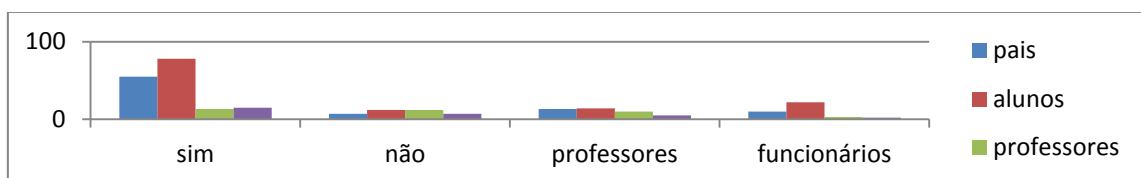


Questão 5. A comunidade escolar participa das decisões da escola?



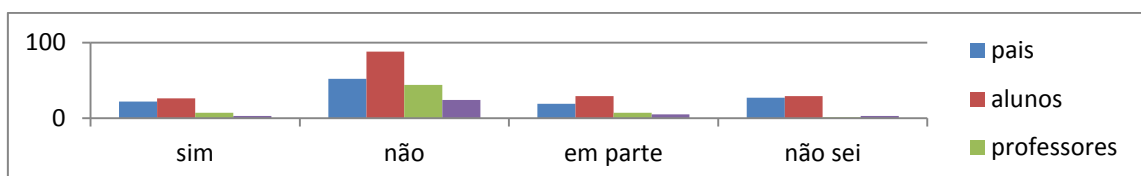
Nos gráficos acima, com relação a participação da comunidade, percebe-se que ainda não é vivenciado pela comunidade educativa a experiência da participação enquanto ferramenta política de engajamento e empoderamento social. Ainda vivemos processos claros de dissociação entre os que pensam e os que apenas acompanham como expectadores, os processos decisórios realizados na escola.

Questão 6. A escola possui um conselho escolar atuante nas questões que envolvem o ensino e a aprendizagem?



A maioria dos entrevistados sabe da existência do conselho escolar, mas não tem claro quem os representa, suas atribuições e a magnitude deste trabalho frente as estruturas administrativas, pedagógicas e financeiras da escola.

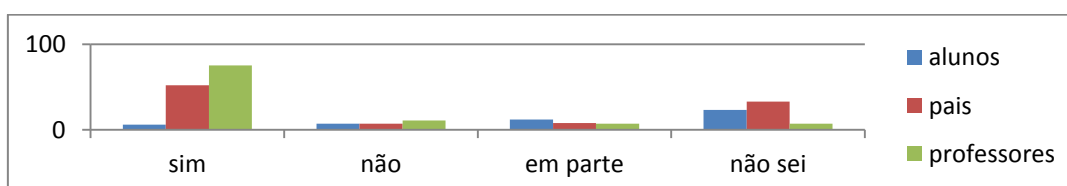
Questão 7. A escola possui grêmio estudantil atuante?



Com relação ao grêmio estudantil, podemos observar que a maioria das escolas não apresenta este movimento democrático articulado, dificultando cada vez mais a construção de processos que viabilizem a participação e desenvolvimento do protagonismo juvenil e da autoformação dos alunos buscando o fortalecimento dos processos de superação e enfrentamento dos problemas reais da escola.

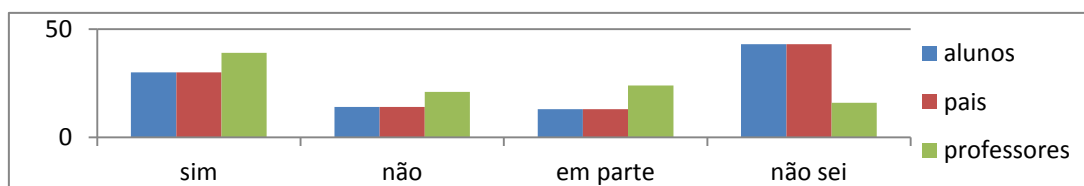
### 3. A 10ª Coordenadoria Regional de Educação, apresentou os seguintes resultados de pesquisa.

Questão 1. A escola possui um projeto político-pedagógico?

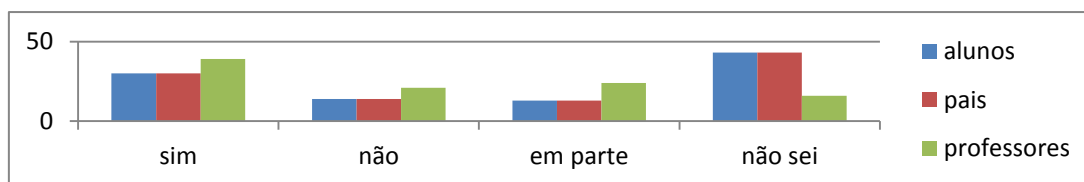




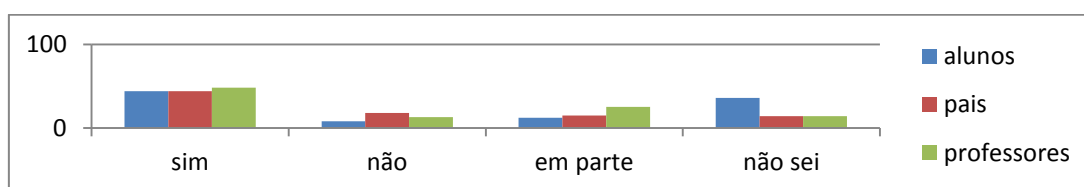
Questão 2- O projeto político-pedagógico é avaliado periodicamente pela comunidade escolar?



Questão 3 - O Projeto político-pedagógico foi reformulado em relação ao Ensino Médio?

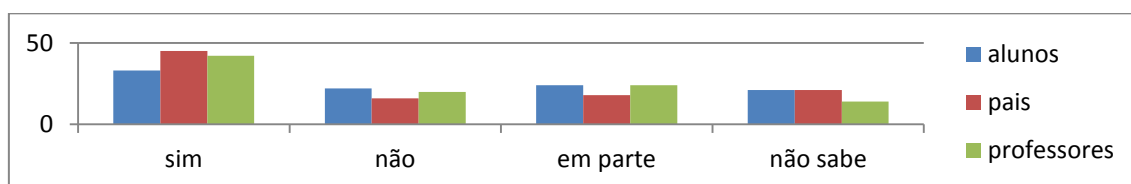


Questão 4. O projeto político e pedagógico é avaliado periodicamente pela comunidade escolar?



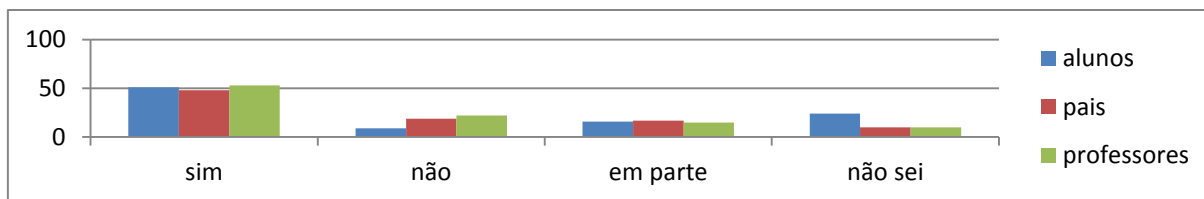
Analisando os dados acima, os números revelam que a comunidade educativa como um todo, tem razoável conhecimento da existência e função do projeto político e pedagógico.

Questão 5. A Comunidade escolar participa do planejamento e da avaliação das atividades da escola?



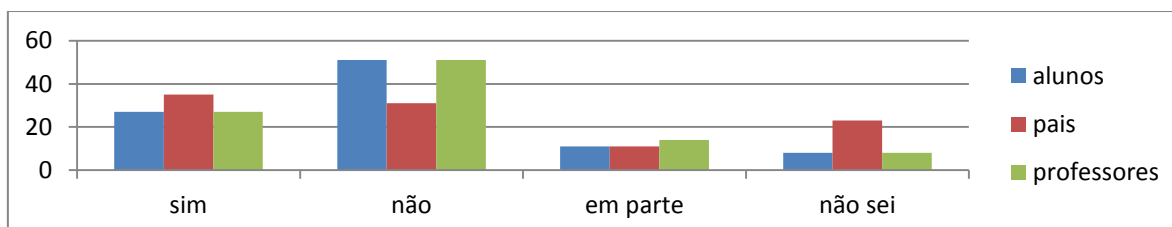
O universo pesquisado acusa que os pais participam em parte das decisões da escola. Os resultados alertam, para que a busca de uma maior participação dos pais deve ter presente que o projeto político e pedagógico somente será um legítimo instrumento de gestão democrática quando assegurar e acatar a livre manifestação dos diferentes segmentos da escola, resultando suas decisões, do colegiado representativo da comunidade.

Questão 6- A Escola possui um Conselho Escolar atuante nas questões que envolvem o ensino e a aprendizagem?



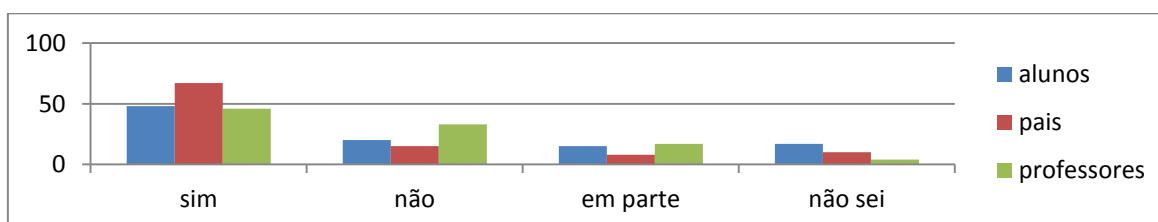
O gráfico acima aponta que aproximadamente 40% dos pais consideram que o Conselho Escolar das escolas é atuante nas questões que envolvem o ensino e a aprendizagem e 19% não sabem. Verificamos, então, que menos da metade dos pais está a par do trabalho que vem sendo realizado pelo Conselho Escolar, um número aquém das necessidades de um trabalho que aspira ser taxado de representativo, atuante e democrático. Para revertermos esses dados ou pelo menos torná-los mais abrangentes, deve-se definir regras claras e democráticas de condução de debates, de formulação e votação de sugestões, cabendo legitimamente a professores, alunos, pais, direção e corpo técnico a prerrogativa de elaboração das regras de funcionamento do mesmo. É importante também atentar para o acompanhamento e cumprimento das decisões, transformando o Conselho Escolar num espaço democrático que contemple o debate legitimando e a execução das decisões dele emanadas.

Questão 7- A Escola possui um Grêmio Estudantil atuante nas questões que envolvem o ensino e a aprendizagem?



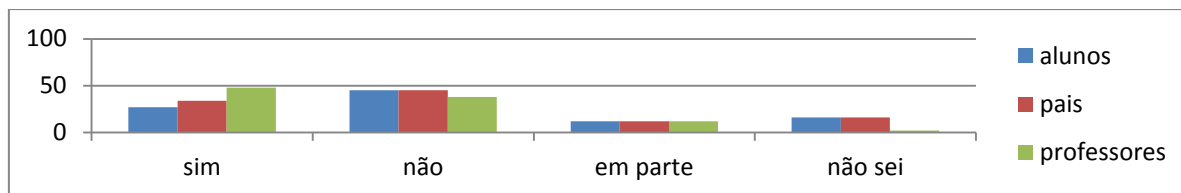
A pesquisa retrata através do gráfico acima, a pouca atuação do Grêmio Estudantil em nossas escolas. Em algumas escolas ele foi instituído, sua diretoria eleita, mas pouco se efetiva em ações promotoras do desenvolvimento de liderança e organização estudantil.

Questão 8- Os professores do Ensino Médio tem planejado e avaliado conjuntamente suas atividades?



Verificando os dados acima, observa-se que 67% dos pais consideram que os professores têm planejado e avaliado conjuntamente suas atividades, resultado que nos remete à preponderante confiança dos pais no trabalho pedagógico da escola.

Questão 9- Os estudantes do Ensino Médio participam do Conselho de Classe?



Conforme o gráfico acima, um número expressivo de escolas não desenvolve a prática do conselho de classe participativo. Necessita-se enfrentar na escola a construção de espaços dialógicos e participativos, mediados pelo respeito, humildade e capacidade de avaliação e revisão conjunta de práticas pedagógicas e relacionais comprometidas com a ética e a formação humana.

### III. Conclusão:

Após análise das pesquisas realizadas pelas coordenadoras regionais de educação, chega-se a conclusão de que a gestão que se pretende democrática ainda necessita de um longo caminho para efetivar-se. Constata-se a distância entre os documentos legais existentes para propiciar o desenvolvimento dos processos democráticos na escola e a fragilidade de sua aplicabilidade em uma estrutura e organização escolar inibidora e imobilizadora de ações que incitem a participação e integração dos sujeitos na escola.

Neste sentido, “quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos” (BRASIL/MEC/SEB, 2004, p. 26).

Esperançosamente acredito que, os sonhos possíveis de uma escola democrática, poderão tornar-se realidade quando homens e mulheres encarnam a visão da história como possibilidade e assumem como seres históricos no mundo e com o mundo a atitude crítica de denunciar as situações limites e anunciar coletivamente as possibilidades de um novo mundo, de um novo amanhã, mais humano e digno para todos.

Assim, este trabalho pretende contribuir com a reflexão crítica em torno e sobre a necessidade de fortalecermos a partir da escola e de sua gestão, a prática de uma cultura democrática das relações sociais dentro e fora da escola, ampliando os espaços e os processos democráticos potencializadores da vivência e da construção de uma postura mais cidadã, dialógica e de participação coletiva nos diversos setores da vida em sociedade.

#### 4.Referências Bibliográficas:

BRASIL/MEC/SEB.**Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha de diretor.**Brasília,DF:Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, novembro de 2004.

BRASIL.Secretaria de Educação Básica.Formação de professores do ensino médio, etapa I- caderno V:**organização e gestão democrática da escola**/Ministério da Educação,Secretaria de Educação Básica;[autores: Celso João Ferreti, Ronaldo Lima Araújo, domingos Leite Lima Filho]. –Curitiba:UFPR/Setor de Educação, 2013.

DOURADO, Luiz Fernandes.**A escolha de dirigentes escolares:políticas de gestão da educação no Brasil.**In:FERREIRA,Naura S.Capareto(Org).Gestão democrática da educação:atuais tendências, novos desafios. 3 ed. São Paulo:Cortez, 1998.

FREIRE,Paulo. **Política e educação : ensaios** / Paulo Freire. – 5. ed - São Paulo, Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_,Paulo. **Pedagogia da Autonomia:** Saberes necessários à prática educativa, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

\_\_\_\_\_, Paulo. **Educação como Prática da liberdade:** e outros escritos. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

GANDIN,Danilo. **Planejamento como prática educativa.** São Paulo:Loyola, 1994.

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito,** Ed. Cortez,1980, São Paulo/SP.

GANDIN, Luís Armando. **Projeto político-pedagógico: construção coletiva do rumo da escola** In Boletim – Gestão da escola, (novembro de 2004), Ministério da educação, TVescola, 2004, programa salto para o futuro.

LDB:**Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:Lei n.939496,** de 20 de dezembro de 1996, Brasília:Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara,2010.

FERREIRA, Naura Syria Capareto. **Gestão Educacional e organização do trabalho pedagógico.** Curitiba: IESDE, 2005.

PARO, Vitor. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ática, 1998.

PNE-**Plano Nacional de Educação-** 2014-2024 (Lei nº 13.005/2014). Brasília,/ agosto de 2014.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. [1995] **Planejamento:Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico** – elementos metodológicos para a

elaboração e a realização. 16.ed. São Paulo: Libertad, 2000. (Cadernos Pedagógicos do Libertad)

VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14. ed. São Paulo: Papirus, 2002

ZITKOSKI, José Jaime. **“Humanização/ Desumanização”**, In: STRECK, Danilo; REDIN, Euclides e ZITKOSKI, Jaime José. (orgs.). Dicionário Paulo Freire..