

GESTÃO DEMOCRÁTICA – ELEMENTOS DE QUALIDADE DO ENSINO E DE UMA ESCOLA CIDADÃ

Aldenice Alves Bezerra – UFAM

Resumo: Este artigo registra uma discussão dos resultados da pesquisa que teve como propósito investigar em que medida a gestão democrática entendida como espaço plural de partilha de poder e negociação de conflitos, vem de fato se construindo na prática das escolas públicas de Manacapuru (AM). O estudo tem como objeto a materialização dos princípios de gestão democrática (democracia, autonomia e participação) no cotidiano escolar. A questão se insere em um contexto muito mais amplo, na medida em que se articula às lutas em prol da democratização do país.

Palavras-chave: gestão democrática; autonomia; participação

Introdução

Este artigo registra uma discussão dos resultados da pesquisa que teve como propósito investigar em que medida a gestão democrática entendida como espaço plural de partilha de poder e negociação de conflitos, vem de fato se construindo na prática da escola pública de Manacapuru (AM).

O estudo tem como objeto a materialização dos princípios da gestão democrática (democracia, autonomia e participação) no cotidiano da escola, presente na política educacional do governo do Amazonas. A questão se insere em um contexto muito mais amplo do que o espaço escolar, na medida em que se articula às lutas travadas em nossa sociedade, em prol da democratização do país, da educação e da escola. O nosso propósito foi compreender em que medida os princípios acima citados estavam repercutindo nas escolas públicas de Manacapuru (AM), seja em termos de contribuição, ou não, para ampliar, fortalecer, dificultar a participação de seus atores na condução da instituição escolar.

A pesquisa começa a ser fortalecida pelo contato com a literatura pertinente (GENTILI, 2001, HORA 2007; 2002; PARO, 1997; CURY, 2002) que veio despertar o interesse pelo desvelamento das propostas voltadas para gestão da escola, denominadas de “*gestão democrática*”.

Para o desenvolvimento desse estudo, tomamos como espaço empírico da pesquisa quatro escolas da rede pública estadual, no município de Manacapuru, localizado na microrregião do Medio Amazonas, tendo como suporte a análise do conteúdo dos documentos da política educacional amazonense (1995-2002), aplicação

de entrevistas semi/estruturadas a uma amostra de 4 gestores de escolas, além das observações diretas feitas junto às referidas escolas, com registros em diário de campo.

Nesse contexto algumas questões nortearam nossa pesquisa: em que medida a gestão democrática tem contribuído para ampliar, fortalecer ou dificultar a participação política na condução da instituição escolar? Qual o tipo de participação que se processa na dita gestão democrática?

2. A gestão escolar no município de Manacapuru

A gestão educacional, a elevação do nível do ensino e sua universalização são anseios históricos na educação brasileira. Neste aspecto, podemos afirmar que a educação brasileira está interligada ao momento e aos acontecimentos globais da sociedade, o que ocorre no seio da escola é sempre decorrente do que acontece com os indivíduos que estão dentro e fora da escola.

Neste capítulo tratamos da realidade educacional no município de Manacapuru (AM). Descrevemos as características estruturais e físicas das escolas investigadas e discutimos como os princípios de autonomia e participação estão sendo tratados no âmbito escolar.

2.1 – Um olhar sobre as escolas pesquisadas

De início, pretendemos neste tópico, dar uma noção do Órgão responsável pela ligação direta entre as escolas do município e a Secretaria Estadual de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC), trata-se da Coordenaria Regional do Ensino do Município de Manacapuru (AM). Esse Órgão tem a incumbência de organizar e planejar as atividades de ensino que deverão integrar o Calendário Escolar Estadual. É também de sua responsabilidade acompanhar, verificar e supervisionar todas as atividades, eventos e ações da rede escolar.

ESCOLAS PESQUISADAS:

Escola ALFA, localizada na área central do município. Com excelente estrutura física, é uma das escolas mais bem equipadas do local. Possui um quadro de professores e funcionários considerado **muito bom**. A escola funciona nos três turnos, atendendo turmas no turno matutino; no turno vespertino e à noite atende Ensino Médio e Educação de Jovens Adultos.

Escola Beta, localizada na zona periférica da cidade, no bairro mais populoso do município. Foi reformada em 2005. Possui mais de 1.600 alunos distribuídos nos três

turnos, suas salas são pequenas, não atende à demanda da área, razão pela qual está sempre lotada. A escola conta com 42 professores sendo que dois compõem o corpo técnico; dispõe de 29 funcionários para atender serviços administrativos e serviços gerais. Para a gestora e professores os maiores problemas da escola são a indisciplina e a distorção idade-série. São comuns os relatos de alunos e professores sobre a grande indisciplina e ocorrências de grupos "galerosos".

Escola Solimões situada na zona rural em uma vila de pouco mais de dois mil habitantes. Distante de Manacapuru sete horas de barco e quatro horas de lancha tipo jato. A escola possui sete salas de aulas e mais vinte e duas dependências, contando inclusive com uma sala de informática, com todos os equipamentos instalados. Trezentos alunos frequentam a escola distribuídos nos três turnos. A escola conta com um quadro composto de onze professores e, nove funcionários. Diferente das escolas situadas na zona urbana, esta conta com poucos recursos humanos, precisando de auxiliares administrativos, vigilantes e serviços gerais. Apesar das dificuldades materiais e humanas notamos que os professores fazem um grande esforço para que as atividades escolares se realizem satisfatoriamente.

Finalmente, a quarta e última escola denominada **Rio Negro**, fica a 38 quilômetros da sede municipal, cujo acesso pode ser tanto por via fluvial como rodoviária. Os professores moram na sede e se deslocam todos os dias através de uma kombi antiga que os leva e traz do trabalho. Saem por volta das seis horas e retornam para casa às dezesseis e trinta horas. A escola atende o ensino fundamental do 1º ao 9º ano nos turnos matutino e vespertino e no turno noturno atende o 1º. Ano do Ensino Médio Tecnológico. Atende mais de duzentos e cinquenta alunos nos três turnos e, pelo tamanho das salas a escola apresenta superlotação. O quadro de professores conta com cinco atuantes e um técnico de mídia. Os professores possuem graduação superior.

Em síntese, as observações aqui relatadas são apenas uma parte das escolas pesquisadas. Ainda há muito para se dizer, mas pretendemos aqui dar uma ideia do que é o espaço escolar, suas condições e limitações de funcionamento, em Manacapuru. Mais interessante aqui, é saber o que pensam e como convivem nossos profissionais da educação. Quais são os desafios e perspectivas na busca de uma gestão democrática.

2.1- **Gestão escolar democrática: um horizonte em construção**

Neste tópico pretendemos discutir a respeito da administração da educação como prática democrática, autônoma e participativa. Para tanto, surgem os questionamentos por que a escola nem sempre é aquela

Idealizada por todos, não é aquela sonhada por nossos alunos, pais, professores, e, até aonde estamos dando abertura para a participação de todos nas decisões da escola. São questionamentos que trazem a baila a própria LDB n. 9394/96 em seu art, 3º. Inciso *participação* VIII, **gestão democrática do ensino público**, na forma da Lei. E não menos importante é lembrar aqui os incisos I e II do Art. 14 da LDB, *dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes*.

Os pontos citados nos chama a atenção pela sua relevância para a dimensão nacional articulando os princípios com que se espera dos sistemas de ensino: autonomia, participação ou mais explicitamente, a gestão democrática que para Cury (2005, p. 17) é assim analisada:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como, profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

É importante destacar que a construção da escola democrática e participativa não se faz da noite para o dia. Não se decreta, nem se normatiza. Requer esforço coletivo. E não adianta reiterar discursos “modernos”, cheios de boas intenções, mas sem compreensão dos atores sociais. A autonomia, democracia e participação não se criam, mas se constroem gradativamente.

Cury (2002) esclarece ainda que a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência, nada mais desafiador, diante de tantos termos.

Para Bezerra (1996, p.107) :, a gestão democrática

[...] requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais, exige mudanças de paradigmas que fundamentam a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente para além dos padrões

vigentes autoritários, desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

A autora argumenta ainda que o problema da democratização da educação reside, sobretudo, nos entraves políticos e não pedagógicos. Essa democratização para se fazer real, deve ocorrer em todos os níveis, priorizando-se o ensino fundamental, ou seja, deve começar pela base.

3. As representações da gestão escolar

Tendo como respaldo as condições em que funcionam as escolas pesquisadas, nossa pretensão neste momento é fazer uma análise das representações da gestão escolar, focalizando os sujeitos, no caso os gestores, e suas percepções em torno da temática.

Os desafios da escola pública são inúmeros e nem sempre o apoio recebido por parte do poder público é o adequado para contorná-los. Porém, as mudanças mesmo lentas parece estarem acontecendo. Os gestores entrevistados, em número de quatro possuem formação superior.

O primeiro ponto levantado na entrevista foi sobre a percepção do gestor quanto às mudanças que ocorreram nos últimos anos na área educacional no Estado e no Município de Manacapuru. Foram citados os seguintes avanços/mudanças

Gestor B: Pelo que observo a escola vem passando por várias mudanças, mas o maior avanço está na área pedagógica, hoje vejo um maior empenho dos professores

Gestor C: Através da evolução tecnológica.

Gestor D: Melhoria das condições de trabalho para se ter maior qualidade

Esses depoimentos refletem as mudanças que ocorrem em nível global como a influência da tecnologia na área educacional, os novos modelos pedagógicos alicerçados na qualificação profissional.

Com relação a participação dos pais, dos alunos e comunidade escolar às ações/atividades realizadas pela escola? Os gestores deram as seguintes respostas:

Gestor A: Ainda não há tanta participação por motivo de falta de motivação dos mesmos.

Gestor B: Através de reuniões e palestras

Gestor C: Através da divulgação dos índices da escola, dos problemas

Gestor D: Através de reuniões periódicas e festas da escola

Pelos depoimentos colhidos podemos perceber que os gestores limitam o campo de atuação dos pais. A participação dos mesmos ocorre quase que exclusivamente em atividades festivas, e em situações corriqueiras mencionadas nos depoimentos dos pais.

Perguntado aos gestores, se era possível desenvolver uma gestão participativa ?

As respostas foram as seguintes:

Gestor A: Sim, é possível uma gestão participativa, só depende de um trabalho em conjunto;

Gestor B: A gestão participativa é possível, pois, a autonomia escolar se dá num elo individual e coletivo;

Gestor C: A gestão participativa e democrática deve ser compreendida como um dever de todos os atores;

Gestor D: É possível uma gestão participativa, pois a educação precisa de políticas que permitam o envolvimento de todos os segmentos da escola.

Consideramos de grande importância as respostas dos gestores neste quesito em função dos objetivos desta investigação. Pelos depoimentos percebe-se que os gestores estão informados do que se espera de uma gestão democrática, verdadeiramente participativa e autônoma.

Quanto a possibilidade de implantação do processo de escolha dos gestores escolares ser pelo voto direto, um dos gestores afirmou categoricamente que não era possível, os demais responderam afirmativamente e explicaram:

Gestor A: Só depende de uma conscientização de que somos formadores de opinião para que exerçamos nossa cidadania;

Gestor B: O gestor que faz um bom trabalho deve incentivar esta prática, pois a comunidade sabe o que melhor para seus filhos;

Gestor C: Para que a prática democrática seja plena, a eleição pelo voto direto é muito importante.

Com respeito à existência do projeto político/pedagógico, considerado um dos eixos da gestão democrática, as respostas dos gestores foram desanimadoras, ou seja, atualmente ainda estão em fase de elaboração do documento.

Como podemos observar a maioria dos gestores afirmam que nem todos estão preparados, que há necessidade de **conscientização**, isto é precisam saber o que é e como esse mecanismo pode interferir na educação.

Refletindo sobre **as representações** dos gestores aqui colocadas é oportuno reafirmarmos o compromisso como educadores de que o conformismo gera o comodismo e este gera o medo. E quem tem medo de lutar se conforma com a condição de mero coadjuvante no palco da vida. A vontade de ver as mudanças acontecerem na educação não deve ficar só no desejo. Deve ser buscada. E isso acontece ao pensarmos o ato educacional como ato político e conseqüentemente nosso papel como construtores de uma nova sociedade. O espaço pedagógico é o espaço da luta, do desafio, da superação. Mas também, um espaço costumeiramente de grandes contradições. Nesta discussão, vale refletir com Gadotti: *reivindico para o educador o direito à obediência. É preciso ter coragem para praticar a educação dessa maneira, mas é somente dessa maneira que podemos formar gente capaz de assumir a sua autonomia, gente inconformada, capaz de autodeterminar-se e participar da construção de uma sociedade de direitos iguais* (p.53,1998)

4.Considerações finais

A gestão democrática, enquanto espaço plural de negociação de acordos/conflitos, ainda não amadureceu na prática social das escolas pesquisadas. O fortalecimento dela, através de um espaço de vivência democrática, com a descentralização de poderes, está apenas no plano das intenções proclamadas. Os mecanismos democráticos constituídos para essa vivência, tais como o Conselho Escolar e as eleições de diretores, vêm assumindo um fim em si mesmo, sem visibilidade quanto à função política que é voltada para um projeto coletivo de escola.

Não podemos desconhecer que as práticas da vivência democrática e de participação são ainda muito incipientes na sociedade brasileira, o que se manifesta nas instituições escolares. Desse modo, um redirecionamento das medidas de políticas pautadas pelo gerencialismo ainda se mostra difícil de acontecer, muito embora a existência, neste quadro, de instrumentos democratizantes abre perspectivas para um processo de democratização substantiva possa vir a se instalar.

REFERÊNCIAS:

BEZERRA, Aldenice Alves. A Gestão escolar numa perspectiva democrática. Revista Amazônida, Ano 6, v.2 , 2001, Manaus: EDUA

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. N. 9394/96. MEC. Brasília:DF
CURY, C.R.J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA,
Maria Auxiliadora M. **Gestão Educacional:** novos olhares, novas abordagens.
Petropolis (RJ) : Vozes, 2005.

_____ **Gestão democrática da educação:** exigências e desafios. RBPAAE, v.18,
n.2.jul/dez,2002

