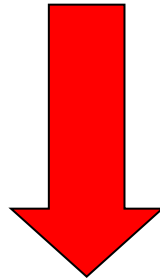




# Gestão Democrática, Sistemas e Escolas

Maria Raquel Caetano  
IFSUL -RS

- EDUCAÇÃO COMO DIREITO - bem público
- ACESSO E PERMANÊNCIA
  - QUALIDADE DE ENSINO



- DIREITO DO ALUNO AO CONHECIMENTO
- DEVER DO ESTADO

. O debate sobre a gestão escolar

- toma vulto a partir dos anos de 1970, quando a luta da classe trabalhadora pelo direito de seus filhos à escola pública impõe a reflexão sobre os motivos da falta de vagas, das altas taxas de reprovação e do conseqüente abandono escolar, assim como das condições precárias nas instalações escolares e da profissionalização do magistério. Não por mera coincidência, nos
- anos de 1980, os professores das grandes redes estaduais de ensino começam a lograr sua
- organização sindical e a conquistar planos de cargos e carreira, com valorização da formação.
- E, assim, também a questionar a organização burocrática e hierárquica da administração escolar, a denunciar o uso das escolas para apadrinhamentos políticos. É, portanto, no bojo da ampla luta pela democracia que se formula, entre nós, a noção de gestão democrática da educação, compreendendo a gestão democrática na educação

- “Uma democracia está identificada com um processo civilizatório e de emancipação da pessoa humana”
- A democracia não é apenas um regime político ou uma forma de governo e sim um meio de vida. “É o melhor jeito de enfrentarmos de modo civilizado os conflitos”.(Benevides,...)

- Democracia é o regime político fundado na soberania popular e no respeito integral aos direitos humanos.

Agregar democracia política e democracia social:

**a alternância e a transparência no poder**

**liberdade para a participação na vida pública**

**as liberdades civis**

**igualdade e a solidariedade**

**o respeito à diversidade e a tolerância.**



- Educação é aqui entendida, basicamente, como a formação do ser humano para desenvolver suas potencialidades de conhecimento, julgamento e escolha para viver conscientemente em sociedade, o que inclui também a noção de que o processo educacional, em si, contribui tanto para conservar quanto para mudar valores, crenças, mentalidades, costumes e práticas.

- 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”.

# A educação para a democracia comporta duas dimensões:

- a formação para os valores republicanos e democráticos
- formação para a tomada de decisões políticas em todos os níveis, pois numa sociedade verdadeiramente democrática ninguém nasce governante ou governado,



A primeira dimensão consiste na formação do cidadão para viver os grandes valores democráticos que envolvem as liberdades civis, os direitos sociais e os de solidariedade dita "planetária".



A educação como formação e consolidação de tais valores torna o ser humano mais consciente de sua dignidade e da de seus semelhantes - o que garante o valor da solidariedade mais apto para exercer a sua soberania enquanto cidadão.

Em sua segunda dimensão, a EPD consiste na cidadania ativa, ou seja, a formação para a participação na vida pública.



A educação não consiste apenas no processo social que permite ao indivíduo, enquanto governado, ter conhecimento de direitos e deveres e deles dar conta inteligentemente - mas sim capacitar a todos para a posição de governante em potencial...

Trata-se de enfrentar problemas - dos mais variados tipos - e o critério para o julgamento será sempre o da justiça - decorrente dos valores da liberdade, da igualdade e da solidariedade. Logo, a EPD é uma formação para a discussão, para a argumentação, com o pressuposto da tolerância.

**Mas a educação para a democracia não pode reduzir-se à preocupação com a mera formação egoística do consumidor que tem direitos, como dá a entender muito discurso estereotipado sobre a formação do cidadão, especialmente aquele de origem oficial.**

**Como enfatiza Maria Vitória Benevides, ao falar sobre democracia e ética, lembrando Hannah Arendt, “o que permanece inarredável, como pressuposto básico, como direito essencial, é o direito a ter direitos.” (Benevides, 1998, p. 168; grifos no original.)**

**Significa, ainda, o reconhecimento (e a constante reivindicação) de que os cidadãos ativos são mais do que titulares de direitos, são criadores de novos direitos e novos espaços para expressão de tais direitos, fortalecendo-se a convicção sobre a possibilidade, sempre em aberto, da criação e consolidação de novos sujeitos políticos.” (Benevides, 1998, p. 170)**

Gestão Democrática e Autonomia  
da Escola - 2013



# GESTÃO

- **Gestar é produzir o novo e gestar é crescer junto. Gestar é um ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Isso significa que o gestor não pode ter um contrato com a desesperança(CURY, 2005).**



BASES  
EPISTEMOLÓGICAS

**GESTÃO DEMOCRÁTICA**



BASES  
POLÍTICAS



BASES  
PEDAGÓGICAS

Gestão Democrática e Autonomia  
da Escola

## BASES EPISTEMOLÓGICAS

Os processos de gestão escolar não se fazem no vazio ou de forma neutra, realizando-se, em vez disso, no seio de uma formação econômico-social, sendo, portanto, determinados pelas forças concretas, presentes na realidade (PARO, 2001).

Entende o homem como sujeito histórico, concreto que sofre os condicionantes da realidade atual, mas que traz consigo a capacidade histórica de nela intervir.



# BASES POLITICAS

**As práticas sociais também sofrem influência e são condicionadas pelo contexto global em que estão inseridas. As mudanças estruturais marcam o século XX e XXI e as políticas sociais, dentre elas, a educação, são alvos de adequações e ajustes, numa perspectiva de minimização, às idéias e tendências que têm se revezado no poder. A crise metabólica do sistema capitalista encontra estratégias para superação que são o Neoliberalismo, a Terceira Via e a Globalização (Peroni, 2008)**

**Os problemas apresentados no campo educacional são oriundos de uma crise de eficiência e eficácia na condução das políticas. A ampliação desordenada do sistema educacional, causa falta de qualidade e a improdutividade das práticas pedagógicas e da gestão da escola. Reformar é a saída e a solução para aumentar a produtividade.**

gerencial

Trabalhador flexível  
Ranking  
Competitividade  
Eficácia  
Gestão flexível  
Dimensão técnica  
Gerente  
Produto-resultado

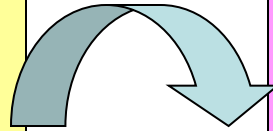
democrática

Dimensão política e pedagógica  
Mediação  
Caráter educativo  
Co-responsabilização  
Partilhamento do poder  
Construção da participação  
Autonomia  
Processo

**QUE SUJEITO ESTA ESCOLA VAI FORMAR?  
QUAL O PROJETO QUE QUEREMOS PARA A EDUCAÇÃO?**

# BASES PEDAGÓGICAS

A gestão da escola, para se constituir a partir do fundamento democrático, deve ter como princípios básicos: participação e autonomia.



**Objetivo da escola: garantir o processo de formação do cidadão, que está pautado numa determinada concepção de homem que se quer formar.**

**Autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar, razão de ser dos instrumentos democratizantes desse tipo de gestão.**

Gestão Democrática e Autonomia da Escola

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA  
EDUCAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO**

A gestão democrática **DA** educação está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação.

**PARTECIPAÇÃO**

A democratização da educação está mais associada à democratização do acesso e estratégias globais que garantam a continuidade dos estudos, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação.

**A autonomia é sempre de um coletivo, a comunidade escolar, e para ser legítima e legitimada depende de que este coletivo reconheça sua identidade em um todo mais amplo e diverso, que por sua vez o reconhecerá como parte de si.**

**A autonomia, portanto, se edifica:**

**na confluência,**

**na negociação de várias lógicas e interesses;**

**acontece em um campo de forças no qual se confrontam e equilibram diferentes poderes de influência, internos e externos.**

**Por isso, a autonomia de uma escola, a gestão democrática da escola, deve ser cuidadosamente trabalhada, para não camuflar autoritarismos, nem fomentar processos de desarticulação e voluntarismos.**



Gestão Democrática e Autonomia  
da Escola - 2013

# Gestão de Sistema Educacional

- A gestão de sistema implica o ordenamento normativo e jurídico e a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns.
- “A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.”

(BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5, p. 25).

- Assim, a **GESTÃO DO SISTEMA** configura-se em um PROJETO POLITICO, pois requer sempre uma tomada de posição política. Exige um posicionar-se diante das ALTERNATIVAS. A **GESTÃO** não é **neutra**, pois todas as ações desenvolvidas na escola envolvem sujeitos e tomadas de decisões.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper **com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática.** Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18),

# Autonomia

- A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é, também, um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos, mais ou menos, autônomos: podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. (BARROSO, 1998, p. 16).

- Um processo de gestão democrática consiste em elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do projeto educativo que deve ser conhecido por toda comunidade. A própria existência do PPP pressupõe a participação coletiva em sua elaboração, execução, acompanhamento e avaliação
- Nesse sentido, vale lembrar que as formas de organização e de gestão são sempre meios que servirão para alcançar os objetivos da instituição e que, quando estes colocam em destaque a formação humana, buscam o fortalecimento das relações sociais.

Uma SISTEMA sem projeto político-pedagógico é um SISTEMA sem IDENTIDADE, portanto, é heterônoma porque incapaz de se projetar. A identidade do sistema constitui a base do PROJETO.

Conselhos Escolares

CME

Os conselhos simbolizam o espaço no qual a liberdade deve converter-se em prática democrática e produz, a partir do debate e do dissenso, o consenso, temporário e momentâneo, as condições de possibilidade, os objetivos e os meios que farão o sistema – espaço de múltiplas aprendizagens, espaço eminentemente pedagógico, Espaço educativo.

ESCOLA

CAE

PNE

Fóruns

CNE

Fundeb

**Outro aspecto a ser lembrado é que quando falamos em “coletivo da escola” não tomamos como pressuposto a existência de um “todo homogêneo”, harmônico e consensual.**

**Ao contrário, o cotidiano da escola é feito de homens e mulheres, de crianças, de jovens, a relação posta na transmissão do ensino público implica a hierarquia de funções (mestre/estudante) e isto não quer dizer nem hierarquia entre pessoas nem quer dizer que o estudante jamais chegue à condição de mestre. Pelo contrário, a relação do conhecimento existente no trabalho pedagógico tem como fim, não a perpetuação da diferença entre saberes, mas a parceria entre sujeitos.**



- Cada qual com diferentes percursos de vida, com diferentes expectativas em relação à escola, ao seu futuro. Ainda, manifestam diferentes níveis de compromisso com relação ao trabalho, expressam insatisfações que tomam a forma de conflitos, têm vivências culturais diversas. **Todos esses aspectos se tecem e entrecem em graus diferenciados de complexidade, constituindo o que aqui designamos de “coletivo escolar”.**

Pensar e trabalhar com e no coletivo das escolas significa, necessariamente, considerar a diversidade e as diferenças entre os sujeitos e em suas implicações e posicionamentos com o trabalho coletivo.

- Numa perspectiva democrática, em que a gestão da educação é partilhada, esta adquire um carácter processual; não está "pronta", não há "fórmulas mágicas", não há modelos a serem seguidos.
- Isso gera, sem dúvida, muita tensão no coletivo escolar, muita ansiedade com o "tempo do processo", com o tempo que as coisas levam para "acontecer". Assim, muitas vezes, parece-nos muito mais fácil e plausível a adoção de práticas já realizadas por outras escolas ou de modelos, de "ferramentas", de técnicas de gestão criados em outros espaços sociais.

- A escola, como instituição social inserida na esfera pública da sociedade, não pode deixar de dar a si mesma as normas e construir as condições que a conduzem à realização de seus fins político-pedagógicos.



- Porém, a escola não se constitui como instituição independente, pois é parte de uma rede de significados, normas e práticas do sistema de educação e está inserida no tecido estruturado e estruturante da sociedade.

# O que precisamos avançar?

- Cultura de participação
- Condições materiais
- Formação dos professores
- Qualidade (grande desafio, pois não há democratização sem qualidade).

- **REPENSAR A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA**

- Tudo isso passa por um projeto de educação democrática! A Democracia deve ser construída, ela não nasce por decreto. E é mais difícil e complexo do que imaginamos, portanto ela deve ser um meio e não um fim.

# Referências

- ARAÚJO, Adilson César de. *Gestão democrática da educação: a posição dos docentes*. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, 2000.
- AZEVEDO, Janete; GRACINDO, Regina Vinhaes. *Educação, sociedade e mudança*. Brasília: CNTE, 2005.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura S.Carapeto(org.). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.
- PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001a.
- \_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2001b.
- SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. *Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas*. [www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/.../GT05-2114--Res.pdf](http://www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/.../GT05-2114--Res.pdf)