

## **A ESCOLA ATUAL, A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

*Josemary Morastoni*

*Renato José Casagrande*

Atualmente, a gestão é vista como uma nova forma de administrar de maneira democrática, onde a comunicação e o diálogo estão, já de forma implícita, envolvidos.

De acordo com a LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), a gestão educacional deve ser democrática e contar com a participação dos diferentes segmentos da escola na gestão do processo. Ferreira (2000, p.306) aponta como elementos fundamentais na construção da gestão da Escola: “Gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa”.

Mesmo considerando os elementos fundamentais, a gestão pode ser exercida de forma autoritária. Segundo Paro (2011, p.52) é preciso estar sempre reforçando a participação e a mediação para fortalecer realmente o processo de gestão: “É preciso que exista a coerência entre o objetivo e a mediação que lhe possibilita a realização, posto que fins democráticos não podem ser alcançados de forma autoritária”.

Para Ferreira, o valor da gestão democrática na sociedade atual como um verdadeiro instrumento para a melhoria da mesma. Para ela, gestão democrática é “um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e a prática educacional brasileira e mundial” (2000, p.304)

A autora destaca ainda a importância da gestão democrática na sociedade atual. Segundo ela, “é indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária” (FERREIRA, 2000, p. 305).

A gestão democrática, vista como um princípio de organização dos sistemas, e considerando-se que a qualidade do ensino é fortemente influenciada pela qualidade da gestão baseada nos princípios da democracia, é necessário que os sistemas de ensino fortaleçam suas estruturas gestoras e das Escolas, para que consolidem princípios, métodos, práticas e relações de gestão tanto eficientes quanto democráticas.

Do ponto de vista legislativo, no Brasil, a Carta Constitucional de 1988 trouxe uma inovação para o capítulo sobre educação ao incorporar a Gestão Democrática como um princípio do ensino público na forma da lei. A promulgação da Constituição, em 1988, tornou obrigatória a adaptação das Constituições Estaduais e das Leis Orgânicas do Distrito Federal e dos municípios às novas determinações, dentre elas a do princípio da gestão democrática do ensino público.

No entanto, embora constitucionalmente previstos por leis anteriores, os princípios estruturais da gestão democrática na Escola só foram efetivamente estabelecidos de forma mais clara pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), editada em 1996.

A inserção de modalidades de gestão participativa pressupõe a existência de um espaço real de autonomia da Escola e o reconhecimento das diferentes competências e atribuições dos atores organizacionais. A participação deve ser vista como um processo permanente de estabelecer um equilíbrio dinâmico entre a autoridade delegada do poder central ou local na escola, as competências profissionais dos professores (enquanto especialistas do ensino) e de outros trabalhadores não docentes; os direitos dos alunos enquanto autores do seu próprio crescimento e a responsabilidade dos pais na educação dos seus filhos.

Para que a gestão ocorra de forma genuinamente democrática é preciso muito mais do que a legislação. Faz-se necessário uma ruptura com a forma tradicional de administrar a escola, enfrentando os problemas de forma coletiva, com o envolvimento de todos os profissionais que pensam e fazem a educação, sem separações.

Na sociedade atual, a ênfase, em muitas situações, está no incentivo ao indivíduo para que sozinho, procure “vencer e alcançar o sucesso” e, que para isso ocorra é necessária apenas a competência individual. Isto é totalmente negado quando pensamos na “construção da gestão educacional que favoreça o fortalecimento do sujeito coletivo e busque novas identidades e competências político-pedagógicas” (MELO, 2000, p. 252).

A dificuldade cada vez maior nas relações de trabalho no interior da escola e consequente desgaste levam, muitas vezes, os profissionais a se isolarem, reforçado pela questão social, que promove, em inúmeras situações, atitudes individualistas e egoístas. A superação deste aspecto pode ser considerada o grande marco para a mudança social pretendida, na qual a escola e sua forma de gestão têm papel primordial para superar este individualismo e resgatar a possibilidade da participação do grupo no processo de reconstrução da sociedade.

Assim, a democratização da gestão envolve a distribuição de responsabilidades entre os atores da comunidade escolar e não a definição de funções. Na prática, esta divisão de responsabilidades presume tomada de decisões e solução de problemas realizada em conjunto, a partir de diretrizes elaboradas pelas comunidades internas e externas. São gerados, assim, ganhos em qualidade das decisões, pois estas podem refletir a pluralidade de interesses e visões que existem entre os diversos atores sociais envolvidos. Neste contexto, a função do diretor passa a ser a de mediador e coordenador, respaldado pela comunidade escolar.

A comunidade<sup>1</sup>, assim, tem papel fundamental na escola, não apenas como meros conhecedores do processo, mas como parte integrante na organização e no “pensar” deste processo. Paro (2011, p.59) afirma que:

“Cada vez mais se afirma a participação da comunidade – especialmente dos pais, não apenas como um direito de controle democrático sobre os serviços do Estado, mas também como uma necessidade do próprio empreendimento pedagógico que é levado a efeito na escola, mas que supõe seu enraizamento e continuidade com todo o processo de formação do cidadão que se dá no todo da sociedade”.

Deve-se salientar que este vínculo entre gestor e comunidade interna e externa propicia a percepção de que a escola e o processo educacional passam a ser fruto de decisões coletivas, refletindo o comprometimento de todos na busca da melhoria do ensino, deixando, portanto, de ser de responsabilidade isolada do diretor.

Podemos considerar como um dos grandes desafios dos diretores a necessidade de redimensionar sua forma de administrar a escola a partir da ação democrática, descentralizando o poder das decisões, de forma que a comunidade passe a ser um referencial importante que deverá estar envolvida em todo processo escolar, do pedagógico ao administrativo.

De acordo com Libâneo, o diretor precisa envolver, sintetizar e articular as expectativas da comunidade escolar em um projeto comum: o PPP da escola. Segundo ele, “como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais”. (2005, p.332)

Partindo-se do princípio que o Projeto Pedagógico é o documento que define as intenções da escola, devendo partir de um desejo coletivo, para a consecução desse desejo coletivo será preciso que a comunidade docente assuma realmente o seu papel, interagindo para alcançar as metas que estabeleceu e pretende alcançar.

No contexto das mudanças econômicas, históricas e sociais, a LDB 9394/96 estabelece

---

<sup>1</sup> Vale ressaltar que o termo “comunidade”, aqui, refere-se a todos aqueles diretamente envolvidos no sistema educacional, como professores, pessoal de apoio administrativo, pais, mães, responsáveis e alunos.

que todos os estabelecimentos de ensino construam seu projeto pedagógico. Projeto entendido como algo que será construído com visão prospectiva. Esta recomendação legal vincula-se à necessidade das escolas de buscar a construção coletiva do Projeto Pedagógico como um instrumento teórico metodológico que estará auxiliando os desafios diários da Escola de uma forma mais consciente, sistematizada e, principalmente de forma mais participativa.

Para Vasconcellos (1995, p.45), o projeto pedagógico pode ser visto como uma sistematização coletiva, mas não definitiva, “que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico metodológico para a transformação da realidade”.

A construção e implementação do projeto político pedagógico é também um desafio do gestor, além do que deve estar em constante aperfeiçoamento, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar. Segundo Veiga (2000, p.51), a caminhada na direção da democracia da Escola e na construção de um projeto realmente baseado nas convicções do grupo, este processo supõe e exige:

- clareza na definição dos princípios e diretrizes da escola;
- conhecimento da realidade escolar /social;
- planejamento participativo e detalhado envolvendo todos os setores da Escola e comunidade;
- esclarecimento contínuo das bases teóricas do processo pedagógico e constante estudo para maior aprofundamento de todos os envolvidos;
- atualização constante do pessoal docente e técnico de todos os setores da Escola, inserido em um processo de formação continuada.

Assim, na escola, segundo Davis e Grosbaum, (2002, p. 88) “é preciso que todos funcionem como uma orquestra: afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico”.

O projeto político pedagógico é a partitura, o que vai dar a referência a todos os atores: professores, equipe, funcionários, alunos, pais e comunidade externa; o maestro que vai apontar como cada ator poderá contribuir da melhor forma possível para um resultado harmônico é o gestor.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Lei n 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.
- DAVIS, C.; GROSBAUM, M. W. Sucesso de todos, compromisso da Escola. In: VIEIRA, S. L. (Org.) **Gestão da Escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p.77-111.
- DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2000, p. 77–95.
- FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.
- MELO, M. T. L.. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, A.S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000, p.243-254.
- PARO, V. H. **Escritos sobre a educação**. São Paulo: Xamã, 2011.
- VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: plano de ensino aprendizagem e processo educativo**. São Paulo: Libertad, 1995.
- VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 2000.