



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA
ESTADUAL ARISTÓFANES FERNANDES/RN.**

JOÃO PAULO MEDEIROS DA CUNHA

NATAL-RN

2016

JOÃO PAULO MEDEIROS DA CUNHA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA
ESTADUAL ARISTÓFANES FERNANDES/RN.**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Pedagogia a Distância do Centro de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia, sob a orientação do professor Dr. Bruno de Oliveira Lima.

NATAL-RN

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA
ESTADUAL ARISTÓFANES FERNANDES/RN.**

Por

JOÃO PAULO MEDEIROS DA CUNHA

Artigo Científico apresentado ao Curso de Pedagogia a Distância do Centro de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Bruno de Oliveira Lima (Orientador)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Dra. Kilza Fernanda Moreira de Viveiros
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Ms. Pedro Isaac Ximenes Lopes
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

RESUMO

O tema desenvolvido neste artigo mostra que a educação brasileira passa por um processo de rompimento com antigos paradigmas, principalmente em relação à administração de nossas escolas. A Gestão Democrática Educacional surge como um modelo de gestão viável para a educação brasileira e está em processo de implantação em nossas escolas. O estudo foi desenvolvido na Escola Estadual Aristófanês Fernandes, localizada na Rua Padre João Teotônio, centro de Santana do Matos, Rio Grande do Norte. Essa escola foi o objeto de um trabalho desenvolvido durante dois meses, onde foi estudada a gestão educacional da instituição, analisando o processo de democratização, a participação da comunidade escolar, a autonomia da escola, seus gestores e o Conselho Escolar. Com o objetivo de investigar o modelo proposto da Gestão Democrática na Escola Estadual Aristófanês Fernandes para a constatação dos respectivos avanços e problemas desse tipo de gestão. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram implementadas estratégias de investigações como: aplicação de questionários, entrevistas, levantamento de material bibliográfico e análise desses registros. A Gestão Democrática é um modelo irreversível para esse novo momento da educação brasileira. Surgiu para solucionar os problemas do sistema educacional, porém na Escola Estadual Aristófanês Fernandes ocorre uma dicotomia entre a teoria e a prática, a gestão não é verdadeiramente democrática, encontrando-se assim em um processo de construção.

Palavras-chave: Educação; Gestão Democrática; Gestão Escolar.

ABSTRACT

The theme developed in this article shows that the Brazilian education goes through a process of breaking with old paradigms, especially in relation to the administration of our schools. The Educational Democratic Management emerges as a viable management model for Brazilian education and is in the implementation process in our schools. The study was developed in the State School Aristófanes Fernandes, located at Rua Padre João Teotônio, Santana do Matos, Rio Grande do Norte. This school was the subject of a work for two months, where the educational management of the institution was studied by analyzing the process of democratization, participation of the school community, school autonomy, its management and the school board. In order to investigate the model of the Democratic Management in the State School Aristófanes Fernandes for the realization of their progress and problems of this type of management. To develop this work, research strategies were implemented as: questionnaires, interviews, survey of publications and analysis of these records. The Democratic Management is an irreversible model for this new moment of Brazilian education. Came to solve the problems of the educational system, but the State School Aristófanes Fernandes is a dichotomy between theory and practice, management is not truly democratic, being thus in a building process.

Keywords: Education; Democratic management; School management.

1. INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido neste artigo mostra que a educação brasileira passa por um processo de rompimento com antigos paradigmas, principalmente em relação à administração de nossas escolas. A Gestão Democrática Educacional surgiu como um modelo de gestão viável para a educação brasileira e está sendo colocado em prática nas nossas escolas.

O estudo foi desenvolvido na Escola Estadual Aristófanês Fernandes, localizada na Rua Padre João Teotônio, centro de Santana do Matos, Rio Grande do Norte, a 198 km de Natal, a capital do Estado. Essa escola foi o objeto de um trabalho desenvolvido durante dois meses, onde foi estudada a gestão educacional da instituição, analisando o processo de democratização, a participação da comunidade escolar, a autonomia da escola, seus gestores e o Conselho Escolar.

Para o desenvolvimento deste trabalho foram implementadas estratégias de investigações como: aplicação de questionários, entrevistas, levantamento de material bibliográfico e análise desses registros. Inicialmente foi feita a pesquisa bibliográfica (GIL, 2010), com o objetivo de se investigar as experiências sobre a gestão democrática, sendo seguida de análise para um maior conhecimento do assunto e para comparar a teoria com a prática na referida escola. No segundo momento foram realizadas entrevistas e aplicação de questionários com os gestores, os professores, funcionários (administrativos e de apoio), alunos e com o Conselho de Classe.

A Escola Estadual Aristófanês Fernandes iniciou suas atividades no ano de 1953, com o nome “Ginásio Comercial Padre João Teotônio” com 80 (oitenta) alunos matriculados, passando a ser de dependência administrativa do Estado do Rio Grande do Norte a partir do Ato de Autorização Lei nº 4.604/66, de 28 de janeiro de 1966. Ato de Autorização nº 072/69 de 28 de março de 1969. Sendo reconhecida pela Portaria nº 539/80 de 20 de maio de 1980.

Na década de 1980, a escola deixou de se chamar Educandário Padre João Teotônio e passou a se chamar Escola Estadual Aristófanês Fernandes, homenagem feita ao santanense ilustre Aristófanês Fernandes e Silva, permanecendo até hoje. Atualmente a escola oferece o Ensino Fundamental (6º ao 9º anos), o Ensino Médio Regular e Educação de Jovens e Adultos – EJA/Ensino Médio.

O estudo proposto por este trabalho remete ao tema supracitado, em um primeiro momento, enfocando Gestão Democrática na Escola Estadual Aristófanês Fernandes e

analisando o modelo proposto para a constatação dos respectivos avanços e problemas desse tipo de gestão, fundamentado em um modelo de participação mais ampla e participativa dentro do contexto escolar.

Em seguida, discutem-se as funções do gestor dentro da gestão democrática dessa escola, analisando suas atribuições e fazendo uma comparação com as funções de um gestor aberto e democrático, que é parâmetro da gestão democrática e uma necessidade constante no seu exercício, para a melhoria do ensino, pois desse modo compreende-se que a construção da gestão democrática parte de um gestor competente, com visão e ciência de políticas sociais voltadas para o ensino de qualidade.

E por fim, discorrendo sobre a importância do Conselho Escolar neste processo de democratização da referida escola, uma vez que serve como extensão, dá suporte para legitimidade das ações políticas pedagógicas da gestão escolar na comunidade, com objetivo de envolver a comunidade e fazer com que esta participe da escola, auxiliando-a na melhoria do ensino e contribuindo, assim, para socialização do saber.

Justificamos o artigo pelo fato de que deste estudo de caso, da Gestão Democrática Educacional da Escola Estadual Aristófanes Fernandes, nos permite analisar esse novo modelo de gestão que está sendo colocado em prática hoje nas escolas brasileiras, encontrando um caminho para identificar e solucionar a dicotomia entre teoria e prática, já que é perceptível que algumas vezes a teoria não é colocada em prática.

2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL ARISTÓFANES FERNANDES

Os estudos sobre o trabalho em escolas remontam da primeira metade do século passado, mas era um estudo voltado para o serviço burocrático, funcionalista, baseado em administração empresarial, distante da gestão educacional que se tenta colocar em prática hoje. É sempre útil distinguir, no estudo dos processos de organização e gestão, duas concepções bastante diferenciadas em relação às finalidades sociais e políticas da educação: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica, (LIBÂNEO, 2001).

Na concepção científico-racional prevalece uma ideia mais burocrática e tecnicista de escola, enquanto que na visão da concepção sociocrítica, a organização da escola é concebida como um sistema que agrega uma comunidade em sua totalidade. Nesta concepção, surgem formas democráticas de gestão e de tomada de decisões.

As decisões da gestão surgem como coletivas e não mais por um administrador que impõe as suas convicções políticas como ocorre na concepção científico-racional. As decisões são colocadas para o coletivo, afim de que ocorra uma discussão pública do que é melhor para a escola.

Assim, surge a gestão democrática baseada na concepção sociocrítica. Para Bordignon e Gracindo (2001), a gestão democratizada da escola consiste na mediação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas, a identificação das necessidades; a negociação de propósitos; a definição clara de objetivos e estratégias de ação; linhas de compromisso; coordenação e acompanhamento de ações pactuadas e mediação de conflitos.

Para Libâneo (2003), o organograma de organização escolar na gestão democrática aparece com formato circular, sugerindo relações compartilhadas de poder, onde as pessoas têm o mesmo peso na tomada de decisões. E não mais em um organograma piramidal representando as relações hierarquizadas.

Na Escola Estadual Aristóфанes Fernandes, este organograma perde essa forma piramidal, as relações que antes partiam de um profissional que se encontrava em cargo mais elevado e que exercia funções cujo entendimento é burocrático ao longo das últimas gestões veem dando lugar ao organograma de formato circular, onde encontramos principalmente na gestão passada e nessa uma mudança perceptível em relação a participação dos diversos seguimentos da comunidade escolar.

Durante o estudo, percebeu-se que os profissionais que exercem funções de apoio como: limpeza, vigilância, zelo do patrimônio escolar, cozinha, tinham uma participação desfavorecida comparando ao de um professor ou diretor. Constata-se que no decorrer dos últimos três anos com a nova gestora essas relações veem mudando e dando lugar a uma maior participação desses seguimentos na tomada de decisões na escola.

Entende-se, assim, que as características, baseadas em uma concepção científico-racional, veem sendo substituídas de forma lenta na Escola Aristóфанes Fernandes por uma concepção sociocrítica. Mas, encontramos ainda nas gestões de algumas das nossas escolas, como também do Aristóфанes resquícios dessas formas de gestões anteriores.

A gestão democrática é um elemento novo na realidade do nosso país, surgiu recentemente como forma de superar os problemas que afligem a educação brasileira, pois muitos estudos constataram que grandes problemas educacionais eram resultados da má gestão do serviço público e em especial na educação.

Porém, a democratização da escola pública está longe de ser equacionada, muito embora que, a partir de 1990, tenha ganho aceitação no contexto educacional. No nosso Estado demorou um pouco mais e só veio se efetivar na década seguinte com as eleições de diretores na rede estadual de educação.

No estudo de caso do Aristófanês Fernandes, percebe-se que a escolha dos gestores é apenas o começo de uma gestão democrática que precisa ser repensada e reorganizada, visto que não ocorre uma constante participação na escola da maioria dos segmentos da comunidade escolar, a gestão não será democrática, mas apenas escolhida.

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LUCK, 2006 p. 36).

Ainda se percebe que a participação da comunidade escolar é muito limitada, apesar de vir mudando e aumentando a participação ao longo das gestões, muitos dos segmentos que compõem o corpo escolar não participam do processo, os que participam, às vezes, comportam-se sem consciência da verdadeira função social da escola democrática, isso ocorre nas mais diversas representações da comunidade escolar (professores, gestores, funcionários, alunos, etc.).

Nota-se através de elementos de sondagem que a participação da comunidade é restrita, porque muitos pais, alunos e até mesmo funcionários da instituição não participaram do processo democrático em alguns pleitos para a escolha da gestão e desconhecem a importância dessa ação para a escola. Foi possível observar que, na maioria das vezes, a maior parte dos membros que compõem alguns segmentos da escola desconhece e/ou ignora a importância da sua participação para o processo democrático.

Assim, é notório que a participação no cotidiano escolar, como nas reuniões de pais e mestres, conselho da escola ou reuniões cotidianas, quase não ocorre dos segmentos da comunidade. Segundo Ferreira (1991, p.11), “participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução”.

O que ocorre no ambiente da Escola Estadual Aristófanês Fernandes, grosso modo, é que o segmento família limita-se, a saber, como estão seus filhos, não se preocupa com as questões da escola, não está inserida conscientemente no processo, pois não

reivindica melhores condições de aprendizagem ou mesmo um melhor espaço de convivência para seus filhos.

Portanto, a gestão democrática deveria buscar soluções para esta problemática, incentivando a participação efetiva dos atores sociais deste processo, pois para que uma gestão democrática venha a se efetivar é necessária uma participação ativa e com consciência política por parte da comunidade escolar. Como afirma Paro:

Mas a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um cem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades. (PARO, 1997, p. 16).

Não são poucos os obstáculos para o exercício pleno de uma gestão verdadeiramente democrática, o autoritarismo, a falta de participação, de politização, sem mencionar o desinteresse dos indivíduos que compõem o processo por uma participação voluntária, porém estes não permitem uma evolução das gestões do nosso sistema de educação pública.

Na escola em análise, as dificuldades são as mesmas, porém o modelo mudou, por isso deve-se mudar a forma de participação da comunidade escolar. Os gestores precisam encontrar soluções para chamar a comunidade à participação democrática no contexto escolar, ajudando, assim, na construção da gestão com participação dos alunos, professores, funcionários, pais de alunos e gestores, onde a igualdade seja uma característica constante.

Para que a gestão escolar seja fundamentada nos princípios do exercício da democracia plena, além da participação dos segmentos do corpus escolar também se faz necessário a autonomia como princípio básico. De acordo com Libâneo:

Numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros. (LIBÂNEO, 2001, p.115).

Esta autonomia é relativa, pois as escolas pertencem a um sistema de ensino. Na política educacional do Rio Grande do Norte, essa almejada autonomia é parcial: a escola é subordinada ao sistema e este muitas vezes trabalha contra a democratização da escola e inibe a participação da comunidade escolar. Vale ressaltar que esta autonomia, mesmo que

parcial, significa a possibilidade de a escola dar início a um processo político pedagógico voltado para o exercício da democracia plena dentro de uma base sólida. Assim, a autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar, razão de ser dos instrumentos democratizantes desse tipo de gestão (LIBÂNEO, 2001).

E o mais importante é que mesmo com a autonomia parcial, a escola possa caminhar para melhorar o seu Projeto Político Pedagógico, oferecendo ao seu alunado um planejamento de qualidade e que seu foco principal seja o processo de ensino-aprendizagem, que é uma das principais funções da escola democrática.

Em outras palavras, para que todos tenham voz e ouvidos, e ainda, para que a qualidade no processo de ensino-aprendizagem seja o objetivo principal de todos os envolvidos, busca-se um rumo, uma direção no PPP que parte de um processo democrático de decisões que se constitui nas reflexões e discussões permanentes dos problemas da escola, uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Segundo Veiga:

A implementação do Projeto político Pedagógico próprio é condição para que se afirme (ou construa simultaneamente) a identidade da escola, como espaço pedagógico necessário a construção do conhecimento e da cidadania. (VEIGA, 1995, p.50).

Nesse sentido a escola deve ser um espaço politizador, onde as crianças devem se empoderar, possibilitando alcançar a emancipação individual e também a consciência coletiva indispensável para a superação da dependência social e dominação política.

Sendo assim, a gestão democrática surge como proposta, com a finalidade principal de melhorias da educação, onde os gestores eleitos em suas comunidades trabalhem uma política voltada para atender às necessidades da realidade local, resolvendo seus problemas específicos através da descentralização do poder do Estado.

No caso da escola, que é objeto principal de estudo, percebe-se que os gestores trabalham a serviço dos políticos partidários locais ou estaduais. As eleições da escola se confundem com a política partidária local. Na execução do pleito, é possível perceber que os atores que concorrem a essa eleição são assessorados por membros partidários locais, realidade que não mudou muito ao longo do tempo.

A comunidade escolar se reúne para escolher o melhor gestor, mas sempre recebe influência da política partidária local. Até mesmo os professores considerados membros

esclarecidos, críticos e conscientes comportam-se de acordo com suas convicções político-partidárias. Mas discorrer-se-á dos gestores na escola democrática mais à frente.

Assim, a democratização está mascarada no caso da Escola Estadual Aristóphanes Fernandes, tendo muito a desenvolver, crescer, acrescentar, visto que a gestão democrática é baseada em um modelo de participação mais amplo, com um vasto apoio da comunidade e isso não ocorre na escola, porém para que isso comece a ocorrer no âmbito escolar, já se tem uma política educacional traçada e algumas ações já em execução.

É importante frisar que se constatam alguns avanços como a autonomia e a escolha dos gestores por votação, servindo para incentivar a participação da comunidade, mesmo que limitada. Cabe aos gestores agora incentivarem essa participação através do processo de conscientização política e social na comunidade escolar.

3. O PAPEL DOS GESTORES NO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO NA ESCOLA ESTADUAL ARISTÓFANES FERNANDES.

Depois que começou o processo democrático o primeiro passo para implantá-lo foi o pleito para escolha dos gestores na Rede Estadual de Educação. Ocorreram na Escola Estadual Aristóphanes Fernandes cinco gestões. A primeira de 29 de dezembro de 2006 a 30 de agosto de 2008, a segunda de 01 de setembro de 2008 a 27 de dezembro de 2010, a terceira de 28 de dezembro de 2010 a 27 de dezembro de 2012, a quarta de 28 de dezembro de 2012 a 27 de dezembro de 2014, e por fim, a quinta e atual de 28 de dezembro até o presente momento.

Mas será que o perfil desses gestores é o mesmo dos outros que não eram escolhidos democraticamente? Será que estes gestores trabalharam para que dentro do contexto escolar seja percebida uma perspectiva democrática? Quais as principais diferenças dessas gestões em comparação com as outras em que os diretores eram escolhidos por políticos?

Para responder a essas perguntas, convém esclarecer primeiro quais as funções dos gestores dentro de uma escola aberta, participativa e democrática, para entender qual o perfil desses gestores que estão gerindo a escola e qual o tipo de gestão é colocado em prática.

Segundo Fernandes e Muller (2006), costuma-se classificar a gestão escolar em três áreas, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa.

A Gestão Pedagógica é a mais importante, pois cuida da área educativa da escola. Já a Gestão Administrativa cuida da parte física e da parte institucional. Por fim, existe a Gestão de Recursos Humanos que cuida da gestão de pessoal, alunos, equipe escolar e comunidade. Percebe-se, assim, que as três não podem ser separadas a fim de se obter um bom andamento da gestão, é preciso que estejam juntas para garantir a organicidade do processo educativo.

Mas é possível constatar que os três tipos de gestão muitas vezes não andam juntos. Os gestores quase sempre focam as suas gestões em apenas uma dessas áreas e assim deixam a desejar durante toda sua gestão, pois acabam prejudicando o processo todo, já que os três tipos de gestão são indissolúveis.

Na Escola Estadual Aristófanés Fernandes, constatou-se, através da aplicação de questionários e entrevistas feitos á comunidade escolar, que na primeira gestão escolhida por eleições, o gestor tinha o perfil mais administrativo, focava a parte burocrática e a organização, concentrava as funções em suas mãos, abria pouco espaço para a comunidade escolar participar das decisões e da sua gestão, suas atitudes eram autoritárias.

Constatou-se também que a gestora que o substituiu focava a área administrativa, sem perder de vista o universo exterior á escola, não direcionando seu mandato para o centro que, nesse caso, é a escola; muitas das funções eram passadas ao vice-diretor, principalmente a parte pedagógica. Não procurou se envolver com problemas de recursos humanos da escola, porém, suas atitudes eram bem menos autoritárias do que o seu antecessor.

O terceiro gestor eleito, começa sua gestão de uma forma mais diferente, pois já tinha vivenciado esse modelo de gestão de outras formas (em seguimentos diferentes), foi professor durante a primeira e vice durante a segunda. Em sua gestão ele procurou dividir as funções administrativas pedagógicas com sua vice. Começou a abrir espaços para o dialogo e participação. Para Libâneo:

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. (LIBÂNEO, 2004, p. 128).

Porém um dos maiores problemas enfrentados pela gestão está na falta de funcionários, técnicos administrativos, auxiliares de serviços gerais e até mesmo

professores, um quadro que desenha a educação do nosso estado, pois esse problema ocorre em outras tantas escolas do Rio Grande do Norte.

Os gestores necessitam de recursos humanos para desenvolverem um bom trabalho, eles não podem fazer tudo sozinhos, a fim de que possam desenvolver um trabalho de qualidade, as mínimas condições têm que serem oferecidas. E uma das condições para a realização de um bom trabalho é uma equipe bem formada.

Sem uma parceria adequada com os recursos humanos, a situação de um gestor na perspectiva de uma gestão democrática fica comprometida, pois, para que ocorra realmente a gestão democrática, é relevante uma união que desencadeará em um processo de distribuição e de descentralização do sistema interno da escola.

A quarta gestora do Aristófanês foi a que mais promoveu mudanças com relação à descentralização da gestão na escola, porém isso foi veio a se efetivar do ano passado para a atualidade, durante a última gestão ela não conseguiu fazer uma boa divisão de atividades administrativas com o seu vice. Já com sua vice, atual, a gestão conseguiu abrir e descentralizar as atividades administrativas do diretor.

Nessa gestão as tarefas são mais bem descentralizadas do que na anterior. Um ponto relevante a ser mencionada é que todos os quatro vice-diretores das gestões passadas eram ausentes das atividades da escola. Segundo um professor:

A primeira vez que realmente temos vice-diretor na escola é na gestão atual, pois nas gestões passadas o vice era decorativo, não tínhamos participação alguma dos vices. Todos os vice-diretores das outras gestões tinham sido diretores na anterior. É como se resolvessem tirar férias, desestressar. (Transcrição da fala de um professor da escola Escola Estadual Aristófanês Fernandes).

No andamento da implantação da democracia interna nas escolas, é necessário para um bom gestor acreditar no projeto de ensino-aprendizagem que é a meta principal de qualquer escola, como já foi dito antes. O diretor deve abrir as portas da escola para a comunidade para que ela participe inteiramente desse processo e elabore um Projeto Político Pedagógico voltado para a sua realidade e de acordo com a sua cultura. De acordo com Bastos:

É fundamental democratizar o debate, de tal forma que todos nas escolas públicas possam ser sujeitos dele. A gestão democrática somente será um modelo hegemônico de administração da educação, quando, no cotidiano da escola, dirigentes participarem desse debate, tanto nas

reuniões administrativas e pedagógicas quanto nas aulas. (BASTOS, 1999, p. 14).

Um dos problemas constatados através de pesquisa na Escola Estadual Aristóфанes Fernandes é exatamente a falta de debates. As pessoas que compõem a comunidade escolar desconhecem o modelo de gestão proposto, os gestores locais não trabalharam com os pais e alunos os preceitos de democracia, os professores não passaram para os seus alunos os ideais democráticos, não trabalham a politização do seu alunado; assim, grande parte da comunidade escolar não participa porque desconhece a finalidade do processo.

O Pacto Nacional de Fortalecimento do Ensino Médio, no ano passado, foi um programa que contribuiu para as discussões e debates na escola, sobre os seus problemas. Foi um programa bastante relevante para a discussão sobre a gestão na escola, trouxe formação continuada para dentro da escola e ajudou a gestão da escola diretamente na busca do debate pelo menos para os professores.

Outro fator importante que tem favorecido a gestão presente é a formação que a Secretaria de Educação e Cultura do Rio Grande do Norte, tem realizado com as gestões elegidas, após o período de pleito das gestões a secretaria promove um curso de capacitação com os gestores, coisa que só veio a se realizar nas últimas gestões.

Já as reuniões no ambiente escolar são feitas com intuito de resolver algum problema de comportamento de alunos indisciplinados, na maioria das vezes. O conselho escolar não participa de reuniões pedagógicas, só de administrativas/financeiras, como se sua função fosse de aprovar orçamentos, função essa do Caixa Escolar.

Os diretores fazendo apenas a parte administrativa e burocrática, não tem como a gestão ser bem sucedida e o modelo de gestão democrática dar certo.

O que deve ficar claro para o gestor escolar é que o administrativo deve estar a serviço do pedagógico, isto é, deve servir de suporte para a consecução dos objetivos educacionais da unidade escolar. Entretanto, na gestão de uma escola, a preponderância dos aspectos pedagógicos sobre os aspectos administrativos ainda é, para muitos gestores, um grande desafio a ser vencido. Isso se dá devido à forma como a gestão das escolas públicas está estruturada. (FERNANDES; MULER, 2006, p. 03).

A gestão da escola não se encontra mais estruturada de forma hierarquizada cujo diretor é um chefe autoritário pelo qual os corpos docentes e discentes se sentem intimidados. Nas primeiras duas gestões, as relações humanas que se destacavam era as

que os gestores tinham com os alunos indisciplinados, com o intuito de puni-los sem nem mesmo o direito de defesa ou sequer serem ouvidos.

É possível observar que os novos gestores procuram promover o diálogo, fazer um trabalho de conscientização com os pais e responsáveis pelos alunos para os incentivarem a estudar, ou a resolver os possíveis problemas que surgem no cotidiano, a fim de que se possa prevenir o aparecimento de implicações maiores posteriormente e colaborando com o processo de ensino-aprendizagem, como sugere Paro:

O que concerne à administração das unidades escolares, as implicações de medidas visando à adequação desse problema dizem respeito tanto às questões propriamente organizacionais quanto aos assuntos relativos à questão do pessoal escolar. Com relação ao primeiro ponto, e tendo em vista o fim específico de promover a adesão (e a colaboração) dos pais com os propósitos educativos da instituição escolar, trata-se de refletir sobre como se configurará a participação dos pais na escola e qual o papel reservado a eles em colegiados como o conselho de escola e os conselhos de classe e de série. (PARO, 1998, p. 69).

O diretor tem a função de articulador das questões pertinentes à escola em que ele trabalha. Com a comunidade escolar ele deve achar caminhos para o bem estar e aprendizagem dos alunos; partindo do princípio da participação de todos, principalmente fazendo uma parceria com os pais do alunado, incentivando sua participação nos conselhos.

Um dos pontos que segundo a comunidade escolar não foi alterado nas últimas gestões é a articulação dos gestores com a comunidade escolar, pois apesar de serem mais abertos e democráticos os últimos gestores não conseguiram desenvolver mecanismos que pudessem resolver a falta de articulação da escola com a comunidade, incentivando a ampliação da participação da comunidade na escola.

Na Escola Estadual Aristófanos Fernandes não se percebem iniciativas como estas. A comunidade escolar encontra-se ainda distante da escola e um dos motivos é a falta de incentivo à participação das pessoas da cidade. Não se encontram nas últimas gestões planejamentos de ações que busquem o trabalho voluntário, que também tem a função de aproximar a comunidade da escola.

Se o gestor fizer cumprir suas funções dentro dessa nova forma de gerir as escolas, ele conseguirá obter êxito e fará de sua escola um bom exemplo de qualidade de ensino, cumprindo com a sua função social que é a de formar cidadãos politicamente

corretos, participativos e coerentes, pessoas preparadas para desenvolverem suas funções de forma atuante na sociedade.

Se a escola pretende preparar o aluno para o pleno exercício da cidadania, torna-se necessário democratizar a gestão da escola. Esse processo de democratização da escola deve iniciar com o gestor escolar, pois o mesmo pode facilitar ou dificultar esse processo. Um gestor autoritário e centralizador em nada contribui para democratizar as relações de poder intra e extra-escolar. (FERNANDES E MULER, 2006, p. 06).

Percebe-se, assim, que o gestor tem que montar o planejamento pedagógico de sua gestão, devendo mostrar preocupação com a qualidade do ensino na escola, incentivando e motivando a comunidade a participar de uma forma que venha apoiar a escola, pois dentro desse novo modelo de gestão não cabe mais a figura retrógrada daquele velho diretor autoritário. O bom gestor escolar é eficiente e comprometido, não só incentiva como faz proveito das relações de liderança.

Compreende-se que a construção da gestão democrática parte das ações democráticas do gestor, sem ele não há condições de esse modelo ser eficiente. Porém, além de um bom gestor, neste modelo, precisa-se de conselhos escolares, de classe e de série, além de colegiados ativamente participativos.

4. A IMPORTÂNCIA DO CONSELHO ESCOLAR PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL ARISTÓFANES FERNANDES

A gestão da educação escolar no Brasil já há algum tempo, tem como um dos seus componentes os Conselhos de Educação. Esses conselhos ao longo do tempo apareceram sob várias formas e denominações. Assim, existem hoje, o Conselho Nacional da Educação, Conselhos Estaduais de Educação, Conselhos Municipais de Educação, Conselhos de Controle Fiscal e Social, Conselho Escolar e Conselho de Classe.

Esses Conselhos são colegiados eleitos, acredita-se que de forma democrática, e têm atribuições variadas em aspectos normativos, consultivos e deliberativos, com uma atribuição principal que é garantir o acesso e permanência de todas as crianças, adolescentes, jovens e adultos em escolas de boa qualidade. Eles estão a serviço da educação e cooperando com a aprendizagem nas escolas brasileiras.

Assim, a função deliberativa atribui ao conselho competência específica para decidir sobre determinadas questões. A função consultiva tem um caráter de assessoramento e é exercida por meio de pareceres, aprovados pelo colegiado. Já a função fiscal ocorre quando o conselho é revestido de competência legal para fiscalizar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de ações. Por fim, a função mobilizadora é a que situa o conselho numa ação efetiva de mediação entre o governo e a sociedade.

Para Cury (2000), o conselho é o lugar onde se delibera. Deliberar implica a tomada de decisão, precedida de uma análise e de um debate que, por sua vez, como se viu, implica a publicidade dos atos na audiência e na visibilidade. Para ele, faz parte de um Conselho ser um órgão colegiado, cujos membros sejam de igual dignidade, com responsabilidades comuns, devendo fazer o esforço de, coletivamente, fazer uma leitura racional e dialógica dos problemas próprios daquela instituição social.

Porém, deter-se-á aqui ao Conselho Escolar, analisando-o para entender sua importância dentro da democratização da gestão na Escola Estadual Aristófanes Fernandes, pois é a atuação do conselho e de seus colegiados que vai definir a participação dos membros da comunidade escolar, tornando-a democrática ou não.

O conselho escolar constitui-se de um espaço desafiador, por ser formado por pessoas de diferentes funções, idades e profissões dentro da comunidade escolar, é um grupo diferenciado composto por alunos, professores, funcionários, pais de alunos e gestores, como afirma Werle:

A questão do Conselho Escolar é desafiadora pela composição admitida: um conjunto de pessoas que são diferenciadas entre si, mas que se reúnem para discutir os problemas da escola e que, assim, expressam um compromisso com as instituições de ensino da rede pública. (WERLE, 2003, p.58).

Cada indivíduo do Conselho tem sua contribuição e pode ajudar à sua maneira, para a melhoria do ensino que é o objetivo principal da escola; assim, é um lugar de construção coletiva, comunitária, para construção de um objetivo comum, um espaço para entender o outro, fazer trocas de conhecimentos e deliberar de acordo com as decisões tomadas em suas assembleias.

A criação dos Conselhos representa uma ação da democratização do processo vivido hoje nas escolas brasileiras, no entanto eles fracassam quando são formados como medidas unicamente burocráticas como ocorre hoje no Aristófanes, pois é inegável que o

conselho foi constituído com finalidades puramente burocráticas, principalmente para aprovar orçamentos da escola.

Os assuntos que cabem ao Conselho Escolar não são apenas de origem financeira, mas todos que envolvem a escola. Aspectos de relações humanas e principalmente os pedagógicos devem fazer parte da rotina de discussões do Conselho, que deve ser um órgão cuja finalidade seja levantar questionamentos, observar e aprovar ações pedagógicas, ouvir e opinar e não para aprovar imposições da direção, pois se trata de um espaço de todos.

O sistema de Conselhos Escolares só será eficaz quando os seus membros forem politizados e para que isso ocorra, será necessário um conjunto de medidas voltadas à realidade da escola e com um plano estratégico de participação e colaboração a favor da comunidade escolar.

Essas ações serviram para facilitar a tomada de decisões e para evitar deliberações isoladas por parte do gestor que, muitas vezes, prejudica o avanço da democracia no seio da escola.

As decisões têm que ser coletivas, porque o Conselho Escolar é um órgão de ordem consultiva e deliberativa e contempla os assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola; assim, os interesses de todos estão em discussão, e decisões tomadas em prol do interesse pessoal podem prejudicar toda a comunidade escolar. Segundo Paro:

Os conselhos escolares são como colegiados políticos de permanente aprendizado de democracia, instrumentos importantes de exercício e de formação para a emancipação, para a conquista de autonomia, sem a qual não se constrói a democracia participativa, plena. Além disso, os conselhos podem funcionar como instrumentos de gestão da escola, como canal importante de articulação da escola com a comunidade, servindo para a explicitação de alguns conflitos, na sua superação e no encaminhamento de medidas negociadas que atendam ao coletivo, considerando o papel da escola como agência prestadora de serviços que precisa levar em conta os interesses dos usuários, a quem ela deve servir e para os quais foi criada. (PARO, 2001, p.81).

Percebe-se que os Conselhos são os seguimentos da comunidade escolar por meio do quais todos os indivíduos que tenham ligação com a escola possam fazer parte do processo de representação e decidirem sobre os aspectos pedagógicos, administrativos e

financeiros. Assim, os Conselhos são colegiados, porém existem outros como Grêmios Estudantil, Associação de Pais e Mestres e Caixa Escolar, formando instituições auxiliares.

O Conselho Escolar deve se organizar com estatuto próprio, sendo elaborado de acordo com a realidade de cada escola, observando o regimento interno e as orientações da resolução 002/01 do Conselho Municipal de Educação (CME). Poderá ter um número de até 12 membros da comunidade escolar, com o mesmo direito de representação. Sua estrutura é simples, mas para funcionar de verdade existem normas a serem seguidas. O conselho deve se reunir a cada 30 dias e sempre que for convocado pelo presidente. O presidente é escolhido na primeira reunião e o seu mandato é de dois anos com direito à reeleição.

Para a ocorrência de reuniões do conselho, é necessário ao menos que um terço dos membros estejam presentes, podendo se tomar decisões com um quorum mínimo de 50%, lembrando que todos os membros do conselho têm direito à voz e voto, que as reuniões devem ser abertas à comunidade e que o diretor e o vice são membros natos do conselho, um titular e outro suplente.

Na Escola Estadual Aristóфанes Fernandes, percebe-se que só funciona o conselho escolar. Até pouco tempo atrás, os assuntos eram abordados no conselho pelos gestores e nada é questionado, o conselho se reúne apenas para aprovar o que é determinado pela gestão. Constatam-se alguns avanços com relação à participação da comunidade escolar em algumas reuniões do conselho, onde o órgão foi acionado para resolver problemas administrativos ou de mau desempenho da função de professores.

Nota-se que muitos dos entrevistados na pesquisa e nas entrevistas realizadas não sabem definir o que é o conselho escolar e quais são suas atribuições. Se a comunidade escolar não tem conhecimento sobre o assunto é porque o conselho não está funcionando adequadamente, pois os membros têm que discutir os problemas com as pessoas que estão representando, sendo necessário manter a comunidade bem informada sobre os assuntos da escola.

Um ponto a se frisar é que o conselho muitas vezes acaba aprovando prestações de contas por não ter Caixa Escolar. E que no momento no Aristóфанes Fernandes nem o conselho escolar está funcionando devido à falta de interesse da comunidade escolar. As gestões não incentivaram a participação da comunidade escolar.

A comunidade escolar não está representada pelas instituições auxiliares, a escola não tem Associação de Pais e Mestres nem Grêmios Estudantil, não dispõe de espaços de discussões, além disso, a partir das duas gestões que são focos deste trabalho foi constatado

que as reuniões com pais e mestres e até mesmo aquelas do conselho escolar têm diminuído gradativamente.

É importante ressaltar que em todos os pleitos uma das ações dos planos de gestão dos candidatos a gestores era a formação do Grêmio Estudantil que nunca saiu do papel. Um aluno até nos relatou que “a escola não incentiva igualmente a participação de todos, eles só escolhem os alunos bonzinhos para participarem das coisas. Só muito depois de decidirem as coisas é que ficamos sabendo o que aconteceu na escola”.

As escolhas dos membros do conselho no Aristófanés são realizadas, na maioria das vezes, pelos gestores, os segmentos da comunidade escolar (alunos e pais de alunos) não têm uma participação na hora de votar seus representantes, e na maioria das vezes, os professores e funcionários não querem participar, alegando falta de tempo, isso muitas vezes por se tratar de um trabalho voluntário, não remunerado.

Assim, o conselho descentraliza as decisões, exigindo dos membros responsabilidade para decidir sobre o futuro da escola através de suas determinações, funcionando como uma espécie de assessoramento junto à direção.

Constata-se que é de extrema importância a existência do Conselho Escolar dentro da escola pelo que apresenta uma gestão democrática, a qual vislumbra uma maior participação da comunidade escolar, proporcionando a participação dos órgãos auxiliares e assessorando o gestor a trilhar um caminho que venha assistir a toda comunidade escolar, visando a uma educação de qualidade, formadora de cidadãos comprometidos com a sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que a Gestão Democrática é um fato irreversível para esse novo momento da educação brasileira. Surgiu para solucionar os problemas do sistema educacional, porém na Escola Estadual Aristófanés Fernandes ocorre uma dicotomia entre a teoria e a prática, encontrando-se assim em um processo de construção.

A comunidade escolar ainda não participa inteiramente do processo de democratização na escola, tendo uma participação muito limitada, sua representação é restrita, pois os indivíduos não se encontram totalmente politizados e conscientes de suas funções dentro dessa nova proposta de gestão.

Os dois primeiros gestores do período do estudo desconheciam essa nova realidade e desconhecem a real função que deveriam desempenhar no processo de

democratização na escola que é o de incentivar a participação da comunidade, fazendo de sua direção uma atuação de todos e para todos, já que é de fundamental importância o envolvimento de toda a comunidade para a construção desse novo modelo de gestão.

Já os dois últimos gestores veem gradativamente abrindo a gestão da escola para a comunidade participar, muito desse processo deve-se a formação continuada dos programas federais e estaduais, como o Pacto de Fortalecimento do Ensino Médio e o curso de formação de gestores da Secretaria de Educação e da Cultura do Rio Grande do Norte.

Os Conselhos Escolares da Escola Estadual Aristóфанes Fernandes durante essas gestões não desempenharam suas funções adequadamente; na maioria das vezes, apenas corroboravam com o que as direções propunham, acabando por aceitarem todas as sugestões dos gestores que, às vezes, não favoreciam a escola. Encontrando-se no momento sem está em funcionamento devido à falta de membros da comunidade escolar que queiram desempenhar essa função.

Conclui-se, assim, que a Gestão Democrática é um modelo que está em formação, mas que, para um sucesso efetivo, é necessário a participação de toda a comunidade escolar, partindo dos gestores até chegar aos pais dos alunos, passando pelos funcionários da escola, sendo imprescindível um conselho verdadeiramente atuante e comprometido com suas funções. Por fim, gestores preparados para melhor implantar o processo de democratização no seio da escola.

REFERÊNCIAS

BASTOS, João Batista. **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. *Gestão da educação: município e escola*. IN: FERREIRA, N. S.; AGUIAR, M. A. (Orgs.). **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. IN: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. **Gestão da Educação**: impasses e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2000, p. 43-60.

FERNANDES, Maria Elizabete dos Santos; MULLER, Antonio José. Função do Gestor na Escola Pública. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**, Goiás, v. 3, n. 9, jul./dez. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **O Conselho de Escolas na Democratização da Gestão Escolar**: escritos sobre a educação. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. Participação da Comunidade na Gestão Democrática da Escola Pública. IN: **Gestão Democrática da Escola Pública**. Ática: São Paulo, 1997, p. 15-28.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da escola**: uma construção possível. São Paulo: Papirus, 1995.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Conselhos escolares: desafios em construção. IN: **Conselhos Escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003, p. 57-69.