

CAMINHOS POSSÍVEIS NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA¹

A organização da escola e da educação, quando se dedica a constituir instrumentos de democratização, muitas vezes tem sofrido de um mal: o de criar instituições meramente “cartorárias” (NUNES, 1999, p. 39). As diversas alternativas de democratização que vêm sendo praticadas país afora, por vezes, esbarram na própria institucionalização da idéia, a ponto de a forma tomar o lugar do conteúdo, ou seja, a busca pela ampliação do diálogo e da participação das pessoas na gestão da escola e da educação públicas se transforma na simples organização formal de espaços de representação, os quais, por mais importantes que sejam, não são suficientes para levar a termo o necessário avanço democrático.

Ainda assim, há diferentes alternativas sendo experimentadas nas escolas públicas e nas redes e sistemas de ensino, país afora, que têm apresentado resultados muito interessantes para a ampliação da democracia na educação. O modelo a seguir descrito não objetiva apresentar-se como “a” alternativa capaz de dirimir todos os problemas relacionados ao tema, mas é fruto de análises dessas boas experiências que podem ser ampliadas. Antes, porém, de vermos o modelo de gestão democrática, faz-se necessário um breve, e mesmo provisório, conceito de gestão democrática, para seguirmos adiante. Isto é, a lei não conceitua, como vimos, o que é a gestão democrática, mesmo que defina elementos básicos para a sua consecução. Logo precisamos, mesmo que do ponto de vista apenas metodológico, apresentar a idéia de gestão democrática como sendo o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Entendendo que as escolas públicas estão organizadas em redes de ensino (municipais e estaduais) e em sistemas de ensino (normalmente estaduais), é preciso buscar ampliar a democracia em todas as esferas educacionais, da escola ao sistema. Assim, para a democratização da gestão do sistema ou da rede de ensino, vemos como fundamental que se organizem pelo menos instrumentos como os descritos a seguir:

- a) *Conferência da Educação*: é uma organização/momento conduzida pelo gestor do sistema ou por uma comissão instituída para isto, com o intuito de reunir toda a população e/ou seus representantes interessados na educação daquele sistema, para debater, estudar, planejar, decidir, avaliar as ações principais referentes à educação. No caso de uma rede municipal de ensino de qualquer cidade, esta Conferência tem o papel de deliberar, anual ou bianualmente, acerca dos eixos da política educacional do município.
- b) *Conselho Municipal da Educação*: este Conselho é uma instituição de democracia representativa, através da qual representantes diretamente eleitos nos diversos segmentos da cidade (estudantes, profissionais da educação, governantes, população em geral) se reúnem para

¹ ¹ Texto extraído do Caderno 1 da Coleção Gestão e Avaliação da Escola Pública: SOUZA, Ângelo Ricardo de et al.]. **Planejamento e trabalho coletivo**. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba :Ed. da UFPR. 2005, p.15-22. 68 p. - (Gestão e avaliação da escola pública; 1)

estudar, deliberar, acompanhar e avaliar, acerca das questões educacionais de forma mais cotidiana. Isto é, enquanto a Conferência deve ser convocada a cada ano ou dois anos, o Conselho deve estar se reunindo mensalmente, pelo menos.

- c) *Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEF*: este é um Conselho criado pela Lei 9424/1996, que tem como tarefa o acompanhamento dos recursos recebidos pelos municípios/ou rede estadual provenientes do FUNDEF. Apesar de a legislação restringir suas tarefas em função de recursos exclusivos, é um espaço importante de acompanhamento dos recursos de manutenção do ensino fundamental e que poderia ser ampliado como espaço de controle de todos os recursos para a educação.
- d) *Outros Conselhos específicos no sistema*: durante os últimos anos tem-se desenvolvido Conselhos Temáticos que se referem especialmente a repasse de recursos, por exemplo, recursos da merenda escolar. Estes conselhos, via de regra, têm sido criados nos municípios apenas para cumprir a determinação do FNDE, visando o repasse dos recursos. Entretanto, se todos os Conselhos Temáticos forem articulados a propostas de educação municipal definidas em conferências e se articularem ao Conselho Municipal de Educação, os recursos podem ser melhor aproveitados à luz da concepção de organização da escola definida na cidade.
- e) *Orçamento Participativo (na Educação)*: a legislação (Constituição Federal, artigo 212) estabelece que parte do orçamento público resultante de impostos esteja vinculada à manutenção e desenvolvimento do ensino - MDE (18% no caso da União e 25% nos casos dos Estados, Distrito Federal e Municípios). Uma parte deste dinheiro é para manter em funcionamento o(s) sistema(s) de ensino, enquanto que outra parte é dedicada a novos investimentos. Esta última parcela deve receber a avaliação da comunidade sobre os seus destinos. Isto é, os investimentos educacionais não podem ser realizados à revelia das intenções e dos projetos que a sociedade cultiva. Assim, o Orçamento Participativo é uma alternativa muito importante para, uma vez ao ano, reunir as pessoas da cidade para discutir no que se deve aplicar aqueles recursos de investimentos.
- f) *Eleições de Dirigentes Escolares*: a democratização da educação pública também exige que tomemos uma posição muito clara quanto ao processo de escolha dos dirigentes escolares. A direção das escolas públicas deve sempre ser preenchida através da escolha direta ou eleição, entre os integrantes da comunidade escolar, que devem indicar soberanamente o profissional da educação que será o seu representante junto ao poder constituído e junto à sociedade.

No âmbito da escola, há outras instituições que têm funcionando bastante bem em favor da democracia:

- a) *Conferência Local da Comunidade Escolar*: que é equivalente à Conferência Municipal/Estadual da Educação. Esta Conferência tem a tarefa de debater e estabelecer os principais eixos de atuação da escola e deve se reunir uma vez ao ano. Dela participam todos os integrantes da comunidade escolar: professores, funcionários, dirigentes, alunos e seus familiares. É importante também que a comunidade do entorno da escola, mesmo aquela sem vínculo imediato com ela, participe desta Conferência, por duas razões: é fundamental o acompanhamento do povo nas questões de interesse público e, ademais, a escola é, via de regra, um centro de referência para o seu entorno; é justo pois que as pessoas que vivem neste entorno possam participar e auxiliar a definir os rumos a serem perseguidos pela escola pública. Há várias experiências bem sucedidas de Conferência Local, por vezes, inclusive, juntando em parte do encontro mais de uma escola do mesmo bairro ou localidade, pois há interesses regionais que podem e devem ser debatidos conjuntamente com as demais instituições escolares próximas.

b) *Conselho de Escola*: o Conselho de Escola é a instituição que cotidianamente coordena a gestão escolar. Ou seja, é o Conselho o órgão responsável pelo estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das principais ações do dia-a-dia da escola, tanto no campo pedagógico como no administrativo e financeiro. Assim como o Conselho Municipal, este Conselho é um órgão de democracia representativa e dele fazem parte representantes dos diversos segmentos da escola (professores e funcionários, alunos e seus familiares) diretamente eleitos. Todavia, o Conselho de Escola, constituído apenas como mais uma instituição da escola, pouco adianta para o avanço da democracia. Ele tem de se supor como uma ferramenta que objetive a superação dos condicionantes ideológicos, institucionais, político-sociais e materiais (PARO, 1995) e que pode verdadeiramente ampliar o sentido da democracia na educação escolar. Isto é possível através da implementação de propostas para a organização e funcionamento do Conselho de Escola, como as sugeridas por Rubens Camargo e Teresa Adrião (2003, p. 31 e 32):

- divulgar sistematicamente as reuniões e seus resultados (por meio de boletins, murais, jornais, rádio-escola, assembléias etc.);
- utilizar diferentes instrumentos e formas para chamar a comunidade a participar da gestão da escola, promovendo discussões, manifestações culturais, mudando o funcionamento das reuniões que já são realizadas, acolhendo de maneira prazerosa os sujeitos envolvidos;
- organizar as reuniões, com pauta previamente definida e divulgada, horário para começar e acabar, delegação de trabalhos por meio de comissões etc., pois a sensação de improdutividade é um dos fatores que gera as abstenções nos encontros;
- adotar a sistemática de rodízio para a coordenação de reuniões, dado ser esta uma habilidade que se adquire ao exercê-la;
- assumir o caráter político da gestão da escola como não contraditório ao exercício da direção da mesma;
- realizar, sempre que necessário, uma decodificação das leis, normas, portarias e demais documentos formais, pois nem todos dominam a linguagem burocrática, enquanto outros se escondem atrás dela;
- estabelecer coletivamente prioridades e distribuir, também de maneira coletiva, as responsabilidades pela sua operacionalização;
- definir prioridades e metas pode e deve pressupor a seleção de recursos e prazos para serem atingidas, caso contrário a sensação será de incapacidade;
- propiciar e valorizar as discussões prévias entre representantes e representados para subsidiar o processo de tomada de decisões;
- procurar destinar todos os recursos existentes na escola para o favorecimento das práticas a serem adotadas pelo CE;
- incorporar experiências populares e locais na resolução de problemas pontuais, como tática para o incentivo aos encontros coletivos (...);
- lembrar que um coletivo articulado geralmente desenvolve instrumentos de pressão mais eficazes. Além do que, é necessário reiterar que as soluções para a restrição dos recursos públicos certamente não se resolverá na esfera da unidade escolar..

c) *Rotatividade no quadro de dirigentes da escola*: as eleições são fundamentais para o processo de renovação e rotatividade dos quadros dirigentes escolares, assim elas devem evitar que professores/pedagogos se “perpetuem” no cargo de direção. Avaliamos de forma bastante positiva que um diretor não deva ficar nesta função por mais do que dois mandatos (um mandato somado a uma reeleição). Isto se deve, basicamente, à natureza política da função de diretor de escola, que será melhor tratada na unidade seguinte.

d) *Associação de Pais*: esta instituição objetiva servir de ponto básico de organização para o segmento das famílias dos alunos, uma vez que este é, via de regra, o segmento menos

articulado na realidade escolar. Não se trata de uma reedição das Associações de Pais e Mestres (APM)², que são entidades de direito privado e que foram criadas há muito tempo em parte considerável do território nacional compondo uma tradição na educação pública. A Associação de Pais não objetiva auxiliar a escola pública através de processos de captação de recursos financeiros. Esta instituição presta ao segmento de famílias dos alunos o mesmo papel que o grêmio estudantil tem para os alunos, ou seja, o de organizar e representar os interesses de um segmento importantíssimo e muitas vezes alijado das principais discussões da escola pública.

- e) *Grêmio Estudantil*: o Grêmio é a entidade do segmento estudantil. Ele está a serviço da ampliação da democracia na escola, através das suas funções de representação e organização dos alunos e, exatamente por isto, necessita a garantia de toda a independência para o seu funcionamento. Muitas vezes, vemos diretores, pedagogos e professores bem intencionados dedicando-se a “organizar o Grêmio” para os alunos. A despeito da boa intenção, esta prática de tutela sobre os estudantes pouco (ou nada!) ajuda, pois o caminho da autonomia e da democracia deve ser construído pelos próprios alunos. O que a escola e o seu grupo de funcionários podem fazer é dar todo o suporte material e teórico que os alunos necessitem para a implementação do Grêmio Estudantil, mas garantindo a liberdade de organização para eles, os quais, mesmo com todos os erros que cometerão, terão no Grêmio mais do que uma entidade representativa, terão um grande aprendizado político.

Essas instituições auxiliam de forma importante a ampliação da democracia nos processos de gestão e organização da escola. Todavia, isto tudo, como comentamos, pode significar muito pouco, particularmente se o princípio democrático não estiver sustentando a organização dessas instituições, isto é, de pouco vale a criação de conselhos e conferências e eleições se não há disposição dos profissionais que atuam na escola ou no sistema de ensino, ou dos estudantes e seus familiares, ou mesmo da sociedade em geral, na edificação de espaços para o diálogo, nos quais todos, independentemente de condição social ou vínculo com a educação, possam participar, opinando e tendo suas opiniões ouvidas e respeitadas.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, R. B. e ADRIÃO, T. Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os Conselhos Escolares. **Revista Chão de Escola**, Curitiba: SISMMAC, v. 2, p. 28-33, outubro de 2003.

NUNES, A. C. Gestão democrática ou compartilhada? Uma (não) tão simples questão de semântica. **Revista Caderno Pedagógico**, nº 02, março/99. Curitiba: APP-Sindicato, 1999, p. 37-40.

PARO, V. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

² Também conhecidas por APM, incluindo os Mestres, ou ainda APMF, incluindo os Funcionários. Em diferentes regiões do país têm denominações as mais diversas.