

# GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO OBJETO DE FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

Aline C. A. MORAES\*

**RESUMO:** O presente trabalho vincula-se ao Projeto de Extensão: Assessoria Pedagógica para trabalhadores em educação da Rede Municipal de Ensino de Ibiporã-PR, na perspectiva da Pedagogia Histórica-Crítica. Um dos objetivos do referido projeto é contribuir para a formação continuada de diretoras e coordenadoras das escolas municipais e dos CMEI de Ibiporã, trabalhando as perspectivas para a efetivação da gestão democrática nessas instituições. O texto a seguir é fruto dos trabalhos realizados com as diretoras e coordenadores dessa rede e visa apresentar e discutir o conceito de gestão democrática com base nos relatos produzidos durante os grupos de estudos realizados e com base também nos subsídios teóricos que deram suporte aos estudos desenvolvidos. No texto, abordaremos uma discussão conceitual sobre a gestão democrática e sua implementação nas escolas e ainda apresentaremos a contribuição da formação continuada, segundo o ponto de vista das gestoras das Escolas Municipais e dos CMEI.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática. Formação de professores. Políticas Educacionais.

---

\* UEL – Universidade Estadual de Londrina. Departamento de Educação. Londrina – PR – Brasil. 86055-900 – alinemoraes.edu@gmail.com

## INTRODUÇÃO

O projeto de extensão ao qual esse texto se vincula, surgiu com as atividades desenvolvidas em 2008, no Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE). Esse Programa foi vivenciado pela atual Secretária de Educação do Município de Ibiporã – PR. A secretária, juntamente com os docentes da Universidade Estadual de Londrina, viram a necessidade da busca institucionalizada de um Projeto que visasse o assessoramento dos trabalhadores de educação deste município e a formulação de um Projeto Político Pedagógico (PPP) embasado na perspectiva histórico-crítica. Esta concepção teórica nasce das necessidades vivenciadas por muitos educadores, pois as pedagogias escolanovistas e tradicionais já não eram propícias ao contexto e às características históricas atuais; faltava-lhes a consciência dos condicionantes histórico sociais da educação (SAVIANI, 2007).

Diante dessa perspectiva a Rede Municipal de Ensino de Ibiporã, vinha buscando estruturar um nova proposta política e pedagógica que inclui-se a gestão democrática nas unidades escolares. Tratava-se então de objetivar o aprofundamento os pressupostos teórico-conceituais, políticos e pedagógicos da gestão democrática, a fim de promover o fortalecimento das instâncias de gestão democrática nas escolas de Ensino Fundamental e nos Centros de Educação Infantil, focando as ações na integração entre o conhecimento produzido e a prática escolar.

Em busca de levar as unidades escolares, suas diretoras e coordenadoras a terem uma percepção mais consciente da necessidade de envolver os sujeitos inseridos no processo escolar nas decisões das unidades de ensino, buscamos desenvolver a compreensão de gestão democrática como a participação efetiva das diretoras e coordenadoras em grupos de estudos quinzenais, realizados na Secretaria de Educação em Ibiporã. Nesses grupos desenvolvemos discussões teórica e a socialização entre as gestoras e coordenadoras sobre as práticas da gestão democrática e a criação ou fortalecimento das instâncias de gestão democráticas. As discussões foram mediadas

pela docente da UEL, colaboradora do projeto de extensão e autora desse artigo.

Nesses grupos de estudos tratamos da contribuição que os segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários teriam a oferecer na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

Diante disso, o texto a seguir discute a princípio o processo de formação continuada em seu aspecto político e a seguir apresenta algumas considerações a respeito da gestão democrática na escola.

## **FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES**

A importância atribuída à formação inicial e continuada de professores é consenso entre diversos estudiosos e entidades que discutem a educação. O tratamento dado à formação continuada dos professores em serviço é, sem dúvida, um item importante para avaliar se os sistemas de ensino estão, ou não, em busca de desenvolver uma educação de qualidade.

No entanto, consideramos que a formação continuada dos profissionais da educação, precisaria de políticas públicas integradas a outras formas de políticas que buscasse desenvolver condições mais propícias e concretas para que a formação continuada acontecesse em melhores condições para os profissionais da educação em nível federal.

Em relação à legislação da educação, a LDBEN 9394/96 no título VI (BRASIL, 1996), discorre sobre os profissionais da educação e sobre a formação inicial e continuada desses profissionais. Nessa lei consta no art. 62, primeiro parágrafo que “A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério”. Consta ainda que a “[...] formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância.”

Em relação ao primeiro parágrafo observamos que a formação continuada de professores deveria ser responsabilidade de todos

os entes federados em regime de colaboração. Entretanto sabemos que o regime de colaboração ocorre diante de muitos óbices e não vem, historicamente, contribuindo de fato para que tenhamos um sistema único e integrado de educação em nível nacional. Assim, muitos municípios, principalmente aqueles com menos recursos, acabam sendo mais prejudicados do que favorecidos pelo regime de colaboração.

O segundo parágrafo da LDBEN no art. 62 traz a possibilidade da formação continuada de professores acontecer à distância. No entanto, a Secretaria de Educação de Ibiporã optou em manter a formação continuada dos profissionais da educação da rede Municipal em nível presencial. Isso foi possível a partir do desenvolvimento do projeto de extensão já referendado acima. Essa opção foi bastante acertada de acordo com a perspectiva das autoras deste artigo.

Ainda no âmbito da legislação educacional, o Plano Nacional de Educação (2001), por sua vez, ao tratar da formação de professores para a educação básica assim expressa

A melhoria da qualidade do ensino, que é um dos objetivos centrais do Plano Nacional de Educação, somente poderá ser alcançada se for promovida, ao mesmo tempo, a valorização do magistério. Sem esta, ficam baldados quaisquer esforços para alcançar as metas estabelecidas em cada um dos níveis e modalidades do ensino. Essa valorização só pode ser obtida por meio de uma política global de magistério, a qual implica, simultaneamente:

- a formação profissional inicial;
- as condições de trabalho, salário e carreira;
- a formação continuada (BRASIL, 2001).

O PNE-2001 ainda aborda que:

A formação continuada assume particular importância, em decorrência do avanço científico e tecnológico e de exigência de um nível de conhecimentos sempre mais amplos e profundos na sociedade moderna. Este Plano, portanto, deverá

dar especial atenção à formação permanente (em serviço) dos profissionais da educação. [...] A formação continuada do magistério é parte essencial da estratégia de melhoria permanente da qualidade da educação, e visará à abertura de novos horizontes na atuação profissional. [...] A formação continuada dos profissionais da educação pública deverá ser garantida pelas secretarias estaduais e municipais de educação, cuja atuação incluirá a coordenação, o financiamento e a manutenção dos programas como ação permanente e a busca de parceria com universidades e instituições de ensino superior. (BRASIL, 2001).

Sabemos, no entanto, que as palavras da lei não são suficientes para alterar a realidade, para tanto são necessárias ações e condições concretas que objetivem aquilo que está posto na lei. Sendo assim, ficou ao encargo dos municípios e dos Estados a operacionalização da formação continuada de seus profissionais da educação. Em outras palavras, diante das boas intenções da Lei, os entes federados da União, cada qual dentro das suas condições concretas e objetivas, foram instados a organizarem propostas e situações que favorecessem a formação continuada dos profissionais em educação de suas unidades de ensino. Assim, a Rede Municipal de Ensino de Ibiporá assumiu como um dos princípios que nortearia a gestão municipal atual o compromisso com a formação continuada desses profissionais.

Entretanto, a Secretaria da Educação entendia que seria fundamental que se mantivesse coerência entre a perspectiva pedagógica que se pretendia para a Educação do município, com aquela utilizada para a formação dos professores para nela atuarem. Escolheu-se, então, trabalhar com conteúdos atinentes à pedagogia histórico-crítica.

Por meio de textos de autores que partem desta corrente pedagógica e/ou de autores que a subsidiam, os grupos de estudos do projeto de extensão foram acontecendo. Saviani (2006, p.80) enfatiza muito a contribuição dos professores na práxis educativa. Para ele a formação dos professores

[...] consubstancia-se na instrumentalização, isto é, nas ferramentas de caráter histórico, matemático, científico, literário, etc., cuja apropriação o professor seja capaz de garantir aos alunos. [...] tal contribuição será tanto mais eficaz quanto mais o professor for capaz de compreender os vínculos da sua prática com a prática social global.

Desta forma, procuramos desenvolver a atividade formativa, vinculando as práticas desenvolvidas pelas coordenadoras e Diretoras das CMEI e das escolas, com a prática social mais global, na qual estão inseridas as discussões teóricas e as operacionalizações da gestão democrática nas escolas.

Após a realização da formação continuada no ano de 2010, ministrada por uma das autoras desse artigo, solicitamos uma avaliação das coordenadoras e diretoras que participaram do grupo de estudos. A formação foi algo bastante significativo para elas. Em suas palavras

[...] as formações serviram para que nós refletíssemos sobre a nossa prática na Instituição, e assim, como o nome mesmo já diz, formação continuada serve para continuarmos estudando e renovando nosso conhecimento, sendo essencial para prática de qualquer professor e gestor.

As formações continuadas contribuíram para minha reflexão dos pontos positivos e negativos da minha prática, propondo uma nova postura sistematizada de minha postura enquanto diretora e também um novo aprendizado, condizente com a pedagogia histórica crítica.

## **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

O tema geral da formação continuada com o grupo de Gestoras e coordenadoras foi a gestão democrática. Assim, nas atividades do Projeto de extensão, mas especificamente, nos grupos de estudos com as gestoras e coordenadoras, refletimos sobre o arcabouço teórico que envolve a Gestão Escolar Democrática, para a partir dessas discussões, promover e fomentar a criação das instâncias de gestão

democrática (Conselhos Escolares, APMF e grêmios estudantis), nas unidades que ainda não as tinham operacionalizado.

Tratamos de abordar a gestão democrática a partir da perspectiva histórica e social que a envolve. Vimos nos textos utilizados como aporte teórico que nas últimas décadas, em decorrência do processo de democratização da sociedade brasileira, muito tem se pesquisado e escrito sobre a democracia na gestão das escolas públicas, sendo esta uma das bandeiras dos movimentos populares. Segundo Dourado (2006) o processo de gestão democrática precisa ter visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar, em planejar atividades, assumir funções e atribuições. Sugere, ainda, a democratização das tomadas de decisões, que precisam estar abertas à participação de toda a comunidade escolar, não sendo tomadas a partir da centralização de uma única pessoa ou de um pequeno grupo.

A gestão pedagógica democrática pode ser entendida como processo de aprendizagem da democracia que suscita a possibilidade de fazer surgir caminhos de participação ativa e de exercício de vida democrática “[...] e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio destas, as práticas educativas.” (DOURADO, 2006, p.79).

No ensino público, a gestão democrática consta como princípio normativo jurídico na Constituição Federal de 1988 (Art. 206 – VI) (BRASIL, 1988). A Constituição Federal é o norte de outras leis ordinárias que têm o intuito de organizar a sociedade a as instituições. Sendo assim, os princípios democráticos previstos na Constituição Federal também estão evidenciados na LDB 9394/96 que é a carta magna da educação hodierna. Nesta lei o princípio da democracia aparece implícita e explicitamente. O artigo 14 da LDB 9394/96 é assim redigido:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Entretanto, apesar da gestão democrática na escola ser objeto tratado na lei, concordamos com Dourado (2003, p.154) ao entender que “[...] o modelo de gestão adotado pelos sistemas públicos conserva, ainda hoje, características de um modelo centralizador.” restringindo-se “na maior parte dos casos, a uma falácia”. Tendo isto em vista, há uma tarefa a se desempenhar na escola a fim de desestabilizar a forma hierárquica, rígida e centralizadora que permeia a gestão deste espaço educativo.

Diante dessas colocações, trabalhamos com as gestoras e coordenadoras a necessidade de criar mecanismos que estimulassem interações coletivas fundadas na gestão democrática. A consciência e a autonomia dos atores escolares, para estes fins, seriam desenvolvidas à medida que fossem levados a questionar os engodos, na busca de sua superação e tentassem democratizar os mecanismos que engendram a legitimação do exercício do poder na escola. Essas discussões foram polêmicas, pois, no grupo havia integrantes que percebiam como a centralização do poder ainda estava presente nas escolas da rede. Outras consideravam que essa prática não acontecia mais e que as escolas eram sim organizadas de forma democrática.

Discutimos que para que a gestão democrática na escola pública aconteça de fato ela necessita ir além dos princípios normativos que a rege, sendo vivificada pelos atores que compõem o ambiente escolar. Em outras palavras, não basta constar na lei, não basta criar órgãos de gestão colegiada na escola para que a democracia aconteça no ambiente escolar. Explanamos que, a experiência tem mostrado que, na maioria das vezes, estes órgãos acabam sendo instituídos apenas para formalizar uma exigência normativa e burocrática, quando não para validar decisões já tomadas arbitrariamente por uma gestão centralizadora.

Assim, o grupo foi percebendo que a comunidade escolar precisa ser levada a desvelar os mecanismos opressores que submetem a escola instrumentalmente. Pois, a escola está atrelada ao mundo do

sistema capitalista. E por isso reflete em seu interior as contradições desse sistema. Vimos a necessidade de ampliar os espaços de discussão, denunciando técnicas de manipulação e subordinação e valorizando a “ação voltada para o entendimento democrático, em oposição à ação estratégica”, pois esta acaba buscando apenas satisfazer interesses individuais, ou de alguns setores orientados pelo sucesso imediato (OLIVEIRA, 1999, p.28).

Explanamos que a escola pode vir a contribuir com o processo de democratização social em duas frentes: democratizando as relações em seu interior e envolvendo a comunidade externa, através de ações que enfoquem discussões pertinentes, para que também possam participar desta convivência democrática. Estaria, assim, trabalhando contra os processos hegemônicos para romper com sua condição histórica de mantenedora do *status quo*.

Neste sentido, compreendemos com Oliveira que “podemos afirmar que não é preciso esperar por mudanças estruturais para se desenvolver uma ação política transformadora”. Já é sabido que o predomínio do ideário hegemônico difunde-se através de práticas capazes de levar a consensos que na realidade são falsos e não representam a totalidade das idéias populares. A escola, ao excluir de suas decisões, tanto seus atores internos, quanto a comunidade ao seu redor, contribui, de certa forma, para assegurar e manter esse falso consenso. “É, portanto, pela efetivação de discussões e debates abertos a todos os seguimentos da escola, a respeito das formas de interação e de inserção de cada uma delas, [...] que se pode agir em prol da ruptura dessa forma de dominação”. (OLIVEIRA, 1999, p.31).

Entretanto, concordamos com Oliveira (OLIVEIRA, 1999) quando defende que este processo de democratização social, do qual a escola necessita fazer parte, não é um otimismo ingênuo, nem a negação das dificuldades encontradas realmente no interior da escola. Consideramos que essa empreitada é difícil e morosa; entretanto, não se pode deixar levar pelo “pessimismo imobilizante”. Precisa-se, sim, arriscar-se em discussões e reflexões que apon-tem um norte para este momento tão conflituoso por qual passa a sociedade e conseqüentemente a educação.

Neste sentido, é ilustrativa a fala de uma diretora da Rede Municipal de Ensino de Ibiaporã.

A escola pode transformar sendo crítica na sociedade, pensando no que é bom para coletivo. Nos ajuda a ver com maior totalidade o espaço escolar, fazendo com que ocorra a busca por uma educação democrática e de qualidade, acredito que tudo isso buscamos, temos e tivemos acesso nesta formação continuada em gestão Democrática, oferecida pelo Projeto.

Paro argumenta que “[...] a democracia, como valor que é, não constitui herança genética, mas histórica; por isso é preciso, de forma intencional, ser passada permanentemente às novas gerações.” (PARO, 1999, p.116-117). O autor continua afirmando que se há uma via para isso, esta via é a educação. A escola por ser uma instituição que agrega a participação de uma multidão de jovens e crianças deve incluir propositalmente a vivência democrática como objeto de estudo. Isto, se estiver realmente engajada em contribuir para superar as injustiças sociais.

Um ponto positivo já alçando pelo projeto foi a implementação e a revitalização dos Conselhos Escolares, em algumas instituições escolares da Rede Municipal de Ensino de Ibiaporã, tal como podemos ver no depoimento de uma Coordenadora de Educação Infantil.

Pude ver que o Conselho Escolar e a APMF, são um órgão e uma associação de apoio fundamental para Gestão Democrática, responsáveis por fiscalizar, apoiar e auxiliar a gestão a fazer um trabalho de eficácia na realidade Escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluímos os grupos de estudos entendendo que em tempos que o liberalismo econômico incita ao individualismo, à meritocracia, à competição, submetendo a humanidade ao mercado transnacional, além da compreensão da crise, são necessárias alternati-

vas que nos façam vislumbrar caminhos de enfrentamento (RUIZ, 2009). A gestão democrática pode ser um caminho para a formação de “novos sujeitos políticos”. Sujeitos que compreendam a dimensão da coletividade que necessita colocar-se acima do domínio privado.

Portanto, falar em democracia no momento hodierno é necessário para questionarmos as perversidades do sistema que a cada dia cria um bolsão de miseráveis expropriados de sua condição humana, de seus direitos enquanto seres humanos. Precisamos agir nas bases, formando pessoas que saibam quais são seus direitos, e saibam acima de tudo como defendê-los, argumentando racionalmente a seu favor.

A gestão democrática implica num espaço institucional no qual todos os atores envolvidos no processo possam aferir opiniões, e interagir com os seus pares, refletindo sobre as atitudes individuais e coletivas. Os sujeitos educacionais não seriam assim, meros receptores de informações, mas sim sujeitos efetivos do processo educacional.

Por outro lado, precisamos questionar se de fato interessa para o sistema vigente, a formação de sujeitos políticos, que participem ativamente em debates de questões econômicas e sociais de forma decisória. Precisamos questionar também, se a gestão democrática das instituições de ensino é realmente possível em sociedades paudadas em divisões de classes sociais antagônicas nas quais impera a coação capitalista. Assim, concluímos os estudos com a concepção de que organizar a escola de forma a inserir ali uma gestão democrática, ou não, sobretudo implica em escolha política daqueles e daquelas que a organizam.

*DEMOCRATIC MANAGEMENT AS AN  
OBJECT OF CONTINUING EDUCATION  
OF PROFESSIONAL EDUCATION*

**ABSTRACT:** *This work is linked to the Extension Project Educational Assistance for workers in the education of the Municipal School Network of Ibioporá in the perspective of the Historical-Critical Pedagogy. One goal of this project is to contribute to the continuing education of directors and coordinators of the schools and municipal CMEI of Ibiopora in a way of working the prospects for the realization of democratic management in these institutions. The following is the result of working with the directors and coordinators of this network and aims to present and discuss the concept of democratic management based on the reports produced during the group of studies based on the theoretical support that also provided support for the studies conducted. In the text, we place a conceptual discussion on democratic management and its implementation in schools. We also present the contribution of continuing education, according to the standpoint of managing the municipal schools and CMEI.*

**KEYWORDS:** *Democratic Management. Teacher Training. Educational Policy.*

**REFERÊNCIAS**

BRASIL. Lei n. 10.172, de 09 de Janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm). Acesso em: 29 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**,

Gestão democrática como objeto de formação continuada dos profissionais da educação

Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 29 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2006. p.77-95.

\_\_\_\_\_. A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola. In: FERREIRA, N. S.; AGUIAR, M. de S. (Org.). **Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?** São Paulo: Papyrus, 2003. p.149-160.

OLIVEIRA, I. B. de. Sobre a democracia. In: \_\_\_\_\_. **A democracia no cotidiano da escola**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999. p.28-31.

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública**. São Paulo. Xamã: 1999.

RUIZ, M. J. F. R. Princípios democráticos, ação comunicativa e gestão Escolar. **Educação em revista**, Marília, v.10, n.1, p.1-14, 2009.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 8.ed. Campinas: Autores Associados, 2007.

\_\_\_\_\_. **Escola e democracia**. 38.ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

