



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

A GESTÃO ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA CIDADE DE LAGOA DO OURO (PE)

Autor (a): Fernanda Maria de Melo Silva; Co-autores: Anderson Fernandes de Alencar; Maely Carlos da Silva Curvelo; Izabela Elias Correia de Melo

*Universidade Federal Rural de Pernambuco – fernandinhamelo2014@hotmail.com;
anderson.alencar@ufrpe.br; maelycurvelo@hotmail.com; izabela_elias@hotmail.com*

Resumo: O presente artigo aborda a gestão democrática nas escolas públicas da cidade de Lagoa do Ouro (PE). A gestão democrática no ensino público brasileiro foi assegurada na Constituição Federal de 1988, contudo a sua implementação em plenitude é um desafio para as instituições educativas devido a nossa jovem democracia. A gestão democrática assegura a participação e a decisão coletiva na tomada de decisão e nos encaminhamentos. A pesquisa, que origina este artigo, teve como objetivo investigar as práticas de gestão democrática nas escolas públicas do município de Lagoa do Ouro (PE). A questão que orientou este trabalho foi: como é efetivada a gestão democrática na escola municipal e estadual da cidade de Lagoa do Ouro? A investigação, de abordagem qualitativa, foi caracterizada como uma pesquisa de campo, na qual fizemos uso da observação e de entrevistas estruturadas, realizadas com diretoras de uma escola municipal e outra estadual, como instrumento de coleta de dados. Como resultados e conclusões, pudemos apreender em que medida a gestão democrática tem se materializado nas escolas da cidade pesquisada, percebemos que diversas das instâncias colegiadas (conselho escolar etc) não são presentes nas instituições e possibilitou realizar aproximações entre as reflexões dos teóricos estudados e a prática concreta da escola pública.

Palavras-chave: Gestão democrática, Escola pública, Participação.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática é um dos princípios que norteiam a educação brasileira, presente na Constituição Federal de 1988. A existência deste princípio na Constituição, assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB / 1996) nos estimulou a investigar de que maneira esta perspectiva era entendida e materializada nas escolas públicas do município de Lagoa do Ouro (PE).

A pesquisa, e seus resultados, que ora apresentamos neste artigo, teve por objetivo investigar as práticas de gestão democrática nas escolas públicas do município de Lagoa do Ouro (PE). A questão que orientou este trabalho foi: como é efetivada a gestão democrática na escola municipal e estadual da cidade de Lagoa do Ouro?

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

A investigação, de abordagem qualitativa, foi caracterizada como uma pesquisa de campo, na qual fizemos uso da observação e de entrevistas estruturadas, realizadas com diretoras, como instrumento de coleta de dados.

Nos tópicos a seguir apresentaremos parte do referencial teórico da pesquisa, a metodologia, os resultados e as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Brasil vivenciou durante quase 500 anos uma situação de constante opressão, em sua relação de sujeição a seu colonizador / invasor, Portugal. Essa condição de submissão inviabilizou, até recentemente, a instituição da democracia no país.

Um dos marcos da redemocratização do país foi a promulgação da Constituição Federal de 1988, que definiu em seu art. 1º, parágrafo único: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”, e trata diretamente do ensino no art. 206: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei.”.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na mesma direção, ratifica a Constituição em seu Art. 3º, ao afirmar que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. E acrescenta outras menções explícitas a gestão democrática:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com 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 e equivalentes.

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Na escola, a prática da gestão democrática propicia o exercício da gestão compartilhada, dando o direito a todos a “dizerem a sua palavra”. Esse tipo de gestão permite que todos cooperem em prol do mesmo objetivo, porque sentem-se parte, corresponsáveis com as propostas que realizam ou defendem.

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola. (OLIVEIRA, MORAES e DOURADO s/d, p. 11)

A gestão democrática escolar pode trazer positivas contribuições para educação, mostrando que existe de fato uma cooperação de decisões, e que existe democracia no país, na qual todos podem fazer parte de uma gestão, e não só uma pessoa.

Como conseqüências transformam-se métodos e processos de ensino, transformação que se reflete nos métodos de administração escolar. A administração deve conseguir uma organização de eficiência uniforme da escola, para todos os alunos – organização e eficiência em massa. (TEIXEIRA, 1997, p. 166).

Atualmente, na escola pública, a gestão democrática vem sendo materializada pelas seguintes instâncias colegiadas: conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres e grêmio estudantil.

Oliveira, Moraes e Dourado (s/d) nos explicam que o conselho escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se em um espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo. Ele não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas representações para se constituir em instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola. Portanto, o conselho escolar deve ser fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva.

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

O conselho de classe, por sua vez, mesmo sendo um órgão semelhante ao conselho escolar, tem por analisar e avaliar a apropriação dos alunos no que diz respeito a dimensão didático-pedagógica, aos conteúdos curriculares estabelecidos no Projeto Político Pedagógico da escola, bem como análise das práticas pedagógicas em função da promoção da aprendizagem ao aluno.

A associação de pais e mestres tem função de efetivar a participação dos pais na escola, não apenas de ir buscar os boletins escolares dos filhos, mas, de fazer parte das decisões e escolhas da escola, assim a escola poderá conhecer a comunidade que está inserida, e a comunidade, conhecer a escola.

O grêmio estudantil, por fim, tem por objetivo reivindicar interesses dos alunos, sejam esses interesses educacionais, culturais e sociais. Promovendo eventos dentro, ou fora da escola, arrecadando dinheiro para viagens, formaturas e etc.

É necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem uma compreensão mais ampla da função política e social da escola, locus privilegiado da educação sistematizada, e da sua importância no processo de transformação da sociedade, à medida que ela se compromete com a função de "preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos" (RODRIGUES, 1987, p. 43)

Apesar de tudo isto, nem sempre as escolas praticam a gestão democrática, incluindo nos processos decisórios a comunidade, os alunos, os pais, os funcionários de apoio, pois infelizmente ainda é presente a crença de que o “diretor” manda, por ser a figurada de cargo máximo de determinada instituição, e os demais devem obedecer.

A estrutura administrativa que se compõe a partir desta orientação deixa explícita uma forma de organização baseada na hierarquia das funções – o que não poderia ser diferente levando-se em consideração a base teórica (Fayolismo) na qual assenta sua elaboração.

Nesta perspectiva de Administração, os diretores assumem papel preponderante. O Diretor da Educação é a figura central, pois é ele quem dirige o trabalho modelador de outras vidas, ajuda a progredir mental e moralmente a comunidade inteira. É o líder, condutor educacional de sua gente, o árbitro nos assuntos de educação. (LEÃO, 1945, p. 158)



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Por fim, é importante dizer que um gestor precisa conhecer a realidade da comunidade social em que a escola está inserida, saber quem são aqueles alunos, o que fazem a realidade, entender a comunidade, porque a gestão ela vai além das paredes da escola, ou da diretoria (LEÃO, 1945).

3 METODOLOGIA

Partindo do objetivo de nossa pesquisa, optou-se pela pesquisa de campo, de abordagem qualitativa, utilizando como instrumentos de coleta de dados procedimento da entrevista, técnica de investigar algo e formular perguntas com a intenção de chegar a um resultado (LUDKE e ANDRÉ, 1996). As conclusões foram construídas à medida que os dados foram sendo recolhidos e agrupados.

Os sujeitos da pesquisa foram duas gestoras das escolas públicas da cidade de Lagoa do Ouro (PE), sendo uma estadual e outra municipal. A escola estadual de ensino de referência é responsável pelo ensino médio e pela educação de jovens e adultos. A escola municipal atende o público da educação infantil e do ensino fundamental.

Os sujeitos participantes desta pesquisa não foram escolhidos aleatoriamente. Segundo Larocca (2000, p. 58) “todo processo de escolha de participantes deve ser consoante ao objeto de estudo que se tem. Para isso, exige-se a satisfação de alguns critérios básicos que, se não forem atendidos, poderão contribuir para o insucesso da empreitada”.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A análise de dados é definida por Bogdan e Biklen (1994, p. 205) como “o processo sistemático de busca e de organização de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com objetivo de aumentar a sua própria compreensão”.

No presente trabalho a análise estrutura-se em torno nove dimensões, a partir das entrevistas realizadas, transcritas e organizadas: 1 Sobre a formação e experiência dos



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

sujeitos; 2 Sobre a concepção de gestão democrática; 3 Práticas de gestão democrática; 4 Sobre a existência de colegiados escolares; 5 Sobre a Unidade Executora; 6 Sobre o processo de escolha dos gestores; 7 Sobre o Projeto Político-Pedagógico; 8 Sobre a formação continuada; 9 Sobre os desafios para a implementação da gestão democrática.

4.1 Sobre a formação e experiência dos sujeitos

As gestoras entrevistadas possuem curso superior em Pedagogia bem como pós-graduação na área de gestão escolar. A Gestora 2 também mestranda em gestão das organizações aprendentes.

Quanto a experiência profissional, a Gestora 1 possui 25 anos de carreira na educação, sendo 10 anos como gestora. A Gestora 2 atua como gestora há 16 anos na escola, mas já foi professora em outra escola pública.

A formação e a experiência nos revelam que as gestoras têm qualificação na sua área de atuação, demonstrando, inclusive, interesse e disposição para a formação continuada por meio de curso de pós-graduação *stricto e lato sensu*. Para Leão (1945), a prática como gestor é importante, pois é só com tempo de exercício da prática que se adquire experiências, para gerir a escola, manejar a contabilidade, coordenar atividades e pessoas no contexto escolar.

4.2 Sobre a concepção de gestão democrática

As gestoras entrevistadas têm a mesma concepção de gestão. Para elas, gestão democrática é o compartilhamento da gestão com os professores, alunos, profissionais e a comunidade.

Oliveira, Moraes e Dourado (s/d) entendem a gestão democrática como a participação de vários segmentos da comunidade nas decisões da escola, isto é, pais, professores, funcionários em geral. A gestão democrática escolar se efetiva para o melhor funcionamento de uma escola. As gestoras, dizem que, a gestão democrática escolar acontece quando todo o

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

corpo escolar participa de decisões, e da própria gestão, estando em sintonia com aquilo que defendem os autores supracitados.

4.3 Práticas de gestão democrática

As práticas de gestão democrática para as entrevistadas implicam em ouvir as demais pessoas que constituem a escola: pais, alunos, grêmios estudantis (escola estadual), professores e demais servidores. Os autores dizem que:

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, s/d, p. 4)

As gestoras procuram exercer uma gestão democrática com a participação de todo corpo escolar e dos pais.

4.4 Sobre a existência de colegiados escolares

A escola estadual tem um colegiado vigente, com representante de alunos de cada sala, associação de pais e mestres, e a gestora procura antes de realizar qualquer encaminhamento, consultar os colegiados específicos.

Na escola municipal, por sua vez, não existe formalmente um conselho escolar, contudo, segundo a diretora, quando necessário em alguma ocasião, ela organiza uma reunião extraordinária para tomada de decisão.

Nessa concepção, Oliveira, Moraes e Dourado (s/d) diz que, para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de dirigente escolar; a criação e a consolidação de órgãos colegiados na escola (conselhos escolares e

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

conselho de classe); o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e da consolidação de grêmios estudantis; a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola; a redefinição das tarefas e funções da associação de pais e mestres, na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a decisão nas instituições.

4.5 Sobre a Unidade Executora

O recurso da escola municipal é administrado pela secretaria de educação que, segundo a gestora, supre as carências da escola mesmo sem a unidade executora.

Na escola estadual atesta-se a existência da unidade executora, na qual é formada por alunos do grêmio, alguns professores e funcionários. A unidade executora administra os recursos conforme a necessidade da escola.

4.6 Sobre o processo de escolha dos gestores

Na escola estadual, segundo a gestora, no início das atividades da escola, era feita por indicação do prefeito ao governador, mas nos últimos anos, os alunos puderam votar, e na última vez eleição, houve uma prova. Na escola estadual, por outro, não há coordenadores, nem vice-diretora, há uma carência de funcionários administrativos.

Na escola municipal o cargo de direção é por indicação e por tempo de serviço. Os coordenadores são escolhidos por competência e tempo de serviço, mas o prefeito que “tem a palavra final”. Nessa concepção, os autores dizem que:

Em relação à escolha de diretores, as formas ou propostas mais usuais na gestão das escolas públicas têm sido: a) diretor livremente indicado pelos poderes públicos; b) diretor de carreira; c) diretor aprovado em concurso público; d) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; e) eleição direta para diretor. Ao analisar as modalidades, podemos afirmar que a livre indicação dos diretores escolares pelos poderes públicos se identificava com as formas mais usuais de clientelismo. O critério de escolha era o favorecimento, sem considerar a competência ou o respaldo da comunidade escolar. Essa lógica eliminava qualquer candidato que se opusesse à força do prefeito ou governador. Permitia a transformação da escola em espaço instrumentalizador de práticas autoritárias,

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, s/d, p. 5).

Ambas as gestoras estão no cargo por indicação de prefeito, mesmo que depois uma delas precisando de eleição e prova para manter-se.

4.7 Sobre o Projeto Político-Pedagógico

O projeto político-pedagógico é elaborado partindo das necessidades da comunidade e das dificuldades dos alunos, contando com a participação dos professores.

4.8 Sobre a formação para a gestão democrática

A secretaria de educação não tem vínculo com a rede estadual para o desenvolvimento ou a realização de projetos. Já na rede municipal, a secretaria de educação orienta na elaboração do PPP para que os objetivos sejam os mesmos das escolas dos distritos.

4.9 Sobre os desafios para a implementação da gestão democrática

As diretoras entrevistadas salientam desafios na gestão democrática, porque mesmo procurando ouvir o grupo, nem sempre, todos estão de acordo com os encaminhamentos.

É difícil ter uma democracia em todos os âmbitos, porque por mais que sejamos democráticos, nunca iremos agradar a todos, e ouvimos de alguns que favorecemos tal grupo, nem todos respeitam o voto da maioria, sejam alunos, pais e professores. (Gestora da Escola Estadual)

Trabalhar com gente é difícil, ser democrático também. Muitas vezes sei que algo será melhor, mas o povo não quer, e para atender a maioria faço o que eles querem. Também muitos confundem democracia com o fim da hierarquia, e só porque tem que haver democracia, muitos querem as coisas da maneira deles. (Gestora da Escola Municipal)

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

A prática da gestão democrática é difícil, mas é possível de ser realizada. A nossa democracia é recente e cabe a cada um, coletivamente, ir dando passos cada vez mais diante na direção de uma prática efetiva da democracia na escola.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa relata neste trabalho teve por objetivo investigar as práticas de gestão democrática nas escolas públicas do município de Lagoa do Ouro (PE), na qual nos questionamos como é efetivada a gestão democrática na escola municipal e estadual da cidade de Lagoa do Ouro?

Partindo dos resultados do trabalho, pudemos apreender em que medida a gestão democrática tem se materializado nas escolas da cidade pesquisada. A existência ou ausência dos diferentes colegiados na escola são indicativos dos esforços realizados para ampliar a participação. Na escola estadual caminha-se mais para a democratização que a municipal, pois atestam a participação dos representantes do grêmio estudantil nas decisões e os estudantes, pais e professores, também participam nas tomadas de algumas decisões. Na municipal, não há grêmio e a participação dos alunos e professores nem sempre acontece.

A partir da análise das falas das gestoras também percebemos que ambas caminham para uma ampliação da gestão democrática na escola, embora possamos compreender com base nas falas que não é um processo fácil. As gestoras, apesar de experientes no cargo, passam por dificuldades na implementação das práticas de decisão colegiado, pois “nem sempre é possível agradar a todos”.

A pesquisa também viabilizou maior aproximação com o contexto escolar, de que maneira ocorrem os processos decisórios, conhecer as práticas das gestoras e ampliar as relações entre o pensamento dos teóricos estudados e o cotidiano da escola pública.

Por fim, entendemos que este é um estudo inicial, que carece de maior aprofundamento, ouvindo outros atores das escolas, como professores, pais, alunos etc, além de conhecer melhor as políticas públicas existentes no município e no estado para a formação continuada dos gestores escolares, e dos participantes dos diversos colegiados.

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

6 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 14 ago. 2016.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 14 ago. 2016.

DABRACH, Pedroti Neila; MOUSQUER, Londero Elizabete Maria. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

OLIVEIRA, Ferreira João; MORAES, Nunes Karine; DOURADO, Fernando Luiz. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2016.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

TEIXEIRA, A. **Educação para a Democracia: introdução à administração escolar**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1997.