

UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DA ZONA LESTE DE TERESINA – PIAUÍ

Aislla Maria de Almeida Gomes¹ Natalya Regina Fortes Monte Santos¹ Maria Gilcília Silva
Pereira Borges² Ana Rita Soares Silva³

Universidade Federal do Piauí Campus Ministro Petrônio Portella/ <http://www.ufpi.br/>

Resumo: O estudo em destaque objetivou compreender de que forma a Gestão Democrática integra e articula as atividades da escola em conjunto com as instâncias colegiadas, ao analisar o distanciamento entre teoria e prática. Na construção teórica estabelecemos interlocuções com autores, como: Bortolini (2013), Galina (2007), Hora (1994), Paro (2003), Ruiz (2008), Veiga (2002). A pesquisa é de abordagem qualitativa, no que tange a produção de dados se configura como pesquisa de campo, o instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada. O campo da pesquisa foi a Escola Municipal Dom Miguel Câmara, localizada na zona urbana de Teresina – Piauí. O estudo evidenciou que a gestão democrática precisa envolver todo o corpo escolar, tendo em vista que todos possuem funções diferentes e devem trabalhar juntos.

Palavras-chave:

Gestão Democrática, Instancias Colegiadas, Trabalho Coletivo.

1 Introdução

A gestão da escola é responsável por assegurar a exequibilidade da formação de melhor qualidade para todos, e pelo cumprimento de sua função social e seu papel político institucional. Ao iniciar nossas discussões acerca da temática que envolve Gestão Democrática e deprender de que forma esta estabelece relações com as instâncias colegiadas no que se refere ao planejamento e decisões da escola, consideramos relevante explicitar o que seria gestão democrática, bem como explicitar os objetivos da pesquisa.

Assim, vale ressaltar que “[...] Gestão Democrática significa governar com a participação do povo e para o povo” (GALINA, 2007, p. 3). Isso acontece na prática quando se tomam decisões sobre o projeto político pedagógico da escola, possibilitando um trabalho coletivo e cooperativo, concretizado por um grupo de pessoas diversas com um objetivo em comum. O gestor, diretor ou coordenador pedagógico deve, portanto, integrar e articular as decisões, os recursos, planos e realizações de atividades da escola com transparência, impessoalidade e moralidade em conjunto com as instâncias colegiadas.

A escola é um dos principais espaços de socialização da sociedade moderna, nesse sentido cumpre a função de formar cidadãos ativos e responsáveis, desenvolver conhecimento, senso crítico, entre outros aspectos relacionados com elementos cognitivos e atitudinais. Portanto, deve favorecer a compreensão das dimensões científica, técnica, étnica e

humana. Com base nisso, é preciso repensar métodos didático-pedagógicos que envolva autonomia, participação, clima organizacional; por meio da atuação das instâncias colegiadas.

Ressalta-se que esta investigação se utilizou do aporte teórico de autores como Bortolini(2013), Galina (2007), Hora (1994), Makarenko (2008), Paro (2003), Veiga (2002), a fim de compreender a temática estudada e surgiu do interesse de conhecer a realidade da educação fundamental de uma Escola Municipal da Zona Leste de Teresina/Piauí, no que diz respeito à gestão e instâncias colegiadas. Assim, destacamos como objetivos:

- ✓ Analisar os fundamentos legais que regem a organização da escola Dom Miguel Câmara;
- ✓ Observar a prática e metodologia da gestão;
- ✓ Verificar as práticas pedagógicas utilizadas na escola;
- ✓ Estimular a participação das instâncias colegiadas na gestão.

Os objetivos mencionados asseguram que a pesquisa visa contribuir com reflexões e discussões, no que se refere à gestão democrática e o envolvimento do corpo escolar. A metodologia utilizada para a realização de coleta dos dados a serem apresentados, foi uma pesquisa de campo. Essa tipologia de pesquisa, segundo (GIL, 2008, p. 57) ‘procura o aprofundamento de uma realidade específica’. Na produção de dados, utilizamos a entrevista semiestruturada e tivemos como partícipe a vice-diretora que também atua como professora da escola investigada.

Este texto se subdivide em cinco seções, a saber: esta introdução; a seguir, a seção intitulada Gestão Participativa, logo após tecemos considerações sobre a Gestão Democrática na Educação, em seguida nomeamos de a Realidade na Prática a seção em que trazemos explicitação da metodologia e dos dados produzidos na escola e por último as considerações finais.

2 Gestão Participativa

Em linhas gerais a atividade administrativa é essencial para a vida do homem e para o meio em que vive. Segundo Paro (2003, p.18), a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Essa realização só é possível porque o homem é capaz de transcender de sua situação natural, diferenciando-se, assim, dos outros animais.

A administração escolar possui laços com o modelo da administração empresarial, desta forma, Hora afirma que:

”[...] no Brasil a administração da educação não se desvincula dos princípios administrativos empresariais, dada a sua característica de sociedade capitalista, em que os interesses do capital estão sempre presentes nas metas e nos objetivos das organizações que devem se adaptar ao modelo que lhe impõe esse tipo de sociedade”. (Hora, 1994, p.18).

Portanto, nesse modelo o diretor é visto como o único responsável para administrar demandas burocráticas para a manutenção e controle da escola. Desta maneira, a autoridade que exerce lhe é concedida pelo Estado, a quem presta conta das atividades pelas quais é responsável (PARO, 1995, p. 89). Dessa forma, cabe ao gestor a função de mediar e gerir, a fim de formar cidadãos críticos e reflexivos.

Paro (2003, p. 103), afirma que “a educação poderá contribuir para a transformação social, na medida em que for capaz de servir de instrumento em poder dos grupos sociais dominados em seu esforço de superação da atual sociedade de classes”. Para que haja uma gestão democrática é necessário não apenas a participação do diretor, mas de toda a comunidade escolar (pais, professores, alunos, funcionários), pois, precisamos nos desprender da ideia que a administração da escola deve estar centrada apenas no papel do diretor, logo, é válido que uma gestão participativa ofereça vigor e novas perspectivas no âmbito escolar.

A administração participativa é capaz de eliminar o autoritarismo centralizado apenas em um indivíduo, buscando assim, um enriquecimento nas tomadas de decisões e no fortalecimento da administração da escola, ao valorizar as pessoas que estão envolvidas no processo escolar é mais viável e notório os benefícios da relação entre teoria e prática. Conforme Paro, (2003):

”[...] uma gestão de escolas estruturada em bases democráticas, fundadas na participação da comunidade, terá maiores facilidades de conseguir a adesão de parcelas significativas dos pais de alunos, para atividades culturais que visem à reflexão mais profunda dos problemas educacionais de seus filhos, e que lhes propiciem, ao mesmo tempo, a apreensão de uma concepção de mundo mais elaborada e crítica”. (Paro, 2003, p.155).

Quando a tomada de decisões e a gestão da escola são centradas apenas nas mãos do diretor, é gerado um autoritarismo, a participação coletiva na gestão e a transformação social na escola fica impossibilitada de acontecer, pois, a gestão democrática é enfraquecida, o que pode acarretar em circunstâncias que ignoram o objetivo da formação de uma sociedade baseada em pilares da democracia. Hora (1994, p. 21) diz que:

“[...] as teorias a respeito de administração escolar numa perspectiva democrática têm proliferado no Brasil ultimamente, no intuito de explicar sua fundamentação, apontando a gestão participativa como uma das condições necessárias para desenvolvimento da sociedade democrática”

A escola é uma instituição que deve ser vista como um espaço que trabalhe coletivamente com a comunidade que a compõe. Segundo Paro (2003, p. 157), é preciso resgatar, na teoria e na prática, a administração enquanto momento fundamental no processo de transformação social. Através de um projeto político pedagógico de acordo com a realidade, que atenda as necessidades da escola.

Para Hora (1994, p. 56), a educação escolar constitui um dos instrumentos de consecução de uma sociedade democrática, na medida em que universaliza o saber sistematizado, fundamental para o exercício da cidadania. Dessa forma, é necessário que seja vivenciado no espaço escolar os princípios de uma sociedade que segue os pilares da democracia e que participa da formação integral do cidadão.

Vale ressaltar que muitos pais e funcionários da escola não percebem a importância de sua participação nas decisões que são tomadas no espaço escolar, não percebem que a ausência impede pensamentos e reflexões críticas, uma atuação política em prol de melhorias que beneficiariam tanto a escola quanto o centro comunitário ligada a mesma.

É nessa relação de trabalho mútuo e coletivo que as visões e concepções de mundo e ideologias podem ser repensadas, pensadas criticamente e transformadas. Porém, esse processo só será possível quando na prática o propósito daqueles que compõe a escola for lutar para a melhoria do espaço em que habitam e que são atravessados.

A partir das ideias defendidas pelos autores e pelos estudos realizados para a concretização dessa pesquisa, é notório a necessidade de mudança em âmbitos escolares, reafirmando a importância da participação ativa de todos que compõem a comunidade escolar. Com uma gestão democrática, participativa e ativa é que se pode pensar, planejar e agir em prol de ações que envolvam a atuação de toda a comunidade escolar, colaborando na educação, política e na transformação social da mesma.

3 Gestão Democrática na Educação

Com os estudos de Makarenko, entendemos que “[...] a coletividade é um complexo de indivíduos que tem um objetivo determinado, estão organizados e possuem organismos coletivos. São conscientes, devem discutir esses projetos e se responsabilizar por ele, passo a passo” (MAKARENKO apud LUEDEMANN, 2002, p. 151).

Temas discutidos pelo autor como: individualismo, disciplina, representatividade, assembleias, normatização, cortesia, perspectivas; são pertinentes neste trabalho, pois o mesmo apresenta a possibilidade de desenvolver a “unidade do coletivo” e como isto pode ser trabalhado nas escolas, tendo em vista que para ele a escola é um processo educativo dialético, dinâmico, conflituoso e imprevisível.

Com a pesquisa de campo e estudos sobre instâncias colegiadas, percebemos que ainda há distanciamento entre o que determina a lei e a prática, no que se refere à forma em que os espaços e organização interna e externa da escola estão definidos. Assim sendo, é preciso criar condições para que essa prática se efetive, repensar métodos didático-pedagógicos com participação e transparência. Há inúmeros desafios no que diz respeito a implementação a participação da comunidade, conforme Cicesk e Romão (2004, p.91), um deles é a falta de programas sérios, consistentes e permanentes, que possibilitem a capacitação dos segmentos escolares.

Verificamos ainda que nessas questões é necessário conhecer a função social da secretaria, dinamizar as relações entre outros setores da escola, conhecer a estrutura e funcionamento do estabelecimento de ensino e a legislação. Espera-se que incentive o trabalho em equipe, de modo a mobilizar a comunidade escolar em torno do compromisso com a qualidade do ensino (BORTOLINI, 2013).

Com a organização do projeto político pedagógico é possível planejar as ações de forma coletiva, para que haja relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica, em concordância com, (Ilma Veiga, 2002) “diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão”.

Como foi abordado, para haver uma gestão democrática no âmbito da educação, é necessária à participação da comunidade, e esta participação pode ser feita através das instâncias colegiadas. Estas são espaços que representam os segmentos da escola, como: docentes, discentes, pais e comunidades.

Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Conselho de Classe e Grêmio Estudantil são colegiados que colaboram e servem de suporte para que o desempenho das atividades seja com base na gestão democrática. Cada um destes tem suas regras e seus representantes com suas determinadas funções. Porém, precisam ter um objetivo em comum. Conclui-se que a gestão só será democrática quando a atuação das instâncias for constante, incentivadas e priorizadas.

4 A Realidade na Prática

Em concordância com os objetivos apresentados, foram elaborados os procedimentos metodológicos, contendo a caracterização da pesquisa e dos sujeitos, e aspectos da pesquisa de campo realizada na Escola Girassol. A investigação se configura como uma pesquisa de campo através de entrevista semiestruturada. Quanto ao objetivo, consiste em verificar de que forma é trabalhada a gestão democrática em uma escola do ensino fundamental, e se a realidade corresponde com a gestão democrática.

A presente pesquisa foi realizada em uma Escola Municipal localizada na Zona Leste de Teresina – PI, na qual conversamos com a vice-diretora que também atua como professora do quinto ano do ensino fundamental, no dia marcado para visita na escola. A escola funciona de segunda-feira a sexta-feira, pela manhã acontece educação infantil, à tarde ensino fundamental menor.

Todo início de ano, a escola tem seu plano de metas e ações, no qual, realizam uma análise do ano anterior, como forma de listar as metas atingidas, procurando identificar seus objetivos e planejar novas metas, porém, somente os professores se reúnem para discutir as estratégias que serão desenvolvidas durante o ano.

Quanto à documentação da escola é o próprio regimento, conselho e estatuto escolar que são documentos que determinam como vai acontecer o funcionamento nos limites da instituição. Estes documentos sofreram reformulações no ano de dois mil e dezessete, pois a escola passou de CEMEI - Centro Municipal de Educação Infantil - para Escola Municipal. Após os documentos terem sido atualizados e adaptados à realidade da escola, foi incluído a educação infantil e o ensino fundamental. Sua estruturação ocorreu por meio de reuniões, onde participam os pais dos alunos, professores, pedagogos, funcionários administrativos, gestores, diretor e vice-diretor.

Nas reuniões é exposta a realidade que a escola enfrenta, os documentos, planejamentos sobre o que é necessário modificar e sugestões de melhoria, quando o que foi discutido é aprovado, os participantes entram em acordo para que a atualização do documento seja concluída.

A escolha do dirigente da escola ocorre por meio de eleição direta, diretor, vice-diretor e pedagogo. O pedagogo não entra na chapa, mas participa da gestão. Os concorrentes fazem campanhas, pais, professores e demais funcionários votam, sendo que os votos tem pesos diferentes, visto que a quantidade de funcionários e professores são visivelmente menores que a quantidade de pais, passando assim a valer o dobro, os alunos não têm direito ao voto, visto que a escola oferece o ensino fundamental menor e seu público não tem a idade mínima para votar que seria de 14 (quatorze) anos.

Observamos que nas reuniões citadas acima e durante as mudanças no que diz respeito ao projeto político pedagógico da escola, a instituição possibilitou a participação de outros segmentos escolares, porém, não podemos afirmar que houve gestão democrática nesse quesito. Entretanto, nas eleições todas as instâncias colegiadas são contempladas, desde a direção aos funcionários terceirizados.

Com relação às instâncias colegiadas que são vivenciadas na escola, a entrevistada nos informou-nos que a escola pesquisada dispõe de *Conselho Escolar*, no entanto, o que é percebido pela mesma é que os pais pouco participam, somente quando a reunião é marcada, sendo que o objetivo era promover uma integração com os de mais segmentos da escola. Disse ainda que, os membros do conselho não tem total consciência do compromisso, porque não se sentem na obrigação de ajudar quando solicitados para alguma festividade da escola, por exemplo.

No *Conselho de Classe* é feito uma análise pela gestão da escola e pelos professores, com relação aos alunos que estejam com dificuldades em alguma matéria, é discutido o aprendizado e desempenho destes durante as aulas. Ao final do semestre caso o aluno tenha feito duas provas bimestrais e mesmo assim não atingiu a média, o conselho pode então agir, através de uma avaliação de recuperação com o aluno, como forma de gerar oportunidade.

Como o *Grêmio Estudantil* é representado somente por alunos de ensino Fundamental II e Médio, a escola não possui essa instância colegiada, em razão da faixa etária dos alunos que são ensino infantil e fundamental menor.

Com relação à Associação de Pais e Mestres, a professora explicou que a escola estabelece relações com a família através de reuniões, para expor as regras da escola, falar a respeito dos projetos da prefeitura, discutir sobre a solenidade de formatura do segundo período e do quinto ano, informar sobre a participação dos pais nas festas comemorativas, em suma, as reuniões são conforme as necessidades.

A entrevistada afirmou que a escola não realiza atividades que integrem a família e a comunidade na qual está inserida. Diante disso, é perceptível que deve haver um aperfeiçoamento nos espaços colegiados, para que possam contribuir da melhor forma com o funcionamento da escola, onde todos possam se sentir envolvidos e sejam capazes de exercer cidadania.

Diante disso, é preciso ter um planejamento coletivo nas práticas escolares, no que envolve; direção, coordenação pedagógica, professores e funcionários, para que assim,

participem das decisões, produzindo uma gestão participativa e contribuindo para autonomia da escola.

Com base nos estudos, foi possível analisar o que consta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação N°9394/96 no Art. 14. *Os sistemas de ensino definirão normas da gestão democrática do ensino público da educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.*

A partir dos dados apresentados observa-se que a gestão democrática e participação da instâncias colegiadas estão amparadas de forma legal, mas, que há carência no empenho da aplicação das leis na prática. Observou-se, então, que a participação dos pais e das instâncias colegiadas na Escola é deficiente. Pois os funcionários terceirizados como: merendeira, auxiliar de serviços gerais e vigilantes encontram-se ausentes em reuniões e tomadas de decisões que envolvem a comunidade escolar, e a pouca participação e compromisso dos pais pode estar relacionado à falta de conhecimento sobre a sua importância diante da realidade da escola.

5 Conclusão

Ao realizarmos a pesquisa de campo na Escola Girassol ressaltamos a necessidade de um currículo que abranja o contexto sócio-histórico dos envolvidos e as exigências teóricas, com o intuito de minimizar as divergências entre teoria que a escola afirma defender e prática que é desenvolvida.

É inegável o avanço nos últimos anos com a criação de leis e discussões sobre gestão democrática. No entanto, avalia-se que a gestão escolar ainda precisa organizar-se para garantir uma educação que respeite o padrão de qualidade e que valorize a cultura da comunidade, compartilhando de um trabalho coletivo para a educação e cidadania de todos.

Percebemos que há algumas divergências da realidade que é vivenciada na escola com o que a literatura preconiza em relação de como a gestão democrática deve ser realizada envolvendo também a participação da comunidade escolar.

A gestão democrática está amparada por leis que garantem que no espaço escolar deve existir de forma ativa uma gestão democrática que envolva a participação não apenas de professores e técnicos da educação, mas também a participação de toda a comunidade, de forma que não exclua ninguém desse ato de democracia, cidadania e educação. Pois, é o trabalho coletivo que promove a democratização das relações interiores da escola,

compartilhando decisões, experiências e ensinamentos que voltam ao coletivismo e cooperação.

Diante disso, atentamos para a diferença entre o que está previsto na lei para o que é praticado na realidade da escola, a gestão democrática funciona, porém, não da forma como a lei determina. Esse processo precisa ser estudado para que a gestão escolar, seja democrática na teoria e na prática.

Conceitos como Instâncias Colegiadas e Gestão Democrática precisam ser discutidos nas escolas, para desenvolver uma função formadora, através da articulação entre as funções dos profissionais da escola para que ocorra transformação nos sujeitos e nas relações educacionais e sociais.

Ressaltamos por fim a relevância de todo o processo de elaboração deste trabalho, pois ao vivenciar a experiência de uma pesquisa percebemos a importância de conhecer o retrato real de uma escola pública e sua organização, no qual poderemos utilizar esses conhecimentos para buscar melhorias significativas na realidade, e assim poder contribuir para nossa formação como profissionais da educação.

6 Referências

BORTOLINI, Jairo. **O papel do diretor na gestão democrática:** desafios e possibilidades na prática da gestão escolar. Dourados. **Revista InterLetras:** v.3, n.17, p. 1-15, Abril/Set.2013.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96. Brasília, 1996.

CISESKI, Angela A. ROMÃO, José E. **Conselhos de Escola:** Coletivos instituintes da Escola cidadã. IN. GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José E. (orgs.) Autonomia da escola: princípios e propostas. 6° ed. São Paulo: Cortez 2004 .

GALINA, Irene. CARBELLO, Sandra. **Instâncias Colegiadas:** Espaços de Participação na Gestão Democrática da Escola Pública. Disponível em: <
<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1090-4.pdf>>. Acesso em 10 de Setembro de 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola:** artes e ofícios da participação coletiva. São Paulo: Papyrus, 1994.

LUEDEMANN, Cecília da Silveira. **Anton Makarenko:** Vida e Obra – a Pedagogia na revolução. São Paulo: Expressão Popular, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar:** introdução crítica. 12ed, São Paulo: Cortez, 2003.

RUIZ, Maria. **Trabalho coletivo na escola pública:** contribuições pedagógicas de Anton Semionovitch Makarenko. São Paulo. **Revista ORG & DEMO:** 2008, v.9, n.1/2. Jan/Dez.2008.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto Político-Pedagógico da Escola:** uma construção possível. 14ªed, Papyrus, 2002.