

## **A EDUCAÇÃO EM PAUTA SOBRE A PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA. UM ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DE GARANHUNS-PE**

Vitoria Izidio de Carvalho Costa<sup>1</sup>; Maria Débora de Lima Souza<sup>2</sup> Caetano de Carli V. Costa<sup>3</sup>

Universidade Federal Rural de Pernambuco- UAG; [vitoriacarvalho.2016@outlook.com](mailto:vitoriacarvalho.2016@outlook.com)

Universidade Federal Rural de Pernambuco- UAG; [limasouzaug@outlook.com](mailto:limasouzaug@outlook.com)

Universidade Federal Rural de Pernambuco- UAG; [caetanodecarli@gmail.com](mailto:caetanodecarli@gmail.com)

### **RESUMO**

O presente estudo teve como meta maior compreender como se dá uma gestão democrática e como está acaba fomentando uma maior participação da comunidade escolar. Para isso tivemos a oportunidade de entrevistar um gestor que possui indícios de práticas democráticas, o que nos remeteu uma ótica mais abrangente dessa realidade e como está tem papel fundamental diante do âmbito educacional. Diante da pesquisa realizada foi possível perceber que o trabalho desenvolvido pelo gestor apresentou indícios de organização no conceito de gestão democrática, mediante participação de todos os envolvidos no quadro organizacional da escola, onde a comunidade participa ativamente no ambiente escolar. As atividades do gestor são pautadas no conceito de liderança, incentivando e mobilizando os sujeitos participantes da dimensão pedagógica.

**Palavras chaves:** Gestão Escolar; Educação Participativa; Construção.

### **INTRODUÇÃO**

A postura de um gestor escolar democrático exige do profissional uma descentralização de um modelo tradicional para que assim possa atingir um perfil mais aberto, participativo, construtivista e que possa vim a trazer benefícios a escola. Estamos levando em questão o responsável que além de administrar o sistema de ensino, pauta á forma de relação

que virá a construir com os outros integrantes e se não nos aproximarmos da escola como devemos está pode correr o risco de se anular dentre os inúmeros bombardeios que enfrentam.

Percebesse que o grande desafio e ousaria dizer avanço no sistema de educação como todo é começarmos a construir gestões que sejam democráticas e que exijam dos membros posturas fazíveis de reflexão. Tendo em vista que somente construiremos essa educação que é gratuita e de qualidade se ambos envolvidos tenham voz e tenham autonomia para construí-la. Gestar uma escola é bem mais do que saber lidar com o setor administrativo e com as obrigações que nos convier, mas é também primar por uma edificação nas relações e nos objetivos que são comuns a todos.

Logo, sendo comum á todos é preciso fornecer espaços e fomentar diálogo através de ações conjuntas. O que estando de acordo com os pensamentos sobre gestão descritos por Julliato “As ações e a maneira de agir de cada gestor demonstram o que ele realmente pensa e os valores que preza e assume. É preciso, entretanto, enfatizar que a instituição com certeza irá sentir os efeitos do estilo de gestão que adota” (Julliato 2007, p. 175). Com isso percebemos o grande papel do gestor em conseguir mediar e construir democraticamente essas relações fica-se notório que a gestão escolar exige do profissional uma ruptura com o modelo tradicional pelo qual viabilizava uma forma de “dirigir” as escolas de forma totalmente autoritária e homogênea.

Para isso o objetivo da pesquisa é perceber o papel de uma gestão que seja democrática e como objetivos específicos analisar como se constrói uma gestão que seja democrática e identificar quais seriam os possíveis limites e perspectivas dentro dessa forma de gerir uma escola da rede pública.

### **Como se da o papel de uma gestão democrática.**

Começaremos discutindo o papel de uma gestão democrática pelo qual exige do gestor uma postura totalmente aberta ao diálogo e as discussões até por que estas podem se divergir. Porém é de fundamental importância que este possa mesclar e compreender que além do seu papel de “dirigir” a instituição tem outros membros, que mesmo partilhando de outras funções contribuem para o seu desenvolvimento. A escola exige muito do profissional gestor, porém este precisa da respostas que só serão efetivadas com a contribuição de toda a família escolar. Tendo como ponto de partida o desenvolvimento pedagógico da escola e a formação dos

educando. Podemos acrescentar uma fala de Luck que complementa dizendo que “a gestão escolar constitui uma dimensão pedagógica importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente” (Luck, 24). Percebesse que a grande faceta do papel do gestor já que a este sob recai uma visão panorâmica da instituição que faz parte e dessa forma estando mais ciente do contexto que está inserido e que pode ser agente de modificação, através de práticas democráticas.

### **Organização de uma gestão escolar democrática.**

O conceito ou termo de gestão escolar passou a ser mais conhecido, divulgado ou incorporado pela sociedade na contemporaneidade, pelo processo da promulgação da Constituição Federal de 1988, onde no Art. 206, conforme ao longo do mesmo diz que “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e da lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n°. 9394/96 em seu artigo de número 14 destacando o conceito de gestão democrática como um dos seus principais objetivos para o desenvolvimento de um trabalho organizado de forma coletiva, participativa, onde o diálogo é sem dúvida primordial, para o desenvolvimento das ações educacionais, onde a qualidade do processo de ensino aprendizagem constitui um objetivo valioso no dia a dia escolar.

Como sabemos anteriormente a promulgação da lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n°.9394/96, a escola tinha seu quadro educacional administrativo baseado por fundamentos de administração escolar, que era determinado pelo modelo de administração linear e limitada, usando de influência estabelecida de fora para dentro, para assim organizar o espaço com objetivos em sentido limitado. Sendo assim partilhando dos pensamentos freirianos, “não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão” (FREIRE, 1984, p.90). Dando espaços para que as gestões fossem feitas por pessoas inclusas no ambiente educacional.

Através do qual a gestão que seja democrática se organiza através de coletividade, não se faz uma gestão que seja democrática sozinho e nem tampouco com uma única parcela dos membros envolvidos. Está precisa engajar a todos para que seja realmente algo democrático e inovador. Exigindo assim do profissional uma nova forma de se trabalhar com os componentes da escola. Não se usando de superioridade ou níveis hierárquicos, mas sim

construindo relações de apoio, de comprometimento, de envolvimento e principalmente de construção. Construção de um novo modelo de se trabalhar, pelo qual todos se ajudam entre si e criam respostas para os objetivos que a escola ou até mesmo o PPP preza. Gestão escolar democrática é você pedir de empréstimo aquilo que de proveitoso o outro tende a oferecer. Porém está exige uma ótica mais aprofundada no exercício do trabalho, pois como já foi discutido é preciso romper com antigos costumes, principalmente por que estes muitos vezes nos foram encaçados. Devemos criar um modelo que seja solidário com todos e que permita a voz ativa destes. Levo em consideração o que Gadotti fala:

Em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do estado e não uma conquista da comunidade escolar (Gadotti, 1998, p. 17)

Compartilho do mesmo raciocínio por que fomos reeducados a pensar na escola somente como instituição, mas a escola é nossa! Ela foi construída pra melhorias e toda escola vai ter suas particularidades justamente por ser algo pertencente ao povo, a comunidade. Seria muito grotesco pensar numa escola padrão por que está não existe. E quanto mais a padronizarmos mais riscos sofremos de falhar. Por isso ressalvo a importância do gestor já que a este sob recai o grande desafio de transformar estatísticas em resultados positivos. Queremos e almejamos esses resultados, porém estes serão mais fáceis de acontecer quando envolvermos toda a comunidade escolar.

### **A gestão e o sistema organizacional da escola**

Diante dos avanços ocorridos na maneira de gerir as escolas, no contexto educacional do Brasil, surge um novo conceito, o de gestão escolar que veio a ser criado como forma de superar a limitação do processo administrativo empresarial, onde cresceu o entendimento dos problemas relacionados à educação como sendo classificados de complexos e que exige uma articulação conjunta maior na resolução dos problemas relacionados ao cotidiano escolar. A escola configura-se como um ambiente diferente das empresas tanto comerciais, industriais ou

de serviços, onde é compreendida com o objetivo principal de educação e formação de pessoas em busca de resultados que representem valor qualitativo e não quantitativo.

A gestão escolar surge como modelo orientador de liderança, comprometido com a organização escolar visto sob o enfoque de uma unidade social que reúne pessoas num convívio coletivo de intensa interação social, em busca de alcançar objetivos e metas educacionais sob o princípio da democracia, esse conceito serve de orientação teórica para a organização do trabalho juntamente com as diretrizes, políticas públicas da educação e o projeto político pedagógico (PPP), e ainda de outros documentos. Luck diz que:

O conceito de gestão está associado á mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, a ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma coletividade. (LUCK, 2005, p.17)

Como resultado desse processo integrador vem os fatores que expressam autonomia no ambiente escolar, devido o comprometimento de todos que compõem e participam desse ambiente. Nesse sentido, a gestão escolar configura-se como uma liderança democrática, onde a escola seja ela pública ou privada, terá como princípio a ser seguido à construção de ações coletivas que viabilizem o gestor, mais que a responsabilidade, seja dividida entre todos que participam dessa instituição.

Partindo da perspectiva de que, uma gestão escolar exige bem mais do profissional do que lidar com assuntos administrativos e sim construir uma rede de ações articuladas que possam promover uma superação dos problemas advindos da escola. O gestor precisa então está construindo uma rede de relações com os integrantes da escola, para que todos dentro das atribuições que lhe couber possam acrescentar ainda mais para a instituição que fazem parte. Partindo dessa linha podemos perceber o quanto a figura do gestor tem ganhado outros moldes, já que antigamente ocorria um poder hierárquico pelo qual dependeria do cargo que ocupava, e as atribuições que a ele perpassaria no poder. Atualmente já se fala em gestão democrática onde todos podem fazer do processo educativo novo meio de se caminhar para melhoria da qualidade de ensino.

## **METODOLOGIA**

Motivados principalmente pelo desejo de compreender como se configura uma gestão escolar que seja democrática. Utilizamos a abordagem qualitativa segundo Lüdke & André (2012) que possibilitar uma descrição significativa sobre os dados obtidos e para isso fizemos uso de um estudo etnográfico pelo qual o trabalho etnográfico consiste segundo André (2008) na facilidade do pesquisador entrar em contato com a situação pesquisada, favorecendo a compreensão de um contexto particular e suas especificidades. O que me possibilitou adentrar no espaço da escola e entrevistar um gestor, bem como confirma suas respostas, através de conversa informal com outros membros da instituição.

## **CONTEXTO DA PESQUISA**

No desenvolvimento da pesquisa em questão até aqui discutida, faz-se necessário tomar conhecimento do contexto ao qual estamos inseridos, pois os acontecimentos sociais históricos estão sempre em mudanças. Nesse ponto participar do contexto social da escola, se faz necessário para conhecer, interagir e enriquecer esse ambiente de dinamismo que impulsiona a vida dos educando nesse momento de construção, apoiando-se em Spink (1994, p. 121) ela diz que “o conceito só nos interessa porque sem ele não poderíamos compreender as construções que dele emanam e nesse processo o transformam.” Dessa forma a pesquisa sobre o conceito de gestão foi desenvolvida em uma escola na cidade de Garanhuns-PE, em uma instituição Municipal de médio porte, onde os sujeitos da pesquisa foram um gestor, que para obter os resultados fez-se necessário como método de coleta de dados realizarem entrevista do tipo semi estruturada, onde consiste para Lakatos e Marconi (2003, p. 107), “[...] entrevista é a conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária” acrescentando Pádua diz:

[...] na entrevista semi estruturada, o pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. (PÁDUA, 2008, p. 70)

Para complementar os resultados obtidos a esta, fez-se necessário ainda à realização de uma conversa com a secretária e a coordenadora pedagógica da instituição (equipe gestora), como sendo necessário para obtenção de resultados mais completos e comprovação do

modelo de gestão adotado na instituição, ainda houve conversas com alguns professores (2), a secretária (1), estagiários (2), apoio de desenvolvimento educacional (1) e a coordenadora pedagógica (1) da referida escola sob pesquisa. Desse modo participaram (8) sujeitos na pesquisa desenvolvida.

O perfil do gestor da pesquisa segundo o mesmo em relação à formação acadêmica possui graduação em Letras pela Universidade de Pernambuco, pelo qual trabalha como gestor há apenas 09 meses, porem a alguns anos trabalha na referida escola. Bem como esta cursando Pedagogia pela Universidade Tiradentes. Abaixo segue o roteiro da entrevista e as respostas do gestor:

Entrevistadora: O que você considera uma gestão escolar? Qual o papel do gestor?

Gestor: Eu considero uma gestão escolar a capacidade de liderar e incentivar, ser capaz de colocar a mão na massa, por exemplo: eu não pediria algo que não estivesse totalmente apto a fazer.

Entrevistadora: Você faz uso de uma gestão escolar que seja democrática?

Gestor: Conserteza sim. Eu acredito que 90% do meu papel enquanto gestor acontece de forma democrática, pelo qual gosto de ouvir os servidores [...] porem algumas decisões requerem somente ao gestor.

Entrevistadora: Para você quais os principais desafios em ser o gestor de uma escola da rede municipal? Você tem alguma assistência da secretaria de Educação?

Gestor: Acredito que a principal dificuldade seria conciliar conflitos da equipe como um todo e da comunidade escolar [...] Recebo muita assistência da Secretaria de Educação em formação.

Entrevistadora: Como gestor toda a comunidade escolar e a Secretaria de Educação logicamente cobram de você, quais os meios que você encontra para suprir as expectativas?

Gestor: Primeiro lugar dando voz a todos, tentando organiza a agenda por que muitas vezes preciso estar ainda mas presente na escola o que ultrapassa a minha carga horária de trabalho e procurando trabalhar resiliência.

Entrevistadora: As famílias dos alunos participam ativamente da escola?

Gestor: Parcialmente sim, é um trabalho de conquista e estamos avançando gradativamente. Por meio do qual os pais estão cada vez mas presentes [...].

Entrevistadora: Qual sua relação com a equipe gestora? (gestor, secretaria e coordenadora pedagógica).

Gestor: Nos damos super bem e antes de tudo trabalhamos com comprometimento e parceria.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Na entrevista e principalmente através da conversa informal com outros membros da instituição de ensino ficou perceptível que realmente estamos diante de uma gestão escolar, pelo qual esta permitia a voz ativa de todos os membros da escola. Porém está ainda enfrenta muitas dificuldades no exercício, pois estes abarcam muito mais do que somente uma mudança na sua postura, porém se partimos do princípio que através desta a escola ganha novos moldes, podemos então alegrar em evidenciar que a escola tem se enveredado por nuazes de oportunismo e luta por uma educação que seja de qualidade e comum a todos. Levando em questão que a mesma faz uso de práticas democráticas que possibilita uma maior participação de toda a comunidade escolar. Possibilitando, pois fazer um trabalho docente mediado por todos os participantes o que só tende a contribui para a escola em geral.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho buscou refletir sobre a função do gestor escolar no passado e como essa função é realizada hoje, nos fez compreender como se da uma gestão democrática e como está é possível de um novo modelo de se trabalhar, em virtude que através do mesmo podemos construir uma escola mais solidária, aberta, participativa, que construí relações mais proveitosas dentro do estabelecimento de ensino e que preza por uma educação que desde os seus moldes já seja edificada por princípios coletivos. Não poderíamos deixar de categorizar a dificuldade que se tem de se encontrar gestores que façam uso de um modelo democrático, mas sim eles existem! E que bom que mesmo diante da conjectura Nacional que vivemos temos pessoas que se revestem de princípios mais solidários e participativos.

Percebemos que o processo de gestão escolar participativa exige uma maior inter-relação no planejamento e organização pedagógica, esse modelo supera a falta de envolvimento e propõe uma superação de resultados na organização do trabalho pedagógico e no processo de ensino aprendizagem do aluno, pois esse modelo consolida um ambiente com maior interação, nesse contexto o processo citado nesse trabalho é definido principalmente pelas pessoas que da escola fazem parte, pois a convivência gera conflitos. Dessa forma, conclui-se que a partir da bibliografia e da pesquisa realizada na escola, a gestão democrática



para se tornar efetiva deve ter a participação de todos que compreendem o quadro funcional da escola, onde todos os setores sejam ouvidos e tratados de forma igualitária.

Diante do exposto, a pesquisa realizada na escola com o gestor, configurou-se como sendo de ordem democrática, onde é valorizada a participação de cada um e a comunidade participa claramente das atividades escolares, como por exemplo: nas reuniões pedagógicas, nos debates de projetos para implantar na escola, nas atividades comemorativas, na organização escolar... Assim as características observadas e relatadas são de gestão democrática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Marli e LUDKE, Menga. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: E. P.U, 2012.

ANDRÉ, M.E.D.A. **Etnografia da prática escolar**. 14° ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.

BRASIL. Constituição (1988) Constituição: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários a prática educativa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 11° ed. São Paulo: Terra e paz, 1994.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Escola cidadã: A hora da sociedade**. In: MEC. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC, 1998, p. 22-29.

JULLIATO, Clemente IVO. **Parceiros Educadores: estudantes, professores, colaboradores e dirigentes**. Curitiba: Champagnat, 2007.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.



BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei número 9.394, 20 de Dezembro de 1996.

LUCK Heloisa, **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Editora Positivo, 2009.

PÁDUA, ELISABETE MATALHO MARCHESINI DE. **Metodologia da pesquisa:** abordagem teórico -prática. 10 ed. Ver. E atual. –Campinas, São Paulo: Papirus, 2008.

SPINK, Mary Jane. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho e JOVCHELOVITCH, Sandra. (Orgs). **Textos em Representações Sociais.** Petrópolis: Vozes, 1994.