

## O EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBITO MUNICIPAL

Maria de Fátima do Amaral Gonçalves<sup>1</sup>

Luciane Belchior de Lima Mesquita<sup>2</sup>

Luciene Messias<sup>3</sup>

Cleydson Marques dos Santos<sup>4</sup>

### RESUMO

Este trabalho teve como temática gestão autônoma e democrática a partir dos mecanismos de provimento ao cargo de diretor escolar, formação e experiência no exercício da função, modelo das instituições de ensino municipal, foi investigado o exercício da gestão democrática na Escola Municipal Edith Ala, município de Caldas Novas-GO no ano de 2017/2018. Tendo em vista que a problemática constitui-se na dificuldade do gestor em implantar a referida gestão, vez que ainda é nomeado por indicação política. O objetivo geral é analisar as dificuldades da fomentação e participação de todos os segmentos na construção da autonomia administrativa e financeira da escola. Sendo que o determinado na teoria, não sedimenta na prática. O Conselho Escolar órgão de grande importância na participação e autonomia ao tema proposto. Utilizou-se pesquisa bibliográfica e de campo em busca de dados consistentes e concretos. O estudo foi de tipo transversal, exploratório, abordagem quantitativa e qualitativa. A população esteve constituída por gestores e comunidade local. Os dados foram colhidos através de questionários. Os resultados foram satisfatórios, pois, foi possível constatar que a gestão democrática é adotada e parcialmente desenvolvida na escola, o papel do diretor ativo, pois, o mesmo incentiva a comunidade, os pais, os docentes e discentes a participarem, embora superficial. Conclui-se ainda que a Direção Escolar tenha como instrumentos para garantir a prática da democracia e gestão, além da legislação, recomendações e órgãos fiscalizadores, acompanhando este processo, é necessário criar ações que estimulem a conscientização de todos os envolvidos direta e indiretamente neste processo de democratização.

**Palavras-chave:** Participação - Análise – Gestão Democrática – Diretor – Autonomia

### 1 INTRODUÇÃO

A ação da gestão democrático-participativa abre o canal para participação da comunidade, assim a Unidade Escolar mesmo sendo pública deixa de ser uma redoma, um

<sup>1</sup>Graduando(ado) do(pelo) Curso de **Pedagogia-UNIP** -SP, m\_fatimamaral@hotmail.com;

<sup>2</sup> Pós Graduado pelo Curso de **Metodologia do Ensino Superior** UFU - MG, autorprincipal@email.com;

<sup>3</sup> Mestrando do Curso de **Ciências da Educação** Universidade San Lourezo-Paraguai, [coautor1@email.com](mailto:coautor1@email.com);

<sup>4</sup> Mestre pelo Curso de Ciências da Educação Universidade São Marcos - SP orientador creidi@hotmail.com

lugar fechado e separado da realidade e passa a acontecer como uma comunidade educativa, interagindo substancialmente com a sociedade civil, impondo quando necessário ao poder público as providências necessárias para se ter e oferecer uma educação pública de qualidade.

Quando o processo de escolha é democrático, é assegurada ao diretor empossado uma ampla autonomia e mais consistente para a tomada de decisões, contudo o gestor necessita ter uma visão compartilhada de gestão numa ótica de responsabilidade com seus colaboradores, de modo que eles se sintam corresponsáveis pelo processo de tomada de decisões e participem de forma consciente e efetiva do gerenciamento dos destinos da escola.

A adesão de um modelo mais participativo, com eleições diretas, possibilita pessoas competentes e qualificadas a assumir o cargo de diretor escolar, é imprescindível que o diretor seja bem preparado profissionalmente e que acima de tudo seja um profissional que tenha um elo com a comunidade; que saiba trabalhar com a coletividade e que desenvolva ações que busque os discentes para o interior da escola. Segundo Lück (2009) Os gestores escolares, são constituídos como uma equipe de gestão, responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas. Assim, deve ser desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Tendo em vista a ligação entre elas. A gestão, se entendida como processo político-administrativo contextualizado, nos coloca diante do desafio de compreender tal processo na área educacional a partir dos conceitos de sistemas e gestão escolar.

Neste trabalho queremos destacar o funcionamento geral de uma unidade escolar municipal frente à problemática enfrentada na implementação democrática em consonância com uma gestão que incentive a participação dos envolvidos, considerando as estratégias para alcançar um modelo de gestão democrática mais adequada a realidade da escola. Que implicará em um processo de participação coletivo. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo.

Diante disso, para este estudo de caso utilizamos a metodologia qualitativa, onde tivemos a colaboração do grupo gestor, professores e comunidade local, feito através de questionário semiaberto e entrevista, com a finalidade de confirmar, ou não, nossa proposta de estudo, que permite a inserção de conceitos e transformações para a garantia de uma gestão democrática que não seja engessada.

## 2 EXERCÍCIO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO BRASIL

Para se falar em gestão nas escolas é necessário definir como se consegue esta gestão, bem como reavaliar as proposições e possibilidades que estão à disposição e como ela deve acontecer de acordo com Padilha (2001),

Quando nos dedicamos à construção de um novo projeto para determinada escola (instituinte), precisamos necessariamente partir do que já existe, das experiências da comunidade escolar, do conhecimento que elas têm de si mesmas e dos resultados dos seus projetos, dos seus subprojetos e principalmente das aprendizagens apresentadas por seus alunos e alunas (p.102).

A citação demonstra que a verdadeira democrática na escola pública é aquela em que todos os segmentos que compõem o processo educativo direto e indiretamente participam da construção e resolução das problemáticas da escola. Como uma das condições para o estabelecimento da gestão democrática, a própria LDB mesmo sendo tão antiga destaca que é preciso que os sistemas de ensino assegurem: "[...] às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeiras observadas às normas gerais de direito financeiro público." (Brasil, 1996, p.06).

É possível destacar ainda que de acordo com Barroso (1998), a questão da gestão democrática está etimologicamente ligada à ideia de autogoverno, que é a faculdade que os indivíduos (ou unidades escolares) têm de se regerem por regras próprias. Assim, ela precisa ser conquistada a partir da democratização interna e externa da escola, politizando o espaço escolar e propiciando o desenvolvimento das duas facetas importantes da autonomia escolar: a autonomia da escola e a autonomia dos sujeitos sociais. Ainda neste contexto Araújo (2000) ressalta que uma das barreiras enfrentadas é o “pensar diferente”, assim terá como postura o “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate, do conflito de ideias e o próprio processo democrático” Araújo (2000). Outro conceito que define bem esta problemática da gestão democrática nas unidades escolares municipais foi ressaltado ainda por Araújo quanto diz que,

A transparência afirma a dimensão política da escola, sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepção

de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola. (Araújo, 2000, p. 155)

Assim o conceito de gestão democrática prevê também desafios onde se cria novas demandas e requisitos para o gestor enquanto responsável pela unidade escolar, assim de acordo com Martin, a democracia deve ser entendida no âmbito educacional como Martins (2004) afirma,

[...] como processo e não como produto, ou seja, a democracia necessita ser tomada enquanto democratização, um processo contínuo e permanente de relações coletivas, de ações comunitárias que conduzam ao acréscimo social e a benefícios comuns a todos os envolvidos na ação coletiva. O processo de democratização é infundável, uma vez que, quanto mais avançado o nível de participação efetiva dos membros da ação democrática, mais exigentes estes se tornam para a participação, tanto do ponto de vista da abrangência, quanto do ponto de vista da qualidade da participação. (p.12)

O autor não deixa dúvidas quanto aos limites sendo ela uma prática queira sim ou queira não política. Todavia, em trabalhos de outros autores, estes termos aparecem mais como mecanismos de realização da participação do que como categorias específicas.

## **2.1 O Gestor e seu papel frente a uma gestão democrática**

Medina (2002) atribui à gestão / Supervisão Escolar a ideia de uma ação repensada, mais didática, menos burocrática e voltada para fazê-lo pedagógico, que é a base para a construção de uma nova escola, que responda aos anseios da sociedade e seja efetivamente de qualidade. É percebido que ao longo dos anos ela passou a adquirir várias denominações, como orientação pedagógica, supervisão pedagógica, supervisão educacional, supervisão de ensino e, finalmente, coordenação pedagógica.

Dessa forma, pode-se afirmar que as funções do gestor pedagógico podem ser sintetizadas da seguinte forma: planejar, coordenar, gerir e acompanhar todas as atividades didático-pedagógicas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis democráticos satisfatórios na aprendizagem dos alunos. Agora que se conceituou a coordenação pedagógica democrática na escola, seguem suas atribuições específicas, segundo Libâneo (2004).

Sem muito esforço percebe-se que só será possível as atribuições acima citadas pelo supracitado autor se de fato for implantado uma gestão democrática dentro e fora da unidade escolar.

## 2.2 METODOLOGIA

A partir da abordagem metodológica e da aplicação dos questionários, será feita a análise dos dados. Assim o trabalho irá envolver os alunos e suas famílias, grupo gestor, corpo docente e discente e órgãos de proteção responsáveis indiretos pela Educação pública municipal. O resultado e análise dos resultados serão apresentados por tabulação com auxílio de programa de computador. Roesch (1999),

As principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. (...) O questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisa de grande escala, como a opinião política da população ou a preferência do consumidor (p. 140, 145).

A amostra foi de tipo intencional tendo em conta seu domínio no tema tratado contando com mais de 48 pessoas entre funcionários e comunidade escolar local que estão diretamente inseridos na área de delimitação do tema, o que foi importantíssimo para a coleta de dados concretos para a investigação. Que foram entrevistados, interrogados e questionados.

O estudo foi por amostragem, à investigação foi qualitativa, realizando a análise dos resultados obtidos, contando com tabelas e representações estatísticas dos dados obtidos e analisados. O desenho de investigação é analítico, não experimental, pois se apresentaram os fatos tal como ocorrem na realidade.

O período da pesquisa em questão teve com lapso temporal o período entre março de 2018 à dezembro de 2018, tendo com foco uma Unidade Escolar do município. A opção pela entrevista se deu por ser um tipo de pesquisa dentre as técnicas de recoleção de dados sendo neste caso viável e prática a mesma deverá somente ter o cuidado de transcrever e repassar para o papel o que os entrevistados informaram.

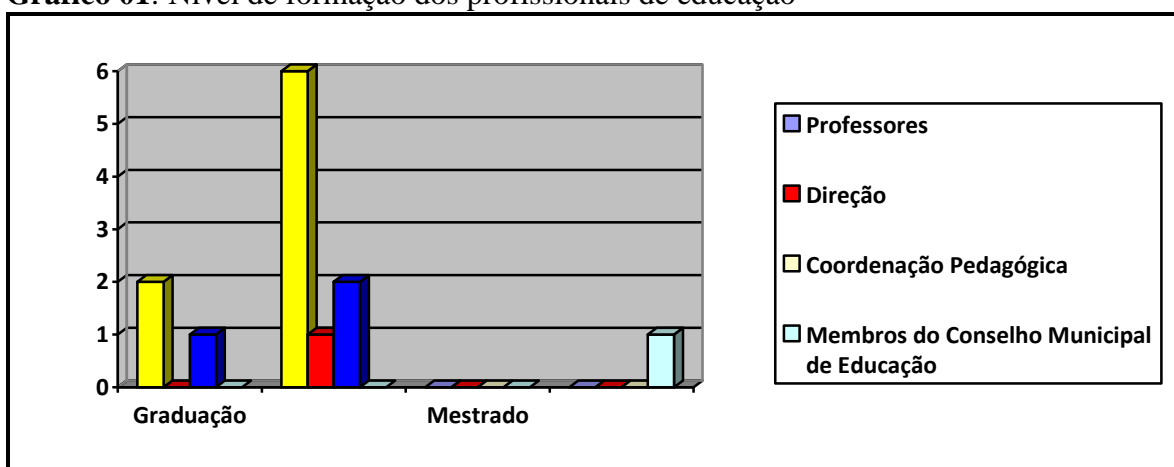
O município conta com quarenta unidades escolares sendo: 16 escolas, 18 CMEIs, e 03 CEIs, tendo como projeto piloto a Escola Municipal Edith Ala.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho analisa os fatores que favorecem e/ou constroem a gestão autônoma e democrática a partir dos mecanismos de provimento ao cargo de diretor escolar, tempo de docência, formação e experiência deste gestor no exercício da função.

O estudo empírico foi realizado em uma unidade escolar do município de Caldas Novas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e questionários com direção, equipe técnica e equipe de apoio operacional, professores do ensino fundamental e Anos Iniciais. Foram também analisados os Projetos Político Pedagógico (PPP) da Unidade Escolar e outros documentos disponibilizados pela escola pesquisada.

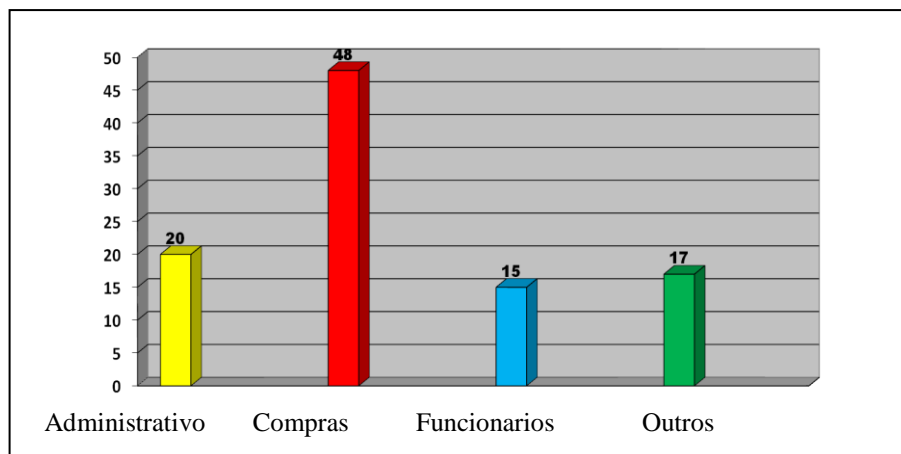
**Gráfico 01:** Nível de formação dos profissionais de educação



Fonte própria 2018.

Percebe-se que há um grau de escolaridade até que razoável tendo em vista a realidade das escolas públicas na atualidade. Assim, em tese o mesmo tem total capacidade e conhecimento mínimo para opinar e contribuir para a concretização da implantação da gestão democrática na escola alcance seu objetivo, inclusive do Conselho Municipal de Educação-CME.

**Gráfico 02:** Área em que o diretor precisa ter mais autonomia.



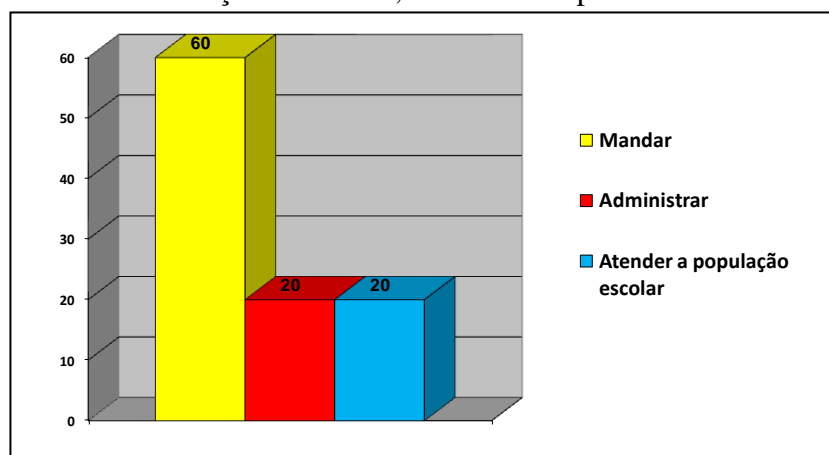


Fonte própria 2018

O resultado demonstra que a direção não tem autonomia total para gastar a verba, isto é um entrave à gestão democrática, tendo em vista que é o elemento chave, a questão da liberdade para prever e deliberar sobre os gastos juntamente com a comunidade local, sendo que quanto ressaltado sobre o porque da resposta, dentre as respostas, tem-se que o poder executivo concentra em seu poder todas as decisões sobre o que, quando e onde gastas, posteriormente ainda tem que se obedecer e acatar o entendimento da Secretaria Municipal de Educação, sendo este o órgão superior dentro da hierarquia, colocando em muitos casos os gestores em sua situação delicada, quando a comunidade escolar, solicita resposta quanto as deliberações para os gastos.

Partindo para opinião dos pais, que também fazem parte da comunidade escolar e tem assento no Conselho Escolar, que define e delibera sobre os gastos da verba que a unidade escolar possui,

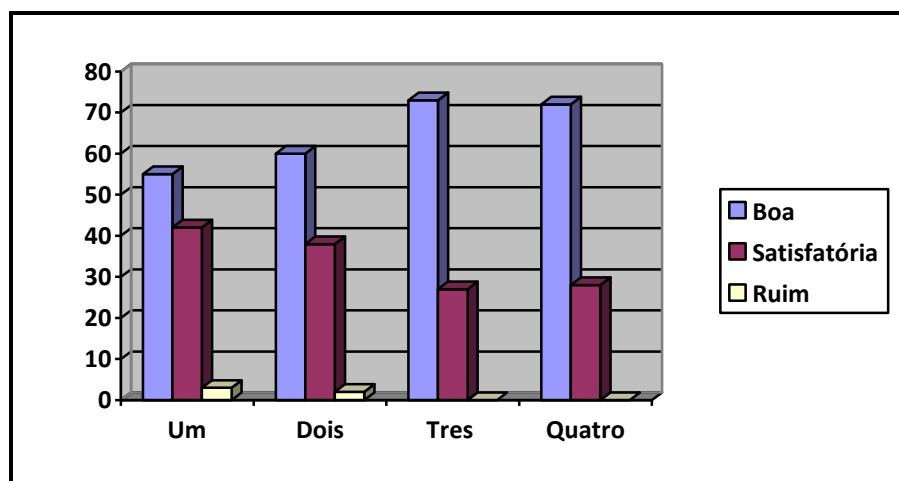
**Gráfico 03:** Função do diretor, na visão dos pais.



Fonte própria, 2018.

Diante do resultado, nota-se que no mínimo alarmante, nota-se que há muito ainda o que trabalhar com os pais, visto que a grande maioria ainda pensa que a função da diretora é somente "*mandar*", visão obscurecida da função do diretor, vai à contramão da função da escola na sua busca de uma gestão democrática. Em seguida buscamos analisar o grau de satisfação dos pais, o que chamou a atenção é que embora os pais entrevistados demonstrassem ter pouca participação na vida escolar dos filhos e das decisões da comunidade escolar, ainda sim tinha uma visão já definida sobre o grau de satisfação com a escola conforme vemos no gráfico abaixo.

**Gráfico 4:** Grau de satisfação dos pais para com a escola



Fonte própria 2018

O resultado foi notório, pois, dentre todos independente, do tempo que os filhos frequentam a escola a satisfação da maioria esteve acima de 50%, mais curioso ainda é notar que entre os que têm mais tempo o grau de satisfação foi melhor, apresentando assim que dentro do conhecimento que os mesmos têm sobre autonomia democrática nas escolas estão satisfeitos.

## CONCLUSÃO

Após a análise percebem-se as concepções e proposições do referido trabalho de pesquisa. Partindo deste pressuposto da Gestão Democrática na escola, como instrumento de cidadania e participação da comunidade escolar, assim fica estabelecido os instrumentos que visam eliminar os fatores de risco que influenciam no fracasso do objetivo proposto pela Unidade Escolar.

As hipóteses levantadas foram confirmadas, tendo em vista o despreparo por parte do grupo gestor ou desuso dos recursos que possui e que estão à sua disposição bem como o contexto sócio cultural das famílias como um todo, para garantir a prática da democracia e gestão, muitas recomendações, legislação, leis, recomendações e órgãos fiscalizadores.

Conclui-se ainda que devido a fatores políticos, atualmente os diretores das escolas municipais de Caldas Novas são nomeados pelo Prefeito Municipal, contrapondo o princípio da gestão democrática. Por escolha política poderá ser recolocado segundo os critérios de conveniências. Podendo ainda, a nomeação ser realizada pelo poder executivo através da Secretaria de Educação ou outros órgãos, ou até mesmo por indicações de políticos locais,



criando uma situação antidemocrática, já que o diretor precisa ser da confiança da comunidade.

O perfil sociocultural da comunidade escolar possui um padrão já identificado geralmente os pais não concluíram nem mesmo o ensino fundamental, sendo bem diversificada a naturalidade dos alunos. Na grande maioria dos casos as genitoras são as responsáveis pela Educação dos filhos, demonstrando assim que os pais têm dificuldade em participar mais da vida escolar. A contribuição deste trabalho foi no sentido de apresentar as ações a serem tomadas para garantir a gestão democrática na rede municipal de educação, cumprindo assim na totalidade uma determinação do Governo Federal e endossado pela Lei de Diretrizes e Bases, que é a Gestão Democrática nas escolas.

Por fim, a atuação dos órgãos fiscalizadores da Gestão Escolar, embora existam, encontra-se deficientes, sendo estes essenciais para a garantia da Gestão Escolar Democrática, devendo assim envidar esforços para o seu fortalecimento frente a esta problemática institucional, de forma a aperfeiçoar a educação.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Adilson César de. (2000). **Gestão Democrática da educação: A posição dos Docentes**. PPGE/UNB. Brasília. Dissertação de Mestrado, Mimeog.

BARROSO, J. (1998). Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na Escola. **Cadernos de Organização e Gestão Curricular**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

BRASIL. Constituição. (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 12.983, de 15/12/1978, **Estabelece o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres**; Alterado pelo Decreto n.º 48.408/04; alterado pelo

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394/ 1996.

LIBÂNEO, J.C. (2004). **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARTINS, H. **Metodologia qualitativa de pesquisa. Educação e Pesquisa**, São Paulo. 2004, V. 30, n.2. p. 289-300, maio/ago.

MEDINA, C. A. de. (2017). **Escola: um espaço em transformação – Uma visão de futuro.** Disponível em: <<http://www.tvebrasil.com.br/SALTO/boletins2002/pef/peftxt5.htm>>. Acesso em: 13 dez.

PARO, V. H. **Administração Escolar - Introdução Crítica.** 13. ed. São Paulo: Cortez. 2005.

PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire. 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.