

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: um estudo realizado na Escola Municipal Valdemiro Pedro Viana – Sítio do Góis, Apodi/RN

Usterlânia Pereira Sousa¹
Jamira Lopes de Amorim²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal desenvolver reflexões acerca da gestão escolar democrática. Para além das noções do senso comum que reduzem os processos de gestão democrática à mera participação dos sujeitos, buscamos elencar outros elementos como constituintes desse modelo de organização do espaço escolar, tais como a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, o Conselho de Classe, a escolha de diretores escolares. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa cujo aporte reflexivo se deu a partir da seleção de alguns estudos sobre o tema. No contexto da escola municipal Valdemiro Pedro Viana, Sítio do Góis, em Apodi/RN, realizamos a aplicação de questionário aos professores com o intuito de entender suas percepções sobre o que é gestão democrática e como ocorre a escolha de diretores escolares no contexto da referida escola. Foi possível concluir que ainda é necessário aprofundar a formação dos docentes em relação às concepções de gestão, bem como os mecanismos para a escolha de diretores escolares ainda precisa ser aprimorado a fim de que se possa superar o clientelismo e a interferência político-partidária no contexto escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar; Gestão democrática; Participação.

ABSTRACT

The main objective of this study is to develop reflections on democratic school management. Beyond common-sense notions that reduce democratic management processes to the mere participation of individuals, we seek to list other elements as constituents of this model of school space organization, such as the elaboration of the school's Political Pedagogical Project, the Class Council, and the selection of school principals. This is a qualitative study whose reflective contribution was based on the selection of several studies on the subject. In the context of the Valdemiro Pedro Viana Municipal School, Sítio do Góis, in Apodi/RN, we conducted a questionnaire with teachers to understand their perceptions of what democratic management is and how school principals are chosen in that school. It was concluded that further teacher training regarding management concepts is necessary, and that the mechanisms for choosing school principals need improvement in order to overcome clientelism and political-partisan interference in the school context.

Keywords: School management; Democratic management; Participation.

¹Graduanda em Licenciatura em Educação do Campo; ²Professora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido; Orientadora.

1. INTRODUÇÃO

A escolha de desenvolver um trabalho sobre Gestão Escolar partiu do meu interesse de aprofundamento nesse tema tão importante para os profissionais que atuam no chão da escola e para os futuros profissionais da educação. Para isto, escolhi como *lócus* de pesquisa a Escola Municipal Valdemiro Porto Viana. Nessa instituição, foram realizados alguns trabalhos de observação ao longo da graduação em trabalhos diversos e também neste, além disto tenho uma relação com esse espaço por se tratar de uma escola na comunidade que resido.

Outro ponto importante, que me inspirou na escolha desse tema foi o fato de ser filha de professora, o que também me motivou no interesse em seguir na profissão docente. Vivenciando as dificuldades relatadas por minha mãe, em casa, pude perceber que a gestão é uma parte fundamental da escola e que ela se relaciona diretamente com os objetivos de ensino e aprendizagem que são pautados tanto no Projeto Político Pedagógico (PPP) bem como pela equipe que conduz os trabalhos escolares.

O estudo busca elucidar o que é a gestão democrática na percepção das professoras da escola e a partir desta procura elencar quais são as características da gestão democrática com base nos textos da área. Estabelece-se assim uma relação entre o que dizem os textos e o que se configura no contexto da escola pesquisada com a finalidade de contribuir com as discussões neste campo. Assim, o problema a ser pesquisado pode ser expresso da seguinte forma: o que é gestão democrática para as professoras da escola Valdomiro Pedro Viana? Como ocorre a escolha de diretores na escola Valdemiro Pedro Viana? Desta forma, nossos objetivos de pesquisa foram:

Objetivo Geral

- Apresentar as percepções das professoras sobre a gestão escolar democrática na escola Valdomiro Pedro Viana

Objetivos Específicos:

- Identificar as formas de escolha dos diretores escolares na escola Valdomiro Pedro Viana
- Refletir sobre os desafios da gestão escolar no contexto de uma escola rural

2. Da administração educacional à gestão escolar

De primeiro momento, compete explicar que há uma diferença entre gestão educacional e gestão escolar. A gestão educacional está relacionada às políticas públicas de viés mais global, se caracteriza através de normativas, de diretrizes que são traçadas para delinear a estrutura administrativa das escolas. A exemplo disto, podemos pensar nas avaliações em larga escala, na escolha do livro didático, nas diretrizes para a formação dos professores, dentre outras. No caso da gestão escolar, esta se dá no âmbito das políticas voltadas para o fazer específico da gestão das escolas – envolve a escolha de diretores, elaboração de documentos como o Projeto Político Pedagógico e o fazer específico da prática pedagógica na escola. Essas duas formas de gestão não são excludentes entre si, mas se complementam.

No Brasil, o surgimento de um campo de estudos sobre administração escolar teve início nos anos de 1930. De acordo com Rebelatto (2014) isto se deu porque até esse período ainda não havia um sistema de ensino organizado. Nesse lastro, Drabach e Mousquer (2009) explicam que a institucionalização da “gestão democrática do ensino público” se deu no contexto dos anos de 1980 do século XX. Mais especificamente se pode dizer que é desse período que a concepção de gestão democrática foi assegurada como princípio da educação pública brasileira.

De acordo com Rebelatto (2014, p.321):

...o campo da administração da educação é permeado por contextos influentes, continuísmos e rupturas que perpassam o campo da educação e que se modificam conforme demandas e dinâmicas relacionadas a padrões de desenvolvimento da sociedade.

A autora considera que há, atualmente, duas tendências na produção de conhecimento na área da administração/gestão educacional e escolar. De um lado, o enfoque neoliberal com o viés produtivista e, de outro lado, o enfoque democrático e cultural. Para a autora há uma disputa acirrada entre essas duas tendências e é a partir desse esquadro conceitual que as políticas vêm sendo produzidas no âmbito da gestão escolar.

A gestão escolar, como o próprio nome diz, refere-se à esfera de abrangência das organizações e de estabelecimentos de ensino. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, depois da Constituição Federal de 1988 - foi uma das primeiras normativas na área da educação a dispensar atenção particular à gestão escolar, estabelecendo conexões entre o papel que uma gestão colaborativa e democrática faz toda a diferença na aprendizagem dos alunos, atribuindo um significativo número de incumbências às unidades de ensino. Esta perspectiva

assinala um momento em que a escola passa a configurar-se como um novo foco da política educacional (Vieira; Albuquerque, 1996)

De acordo com Libâneo (2001) quando se fala em organização escolar há três concepções de organização e gestão, tais concepções são descritas pelo autor como: “técnica-científica, autogestionária e democrático-participativa”. Nessa primeira concepção (técnica-científica), conforme explica o autor, há uma tendência em preservar hierarquia de cargos e funções, sendo desta forma um a conspécção onde uns mandam e outros obedecem, sem que haja o mínimo de interferências e análises de casos, numa racionalização do trabalho e eficiência dos serviços com base em comandos. O autor explica que isto decorre da visão sobre a gestão com base em processos empresariais e perpassa para alguns tipos de gestões escolares.

Na segunda concepção (autogestionária) os processos de gestão ocorrem coletivamente, baseados na ausência de hierarquias e na divisão de responsabilidades sem centralização de poder decisório, de maneira que busca suas escolhas na questão das maiorias, tendo as assembleias e as votações como sendo o foco da escolhas, alternado de forma periódica o período das gestões. Libâneo (2001 p. 237), a gestão autogestionária prima pela “auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções. Recusa a normas e a sistemas de controle, acentuando a responsabilidade coletiva (...), com ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas”, a serem realizadas o decorrer do ano letivo.

Na concepção democrático-participativa, há uma “relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola” (LIBÂNEO, 2001, p.2). Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar cada ato a ser desenvolvido no ambiente escolar e todos os trabalhos das escolas, de maneira que todos os membros tenham voz e vez nas escolhas relacionadas, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), assim como recursos disponíveis e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos.

De acordo com Cortella (2014) ao longo dos anos diversas formas de gestão foram aplicadas nas organizações de ensino, passando de grandes hierarquias, comandadas pelos detentores de posses, até se chegar no modelo mais atualizado e promissor atualmente que é a gestão democrática, baseada na cooperações entre os sujeitos que compõem a estrutura escolar, sendo a democracia para ele: “[...] não é um fim em si mesma; é uma poderosa e indispensável ferramenta para a construção contínua da cidadania, da justiça social e da liberdade

compartilhada. Ela é a garantia do princípio da igualdade irrestrita entre todas e todos [...].” (Cortella, 2014, p. 146).

A gestão democrática é de suma importância para o desenvolvimento da rede pública de ensino tendo papel decisivo da vida das comunidades e no processo de emancipação dos cidadãos, pois como afirma Bordignon e Gracindo (2000, p.159), a gestão democrática da educação “[...] trabalha visualizando o presente e o futuro, identificando as forças, valores, surpresas e incerteza e a ação dos atores sócias e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana [...]”.

4. METODOLOGIA

O presente estudo tem caráter qualitativo, vez que todos os dados coletados foram interpretados e analisados. Utilizamos a observação e a aplicação de questionário como recursos para coleta e análise de dados. Deste modo, a pesquisa de campo constituiu-se de um questionário semiestruturado. De acordo com Silva (2014, p.110 e 111):

A observação se constitui como um dos principais instrumentos de coleta de dados, pois além de envolver variadas fontes, o observador pode recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais como complemento no processo de compreensão e interpretação dos fenômenos estudados, pois permite que o observador chegue mais perto da perspectiva dos sujeitos estudados, permitindo assim a coleta de dados em situações em que é impossível estabelecer outras formas de levantamento ou outras formas de comunicação.

Em relação ao questionário foram direcionadas nove perguntas de caráter aberto, organizadas da seguinte maneira: 1) O que você entende por gestão democrática?; 2) Como é feita a escolha de diretores na escola?; 3) A escola tem Conselho Escolar? Se sim, como ele funciona?; 4) Existe algum curso ou formação específica para os gestores dessa escola?; 5) Como são distribuídas as tarefas e responsabilidades da equipe gestora?; 6) Na sua percepção, qual a função do diretor na gestão escolar?; 7) Como acontecem os diálogos entre diretor e equipe gestora?; 8) Como se dá a relação entre a gestão da escola e a Secretaria de Educação?; 9) Você acha que a gestão democrática muda alguma coisa no funcionamento da escola? Ao todo participaram do estudo cinco professoras, com idades entre 43 e 52 anos.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 – A escola Valdomiro Pedro Viana

A escola Valdomiro Pedro Viana está localizada no Sítio do Góis, em Apodi no Rio Grande do Norte. É uma escola municipal, atende alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. De acordo com os dados coletados a escola tem 5 professoras e atende um total de 43 alunos, distribuídos desta forma:

Matrículas por etapa

Creche	5
Pré Escola	17
Anos Iniciais	43
Educação Especial	4

Fonte: Censo Escolar 2024, Inep.

A partir de nossas observações foi possível identificar que os funcionários desempenham suas funções cientes de suas responsabilidades, desde o porteiro, até à merendeira, e sabendo que todos agem em prol do bem comum. Recepcionar bem as crianças, oferecer merenda de qualidade e a cuidar do espaço são obrigações que se articulam à garantia do direito à educação. No caso da escola pesquisada, o fato de ser uma instituição situada no campo contribui para manutenção e fortalecimento dos laços comunitários.

Todos os membros da Escola Municipal Valdomiro Pedro Viana, participam das decisões escolares e colaboram para o pleno convívio, visando minimizar os problemas que acontecem na instituição. Tal participação acontece desde a elaboração do Projeto Político Pedagógico até a sua aplicação. O Projeto Político Pedagógico caracteriza-se por ser composto de diretrizes que visam concretizar a filosofia educacional da instituição - nesse caso da Escola municipal onde aconteceram as observações. Este documento é um instrumento de ação educacional e deixa explícito a organização do trabalho pedagógico de toda uma equipe em prol do bem comum e de uma gestão democrática como a que se pauta a escola em questão.

A participação é um dos princípios fundamentais da gestão democrática, nesse sentido tal como afirmam *Morais et. al* (2012, p. 2):

...a gestão democrática necessita de um Projeto Político Pedagógico bem elaborado, de maneira coletiva e participativa, com a definição e fiscalização

da verba, que se destina a escola, além da divulgação e transparência na prestação de contas e na avaliação institucional da escola, ou seja, dos (as) professores, gestores, estudantes, equipe técnica, sem esquecer os cuidados com a eleição direta para o diretor.

Vale ressaltar que a descentralização das responsabilidades do Estado, marcadamente a a partir de 1990 do século XX, produziu novas configurações no âmbito da gestão escolar. Nesse sentido, a constituição de um Conselho Escolar está articulada a esse papel fiscalizador em consonância com o PPP. Dito isto, o Projeto Político Pedagógico (PPP) busca indicar um rumo, uma direção para que todos que compõem a instituição escolar, saibam os requisitos a seguir. É fruto de uma ação intencional, com um sentido explícito, com compromissos definidos coletivamente, dessa forma todo o PPP da Escola é também, um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população escolar.

É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Nesses termos, “a dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica” (Saviani 1983, p.93). O autor prossegue afirmando que é pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias as escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade com o processo de ensino e aprendizagem.

O PPP da escola onde realizamos a pesquisa foi idealizado e planejado, levando em conta todos os funcionários da escola e elaborado com o intuito de atender a uma demanda que vai desde a escolha da equipe gestora, até a aplicação dos projetos idealizados por todos no decorrer de um ano letivo. Fizemos a análise do documento no ano de 2023. Sendo este documento um norte para como ocorra o proceder dos funcionários para que o ano seja promissor e os objetivos previstos sejam alcançados.

Todos os anos esse documento passa pela aprovação para que possa entrar em vigor, e dessa maneira possa ser plicado na instituição. De acordo com as observações feitas na escola constatamos que a elaboração do documento ocorre de maneira democrática e que após a realização e implementação do mesmo, os resultados da escola mudaram para melhor. Considerando o papel primordial da gestão democrática em instituições públicas de ensino, sendo o principal meio atualizado na atualidade para o pleno desenvolvimento das ações escolares, percebe-se que é de suma importância construir projeto de formação que seja coletivo e que não exclua os indivíduos de sua participação, tornando o ambiente escolar equitativo,

concedendo subsídios para que todos sejam incluídos, de acordo com suas necessidades específicas, com o apoio de toda a comunidade escolar.

Nesse sentido, Bittencourt (2008) observa que o tipo de gestão reflete no contexto escolar e familiar agindo na proporção de medidas cabíveis e empáticas se colocando sempre no lugar de entendimento do papel do outro. Destarte, para além de uma função meramente técnica, é preciso considerar a visão do gestor para o espaço escolar, entendendo que esse olhar quanto mais humanizado torna mais qualificado o desenvolvimento de seu trabalho.

Considerando os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola para promover a apropriação do saber em vista da instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes(Bittencourt, 2008).

No âmbito de nossas observações para esta pesquisa, foi possível identificar que a escola é considerada um dos espaços mais importantes que a comunidade tem. Em termos de estrutura física são quatro salas de aula, uma biblioteca, sala da direção, sala de professores, cozinha, refeitório. A escola ainda se encontra com algumas pendências judiciais em relação à aquisição efetiva de seu terreno, por isso não se pode fazer quase nada com relação a estrutura e melhorias - como desejado no plano de ação realizado na semana pedagógica ao início do ano letivo. A escola funciona atendendo a alunos da Educação Infantil e Ensino Fundamental I até o 5º ano, tendo quatro professoras formados em Pedagogia e duas estagiárias - uma em formação em andamento de Pedagogia e a outra em Educação do campo.

Em um período pós-pandêmico analisou-se que alguns alunos não estavam frequentando a escola por conta de diversos fatores ainda relativos aos problemas causados pela pandemia. Esta foi uma problemática que se apresentou no período que fizemos as observações, a comunidade escolar estava enfrentando esse problema. Assim, a diretora escolar tomou providências junto às professoras e aos membros da escola para que juntos pudessem tratar de medidas resolutivas e aplicáveis para tratar esse tipo de caso. Constatamos que a escola vem tendo cuidado e preocupação com a aprendizagem dos alunos e que todos agem em prol das resoluções das dificuldades que aparecem no meio do percurso educacional e não são poucas.

5.2 Desafios e possibilidades na escola investigada: a escolha do diretor escolar

Dentre os desafios identificados no contexto da escola investigada, a partir das respostas das professoras investigadas a escolha para diretor ainda é feita por meio de indicação política. Esse tipo de situação gera desafios ao trabalho pedagógico, de forma geral. Isto porque as habilidades para preencher a função de diretor escolar não podem ser apenas políticas ou técnicas. Além disto, a formação adequada para ocupar esta função é outro ponto que deve ser considerado como fundamental. Chegamos a esta conclusão quando analisamos as respostas ao Questionário aplicado. Todas as professoras participantes do estudo afirmaram que a escolha para diretor escolar ocorre por meio de indicação política.

Lima (2021) destaca que a indicação política sem a consulta da comunidade escolar e até mesmo a livre escolha apenas por critérios técnicos foi muito presente no contexto dos anos de 1980 do século XX. Esta prática perdurou no tempo e, para a autora, é marca do patrimonialismo e clientelismo. A autora explica que:

O acesso ao cargo e provimento do diretor se constituiu historicamente através de quatro mecanismos, ainda vigentes nos entes federativos: indicação (precedida ou não de lista tríplice), concurso público, eleição ou consulta (integrando voto direto da comunidade escolar) e modalidades mistas ou híbridas (incorporando critérios técnicos e participação da comunidade escolar) (Lima, 2021, p. 9).

O processo misto/híbrido de seleção de diretores no Brasil “foi institucionalizado recentemente no país, por meio da Meta 19 do Plano Nacional de Educação, sancionado pela Lei nº 13.005 de 2014. Assim, a recente institucionalização tem como objetivo “induzir habilidades técnicas e políticas aos candidatos a diretores e integrar a participação das comunidades escolares no processo” (Lima, 2021, p.2). Esta é, de acordo com a autora, uma forma de buscar superar as indicações políticas e o clientelismo que ainda permeiam as relações de poder no ambiente escolar.

No caso da escola investigada, a escolha da gestão escolar não se dá por meio democrático onde a comunidade escolar e família dos alunos possam fazer a escolha do seu gestor. A escolha do gestor escolar vem por meio da secretaria municipal, onde os mesmos que fazem a seleção são escolhidos por meio de indicação das autoridades. Outro ponto que nos chamou a atenção foi que das cinco professoras respondentes ao questionário três afirmaram que não há Conselho Escolar constituído na escola, enquanto outras duas afirmaram que havia.

Consideramos que esta discrepância nas respostas pode estar associada à falta de clareza sobre os mecanismos específicos de organização da gestão democrática. Outro ponto relevante é que as professoras, todas elas, destacaram em suas respostas que consideram a gestão democrática é caracterizada pela participação dos indivíduos nas decisões e processos no contexto escolar.

Noutro passo, ainda sobre a gestão escolar democrática, Bittencourt (2008, p. 462) relata que para atingir suas finalidades, as instituições determinam papéis e responsabilidades. A maneira pela qual se compreendem a divisão de tarefas e de responsabilidades e o relacionamento entre os vários setores determina a estrutura organizacional. Esta dificilmente escapa de certa burocracia, até porque as escolas públicas integram um sistema educacional. O aspecto burocrático de determinada escola diz respeito, em geral, à existência de uma hierarquia não de comando, mas organizacional e divisão de tarefas específicas, com base na qual se estabelecem outros níveis hierárquicos de responsabilidades e demandas (diretor, vice-diretor, assistente administrativo, coordenador etc.).

REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Circe Maria Fernandes. **Identidades e Ensino de História no Brasil**. In: CARRETERO e outros. *Ensino de História: fundamentos e métodos*. São Paulo: Cortez, 2008.

CORTELLA, Mario Sérgio. **Não espere o Epitáfio – provocações filosóficas**. Petrópolis-RJ: **Vozes Nobilis**, 2014. 160 p. ISBN-10: 853263222X. ISBN-13: 978-8532632227.

MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem fronteiras**, 2009

LIBÂNEO, J.C. *et. al* (org.). **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 4ª Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **DIDÁTICA**. São Paulo: Cortez, 1994. (Coleção magistério). Série formação do professor.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria prática**. 5. Ed. Goiânia: Alternativa. 2001.

LIMA, Maria de Fátima Magalhães de. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 37, e78290, 2021.

MORAIS, Pauleany Simões de. A gestão democrática e a participação dos educadores na elaboração do projeto político pedagógico de escolas públicas no Brasil. Disponível em: https://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/PauleanySimoesDeMoraes_res_int_GT4.pdf

RABELATTO, Durlei Maria Bernardon. Trajetória da administração educacional no Brasil: tessituras, rupturas e continuidades. **Colóquio Internacional de Educação**, 2014.

SOUSA, José vieira de; CORREA, Juliane. **Projeto Pedagógico: a autonomia construída no cotidiano escolar**. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 47-75.

TEDESCO, Juan Carlos. **O novo pacto educativo: educação, competitividade e cidadania na sociedade moderna**. São Paulo: Ática, 1998.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico – do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto pedagógico: uma construção possível**. Ed. 8. Campinas: Papirus, 1998.

VELOSO, Luísa; ABRANTES, Pedro; CRAVEIRO, Daniela. **A avaliação externa das escolas como processo social**. Educação, Sociedade e Culturas, Porto, n. 33, p. 69-88, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Sofia Lerche. _____. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal**. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). Gestão escolar democrática: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 27-42.