

## **OS GESTORES E A PRÁTICA EDUCATIVA: CONCEPÇÕES E TENSÕES DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Geam Felipe Lima Santos<sup>1</sup>; Jonas da Silva Rodrigues<sup>2</sup>;

Alberlânia Marques Nunes<sup>3</sup>

*Universidade Federal da Paraíba – geam\_felipe@outlook.com; rodriguesufpb@gmail.com;  
alberlania.marques@gmail.com*

### **INTRODUÇÃO**

Diante dos atuais debates a respeito da democratização e redemocratização dos espaços de poder, discurso assegurado na Constituição Federal de 1988, quando busca “instituir um Estado democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça” faz com que a escola não fuja a esta regra, e logo seja incluída neste processo, discurso este corroborado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996), quando em seu artigo 3º garante o princípio de uma gestão democrática no ensino público dos sistemas de ensino.

Tendo em vista a criação de um ambiente que propicie um maior espaço de representação por meio dos processos de participação e decisão compartilhados, a escola dentro desse discurso, sugere a concepção de um lugar público, democrático, e propício a construção de uma autonomia, para que orientem os itinerários que devem ser tomados.

Ao falar em uma escola democrática não podemos fugir da discussão também de dois processos fundamentais dentro desse discurso, a relação direta entre democracia e participação, e a presença vital do Projeto Político Pedagógico, os dois como mecanismos necessários de representação (pedagógica e política) e autonomia institucional. Sendo estes, os eixos fundantes para que a “busca pela efetivação da educação como direito social, assim como a universalização do acesso com permanência e qualidade socialmente referenciada” sejam efetivadas. (NETO&CASTRO, 2011)

E dentro da temática de uma escola democrática, é de extrema necessidade entender como o gestor inicialmente, dependendo da forma como lida e gerencia os processos dentro da instituição escolar, favorece ou dificulta o desenvolvimento da gestão discutida como sendo democrática, e por isso, se faz necessário perceber o real papel do gestor na implementação de espaços democráticos. Além de ser importante que o gestor esteja aberto as mudanças estruturais no ambiente escolar para que a

gestão democrática seja firmada, também é necessário que o poder de decisão seja descentralizado e expandido, dando forma a esta gestão, para que então seja caracterizada como sendo democrática.

Por isso, o presente estudo tem o intuito de avaliar diferentes visões a respeito da gestão democrática do ponto de vista dos próprios gestores, por estes estarem diretamente ligados a prática e a vivência pedagógica, busca entender a concepção de gestão democrática, e os principais desafios para que esta seja desenvolvida, bem como, nos levar a compreender como tem progredido a gestão escolar, relacionando conceitos, e confrontando-os com discussões vividas em sala de aula na disciplina de “Políticas e Gestão da Educação”, a fim de socializar os conhecimentos construídos, e as possíveis tensões encontradas na pesquisa em questão.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa foi desenvolvida por estudantes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) Centro de Ciências Agrárias (CCA) do curso de licenciatura em ciências biológicas, através das discussões vividas em sala de aula na disciplina de “Políticas e Gestão da Educação”. As informações foram extraídas por meio de questionários, que foram aplicados *in loco*, em quatro escolas do município Remígio- PB, com quatro gestores que se disponibilizaram a participar do estudo.

Foi deixado claro para os gestores que não havia necessidade de identificar-se, e caso não viesse a responder o instrumento de coleta de dados, o mesmo não sofreria nenhum prejuízo. Os gestores, bem como as escolas participantes não serão reveladas, respeitando, e levando em consideração o código de ética.

No que diz respeito aos questionamentos, os mesmos foram abordados da seguinte maneira:

1. O que você entende por gestão democrática?
2. Sua escola tem Projeto Político-Pedagógico? Em caso positivo, como é avaliado/construção?
3. Como você planeja a utilização das verbas descentralizadas para a escola?
4. Quais os principais desafios da gestão escolar atualmente?

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Segundo a LBD (1996) em seu Art. 14, para que uma gestão seja considerada como sendo democrática, é necessário direcionar-se para 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 Conselho Escolar ou equivalente. Além disso, a gestão

democrática precisa garantir as unidades escolares “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. (Art. 15). E quando questionamos os gestores sobre seu entendimento pessoal a respeito da gestão democrática, obtivemos as seguintes respostas:

Gestor A

*“A gestão onde toda a comunidade escolar participa dando sugestões e contribuindo para a qualidade do ambiente escolar”.*

Gestor B:

*“É aquela em que os diretores, professores, pais e a comunidade em geral, sejam agentes transformadores na promoção desse novo ambiente”.*

Gestor C:

*“Democracia, união, decisão coletiva, onde um ajuda o outro”.*

Gestor D:

*“É a gestão onde toda a comunidade escolar participa da gestão, desde professores, direção, alunos e pais, sugerem opiniões para a melhoria da escola”.*

Podemos observar que os gestores A, B e D convergem no que se diz gestão democrática, quando elencam a comunidade escolar (Diretores, professores, pais) como integrantes desse tipo de gestão, e quando consideram a gestão democrática como um espaço de melhoria no ambiente escolar, o que na verdade é o objetivo principal da gestão democrática, a melhoria na qualidade da educação por meio da abertura e expansão dos espaços de diálogo. Mas o gestor C em sua fala deixa a desejar quando especula a gestão com palavras soltas, e não reflete sobre o alvo principal da gestão democrática.

Um outro aspecto importante dentro da gestão democrática é o da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), também exigido na LDB (1996), em seus artigos 12, 13, e 14. Uma vez sendo garantido legalmente pela LDB (1996), é preciso entendermos o PPP como um instrumento que direciona a “escola consolidar sua autonomia pensando, executando e avaliando o próprio trabalho, ao mesmo tempo que, explicita a intencionalidade de suas ações” (SENS,2004). Tomando como referência a definição de Libâneo (apud. SENS, 2004), o PPP é o “documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar”.

Em uma das questões analisadas, perguntamos aos gestores se a escola em que trabalham tem Projeto Político Pedagógico, e se caso positivo, como ele foi construído, e é avaliado. Obtivemos

que em três das quatro escolas, os gestores (A, B e D) afirmam ter PPP, já o gestor C nos diz que “Acredita ter o PPP na escola, mas não sabe de certeza”. A respeito da construção e avaliação, obtivemos as seguintes respostas:

Gestor A:

*“Ele é avaliado e construído pelos profissionais que compõe a comunidade escolar”.*

Gestor B:

*“Foi construído com a participação de todos: professores, pais e comunidade, onde tiveram vez e voz”.*

Gestor C:

*“Construímos de acordo com as normas da escola, criando as regras para os alunos e funcionários”.*

Gestor D

*“[...] construído por todos que compõem a escola, traça metas para o bom funcionamento da escola e todos os anos é avaliado e novas propostas são acrescentadas”.*

Identificamos que apesar de saberem do que se trata o PPP, e como deve ser construído e avaliado, mas todos os gestores ainda generalizam muito suas respostas, e não tratam especificamente de suas escolas. Acabamos por entender que fica subentendido a presença desse PPP nas escolas avaliadas, e sua consequente avaliação com os professores. Observamos também que apesar de os gestores em suas falas citarem na maioria delas a presença de professores e pais na construção desse PPP, acabam por se esquecer que este documento trabalha com a coletividade que compõe a escola, incluindo também os próprios alunos, já que este será um documento que tratará da vida dos alunos nas escolas. O que identificamos como de grande relevância foi que na fala de um dos gestores (gestor C), observamos em um fragmento de sua fala, ele citar que o PPP foi construído de acordo com “*as regras para os alunos e funcionários*”, o que nos leva a entender que na cabeça de alguns gestores ainda está muito presa a ideia de PPP como regra da escola, e não como cultura, como um constante movimento de (re)construção.

No que se refere a gestão democrática, é significativo tratarmos da questão da descentralização. No nosso caso, tratamos do aspecto da descentralização relacionando-a as verbas na escola, e como estas eram geridas. Dessa forma, aos gestores fizemos a seguinte pergunta: Como você planeja a utilização das verbas descentralizadas para a escola? E adquirimos as seguintes respostas:

Gestor A:

*“Planejado com os membros da associação de pais com professores e pessoal de apoio da escola”.*

Gestor B:

*“É feito através de consulta ao conselho escolar, professores e pais, durante reuniões específicas com essa finalidade”.*

Gestor C:

*“Chama todos os funcionários para uma reunião, pergunta o que de fato a escola necessita”.*

Gestor D

*[...] é feito um orçamento democrático com a participação de todos, ficando destinados os recursos para o bem comum da escola”.*

Diante das respostas obtidas, conseguimos perceber que todos os gestores se preocupam em se reunir de alguma forma para discutir as questões referentes a descentralização dessas verbas, mas a problemática está no momento em que um dos gestores (gestor C), diz que “Chama todos os funcionários para uma reunião”, onde na verdade deveria haver uma consulta com o conselho escolar, e com os demais partícipes da comunidade escolar (incluindo pais e alunos) para que tudo seja decidido democraticamente, e assim se efetive a gestão democrática no âmbito escolar.

Como o nosso fim é o de avaliar os principais desafios para o desenvolvimento da gestão democrática, que sabemos que não são poucos, indagamos aos gestores quais eram os principais desafios da gestão escolar atualmente. E nas respostas dos gestores, observamos em suas falas que o que mais se repete, ou o que mais se destaca é “trabalhar com o mínimo de recurso financeiro”, “ensinar a quem não quer aprender”, “professores que colaborem para que a gestão aconteça”, “a indisciplina dos alunos”, “falta de compromisso dos professores”, “e a culpabilidade recaída sobre os gestores unicamente”, além da própria “convivência” com os sujeitos na escola.

A partir da fala desses gestores, conseguimos compreender que apesar de todos os entrevistados terem garantido em suas falas que a gestão que acontece na escola é a democrática, vimos que um deles nos mostra a problemática da “culpabilidade à gestão” por tudo o que acontece na escola, e vemos aí que, apesar de na escola dita democrática, os processos de descentralização de tarefas, a fim da redução dessa culpabilidade não acontece. Através desse não acontecimento, problemas maiores são gerados, o que desgasta o sentido do democrático, e do participativo na escola. Vemos que na fala de todos eles, aparecem o problema de não colaboração por parte dos que fazem a escola (professores e alunos principalmente), o que ocasiona uma certa tensão nas relações interpessoais na escola, afetando a convivência de todos os envolvidos no processo de melhoria do ambiente escolar

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível concluir através da pesquisa que, ainda há uma grande lacuna, no que diz respeito ao conhecimento dos gestores escolares sobre gestão democrática, Projeto Político Pedagógico (PPP). Consideramos ainda por meio da análise dos discursos, uma visão multifacetada, ainda muito generalizadas a respeito da democracia. Isso nos preocupa, pois, a democracia é a base para que haja uma educação de qualidade. A partir do momento que, os responsáveis por gerir e conduzir os trabalhos de uma escola democraticamente, desconhecem desse princípio, não sabendo pontuar exatamente como, e quem participa, pode-se afirmar que a qualidade da educação também se encontra comprometida.

Nesse processo investigativo, o que chama atenção nos discursos desses gestores, é a exclusão dos alunos, quando se refere a quem deve participar da gestão democrática, assim como a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). Percebe-se que, apesar de falar da importância da coletividade, os alunos não são inseridos nesse processo. Como se pode falar desses dois pontos cruciais na escola e desconsiderar os atores de mais importância nesse ambiente? É impossível pensar em alguma mudança na educação pública, quando se “quebra” com os princípios democráticos.

Os gestores escolares devem passar por uma formação continuada. Considerando a importância desses fatores chave para a construção de uma escola pública de qualidade, não se pode deixar que qualquer um assuma uma gestão escolar, sem os conhecimentos básicos. A maioria em suas formações iniciais não tiveram aprofundados, essas questões. Outros, são tradicionais, acabam por não buscar novos métodos para superar as dificuldades no dia a dia da escola. Sendo assim, nossa pesquisa evidenciou informações significativas, que são de suma importância, mostrando a real situação do entendimento dos gestores escolares que participaram da nossa pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 2016.

BRASIL. **Ministério de Educação e Cultura**. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília : MEC, 2005.

NETO, Antônio Cabral; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **GESTÃO ESCOLAR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO MÉDIO: ENTRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A GERENCIAL**. Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>

SENS, Aracy Santos. **PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA**. Disponível em: <[http://antigo.fecam.org.br/arquivosbd/noticias/0.339244001284733185\\_artigo\\_projeto\\_pedagogico\\_da\\_escola\\_aracy\\_santos\\_sens\\_.pdf](http://antigo.fecam.org.br/arquivosbd/noticias/0.339244001284733185_artigo_projeto_pedagogico_da_escola_aracy_santos_sens_.pdf)>. Acessado em 4 de ago. 2017.