

## GESTÃO ESCOLAR: OBSTÁCULOS E DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Alexandre Carneiro Leão  
Cilene Maria Antunes Maciel

### INTRODUÇÃO

De acordo com ADORNO (1998) a escola como instituição que tem também o trabalho de promover relação dialógica, a humanização dessas relações e a sua emancipação, ao promover seus processos de gestão a partir sempre da lógica da maioria, tem-se o risco de uniformizar suas tomadas de decisão em procedimentos e processos que podem ser mais expressão da "violência" do que da democracia, uma vez que a maioria, mesmo que líquida, quando ciente do controle que possui sobre as decisões, dificilmente abre mão de suas posições, mesmo tendo frágeis argumentos para mantê-las, pois tem, neste caso, o principal argumento: a força.

A constituição de conselhos de escola, eleições para gestores escolares ou outros mecanismos tidos como de gestão democrática que atuam a partir da regra da maioria, por si, portanto, não representam a essência da democracia.

Se os sujeitos que compõem essas instituições não regularem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas. HABERMAS (1990) explicita que diante disso, a busca da força do argumento parece ser a alternativa.

É relevante indagar qual é a relação e o entendimento sobre o grau de compromisso e comprometimento da equipe gestora com a efetivação e fortalecimento da Lei da Gestão Democrática no Município de Cuiabá/MT (**Lei 5.956 de 26 de junho de 2015**) e, sobretudo, abordar como esses obstáculos dificultam práticas de gestão democrática, articulada e participativa.

Esses obstáculos podem impedir que essas práticas se efetivem porque estão impregnados na rotina escolar permanente que desvalorizam os ganhos obtidos com a implantação da referida lei. LUCKESI (2007, p.33) explica que "uma escola é o que são seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes e a comunidade".

CANÁRIO (2007) afirma que a escola é como uma organização viva, plural e com múltiplos sujeitos, que está em constante movimento, onde se modifica se altera e se constrói. Nesse mesmo viés, PATEMAN (1992) revela que a teoria da democracia se constrói fundamentada na afirmação de que os indivíduos e as instituições não são analisados isoladamente, o componente fundamental nessa relação é a participação.

### METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)

Tem abordagem metodológica qualitativa. BOGDAN e BIKLEN(1994) enfatizam que a pesquisa qualitativa está relacionada à apreensão de uma determinada situação ou visão do mundo sendo o seu maior foco no processo do que nos resultados, para que os dados recolhidos não sejam tratados individualmente, mas sim, inter- relacionados. Utilizando como técnica o Grupo Focal.

À luz do que diz MINAYO (2010), quando refere que esta vem sendo cada vez mais utilizada, pois permite que o pesquisador compreenda diferenças e divergências, contraposições e contradições nos discursos dos sujeitos.

Mestrando do Curso de Mestrado em Ensino da UNIC/IFMT [alexandrelleon@gmail.com](mailto:alexandrelleon@gmail.com)

Professora orientadora: Doutora, Universidade de Cuiabá- Unic [cilenemlamaciel@gmail.com](mailto:cilenemlamaciel@gmail.com)

(83) 3322.3222

[contato@conedu.com.br](mailto:contato@conedu.com.br)

[www.conedu.com.br](http://www.conedu.com.br)

A pesquisa ocorre através da observação participante. A perspectiva do estudo é do tipo transversal.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa está sendo de campo. Estão sendo analisados os registros de documentos elaborados pela escola como livro atas, registros de ocorrências de estudantes e demais profissionais, comunicações informais, regimento interno, rotinas permanentes, estudantes com comportamento desafiador e outros.

Quanto aos fins esta pesquisa é descritiva.

Estão sendo realizadas entrevistas semiestruturadas utilizando a análise do conteúdo. A utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, conforme o esquema: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação. (BARDIN, 2011)

## DESENVOLVIMENTO

De acordo, com a Constituição Federal de 1988 e com a Lei 9394/96, que trata das Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Plano Nacional de Educação, a construção da autonomia escolar deverá ser resultado da gestão democrática, através da qual a escola deve assumir compromissos com a construção de sua identidade local, da sua missão e dos seus valores.

Os obstáculos visam criar no imaginário da escola verdades que de forma sutil, de acordo com BORDENAVE (1994), destroem a participação, o exercício de práticas coletivas. Considerando que a participação não é apenas uma estratégia para solucionar problemas, mas, todavia, uma necessidade principal do ser humano e principalmente para a construção de uma escola, mesmo que institucionalizada, possa construir processos democráticos. De acordo com o autor "o diálogo verdadeiro só é possível entre iguais ou entre pessoas que desejam igualar-se".

Há necessidade de rever as posturas adotadas em gestão escolar, para analisar como esses obstáculos desencorajam a participação coletiva e conseguem incorporar à cultura escolar trazendo sérios problemas para a gestão democrática das unidades e, conseqüentemente, para os estudantes enquanto cidadãos com direito a voz e vez, e a qualidade de suas aprendizagens.

Há uma "cultura escolar" impregnada nas rotinas e práticas permanentes que não se questionam, embora possa haver algumas discussões, essa impregnação cria sentido pelas próprias pessoas que as executam e não são consideradas como entraves para o exercício pleno da democracia dentro da escola.

Observa-se, portanto, que a gestão escolar não está desvinculada do processo coletivo, inclusive, não se baliza à sua dimensão política, pois se submerge a articulação direta dessa com as práticas de participação social, seu aspecto a priori é o de gerir de forma democrática.

Destarte, a gestão escolar, remete-se a um processo de conduzir um espaço social e coletivo que não cabe apenas ao (a) diretor(a) da escola, mas sim a uma equipe gestora em função de um objetivo, e esse propósito está relacionado à cultura da escola.

LUCK (2008, p. 31) aponta que os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas, quanto políticas e só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si, por se tratar de um processo complexo.

A organização da gestão escolar requer conhecimento e adoção de princípios básicos, subordinados ao conteúdo real de cada instituição, e não podem ser regidos por paradigmas estabelecidos dentro dessa realidade.

PARO (2016) quando afirma que ao revermos a história da educação, observamos uma sociedade autoritária e, não é por acaso, articulados com os interesses autoritários de uma minoria orientada na direção oposta à da democracia. É aí na prática escolar permanente e cotidiana que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo que podem ser obstáculos para efetivação de uma gestão democrática participativa e crítica.

PARO (2016) considera que, se a democratização das relações na escola ficar sob o poder deste/desta ou daquele(a) diretor(a) magnânimo (a), que “concede” democracia, poucas esperanças podem haver de se contar. A democratização se faz na prática e isso vai além de concessões emanadas por lei ou pela voz do(a) diretor (a).

Nesse sentido estamos pesquisando as práticas de Gestão Escolar de 04 escolas públicas municipais de Cuiabá/MT, que se constituem como obstáculos às práticas democráticas, criados ou não pelos gestores e estabelecidos no cotidiano da escola, contrapondo os princípios que a lei estabelece.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa está em andamento. As análises iniciais nos levam a repensar como as escolas se organizam e se posicionam em relação às suas rotinas diárias permanentes ou não, seus processos e seus espaços. Fato que nos tem levado a refletir sobre as ações que contrariaram posições democráticas nos enfrentamentos diários.

Essas práticas de gestão escolar nas escolas onde a pesquisa está sendo realizada estão evidenciando a utilização de regras e normas rígidas, que foram criadas no cotidiano, como rotina escolar permanente, que são reconhecidas por eles como paradigma ou cultura escolar que fragilizam as práticas democráticas e a construção do cidadão no século XXI.

Podemos observar nas falas dos entrevistado, através do grupo focal, e no olhar do cotidiano como observador externo, que ainda permanecem muito rígidas a formação das filas para entrar nas salas de aula, obedecendo sempre a ordem de tamanho, não percebendo que pode haver outras formas de organizar essas filas e outras formas de entrarem para sala de aula.

Estudantes sendo colocados pelos professores para fora da sala de aula por apresentarem "comportamento desafiador", sem respeitar as individualidades de cada um e suas diferenças, perdem o controle da situação e os retiram da sala. Observa-se que essa não é a forma mais adequada de lidar com o problema, porque não estão sabendo eliminar as causas. É preciso entender o que está por detrás das mesmas.

Ainda o livro mais temido na escola é o "livro preto" chamado de livro das ocorrências vistos pelos estudantes com esse nome, serve mais para aterrorizar o que já existe na concepção dos estudantes que têm o seu nome registrado nele, sempre pela ótica do(a) diretor(a) e do(a) coordenador(a). Esse livro para os estudantes entrevistados parece ser algo diabólico que quando aberto traz uma sensação de ansiedade e mal estar.

Os estudantes que são colocados para fora da sala de aula, por motivos diversos, são sempre direcionados para a sala do(a) diretor(a) ou do coordenador(a) tornando-a, como um espaço de punição. São sempre "ameaçados" com a fala de que se não comportarem serão levados para o diretor(a) transformando- o no "bicho papão, "monstro" da escola, figura autoritária cujos poderes são conferidos sob ameaça.

Essas práticas estão na contramão dos cenários da globalização, dos diversos avanços no pensamento crítico democrático, na dimensão holística do ser, sua completude e, sobretudo, com os avanços da tecnologia e aos grandes questionamentos de como esse novo

homem se constrói fundamentado no modo como ele estabelece sua relação com os outros homens, com ele mesmo e com o meio onde vive.

Aqui foram expostos alguns dos levantamentos que estão sendo organizados com o objetivo de mapear quais são os obstáculos e como eles impedem a compreensão e a vivência de práticas democráticas e participativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O século XXI marca não só a entrada ao novo milênio, mas com ele profundas modificações no modo de pensar o mundo e suas interfaces, transformações econômicas e políticas em diversas partes do mundo. Ao mesmo tempo estão sendo idealizadas alternativas para uma nova forma de organização social e política de caráter pluralista, que acentuam a necessidade de buscar a quebra dos paradigmas tradicionais de educação. Assim, a relação entre a realidade das escolas/sistemas de ensino com um conceito de gestão democrática, ou com aspectos da participação, ou ainda com elementos conflitantes das formas mais coletivas de gestão, pode ampliar as possibilidades de leitura das experiências concretas de democratização da organização e da gestão escolar/educacional.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Obstáculos; Desafios; Gestão democrática; Cotidiano escolar.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, T. **Educación e Emancipación**. Madri: Morata, 1998.

BARDIN, Laurence (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 01 de out de 2018.

BRASIL, **Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm)>. Acesso em: 01 de out de 2018.

BOGDAN, R., BIKLEN, S., (1994). **Investigação Qualitativa em Educação – Uma Introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora.

CANÁRIO, R. (2007). **A escola tem futuro? Das promessas às incertezas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CUIABÁ, **Lei 5.956 de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a instituição da gestão democrática nas unidades educacionais da rede Pública de Cuiabá, revogando-se as Leis nº 4.130/2001; nº4.998/2007 e nº 5.029/2007 e dá outras providências.

HABERMAS, J. **Soberania popular como procedimento**. Novos estudos Cebrap. São Paulo. nº. 26, p. 100-113, março 1990.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Série cadernos de gestão. v, 1 Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCKESI, C. C. (2007). **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula.** abceducativo, nº 64. São Paulo: Criarp.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, **Pesquisa Social, Teoria, Método e Criatividade,** Rio de Janeiro, Editora Vozes. 2009

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública. 4 ed,** São Paulo: Cortez, 2016.

PATEMAN, C. (1992). **Participação e teoria democrática.** Rio de Janeiro: Paz e terra