



## LIMITES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Fabio Marques de Oliveira Neto<sup>1</sup>

Vaneska Oliveira Caldas<sup>2</sup>

Waleska Barroso dos Santos Kramer Marques<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente artigo foi feito como exigência avaliativa da disciplina Planejamento e Avaliação das Instituições Educativas. O intuito é refletir sobre os limites e possibilidades da implementação da gestão democrática na escola pública, tomando-se como campo de observação a realidade de algumas escolas públicas da cidade do Natal/RN. Baseou-se para isso em duas entrevistas pré-definidas, uma com mãe de uma criança matriculada na educação infantil e com uma gestora de uma escola Municipal de Natal/RN. Também como dados primários se utilizou uma observação direta feita em grupo em uma Centro Municipal de Educação Infantil, ela seguiu um roteiro previamente estabelecido, e as observações do grupo durante uma mesa redonda realizada sobre a gestão democrática na escola pública. O suporte teórico para a construção dos argumentos e hipóteses sobre o objeto do artigo, adveio da bibliografia sugerida pelo professor da disciplina, além das abordagens em sala de aula e da experiência teórica e prática do grupo de autores. Os resultados das reflexões apontam para certos limites que restringem a gestão democrática, mas possibilidades existem para modificar boa parte desses limites.

**Palavras-chave:** Gestão democrática, Planejamento Educacional, Projeto Político Pedagógico.

### INTRODUÇÃO

Com base nos conhecimentos adquiridos no decorrer das aulas da disciplina Planejamento e Avaliação das Instituições educativas, este artigo pretende refletir e analisar situações que fazem parte da realidade escolar, tais como: a importância do planejamento, da gestão democrática, do Projeto Político pedagógico. Essa reflexão será realizada a partir dos textos estudados, das discussões e debates realizados em sala de aula e também com base nos dados recolhidos nas entrevistas feitas com uma mãe que tinha uma criança matriculado em uma escola municipal e com uma gestora atuante de uma escola municipal. O artigo será estruturado em quatro sessões: na primeira serão abordados o Planejamento e a Gestão

---

<sup>1</sup> Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

<sup>2</sup> Mestre em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

<sup>3</sup> Mestre em Educação pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte.

democrática, na segunda sessão será discorrido acerca do Projeto Político Pedagógico como norteador da Gestão democrática da escola, na terceira sessão será trabalhado os Limites à implementação da Gestão democrática na escola pública e na quarta e última sessão serão analisadas as Possibilidades de implementação da Gestão democrática na escola pública. Por fim apresentaremos as Contribuições da disciplina para a formação acadêmica, assim como as inquietações que tivemos ao aprofundar o conhecimento sobre as temáticas propostas.

## **PLANEJAMENTO E GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Ao refletir sobre o ato do planejamento, é possível concluir que o planejar é inerente ao homem, pois é parte da humanidade a capacidade de pensar sobre o que faz, diferentemente dos animais que apenas executam uma ação sem refletir sobre ela, o homem é dotado dessa inteligência de refletir sobre a ação e por isso ele é capaz de melhorar gradativamente seu trabalho. Sem pensar sobre o que faz se tornaria impossível melhorar essa ação. Diante disso, pode-se entender que planejar nada mais é do que refletir sobre a prática para alcançar o melhor. O ato de planejar não está restrito a uma função da vida humana, mas é comum que o homem adote o planejamento para outras áreas da vida além do trabalho, pois quando o indivíduo quer atingir bons resultados em qualquer área é necessário refletir sobre ela e planejar. No entanto, convém ressaltar que o ato de planejar, ainda que possa ser utilizado no cotidiano da vida humana, não é uma atitude ingênua, mas é dotado de propósito, pois tem uma funcionalidade, então, pode-se dizer que exige uma previsão racional e apresenta complexidade em si, visto que possui a etapa de definição dos objetivos, quem planeja pretende alcançar algo, isto é, o planejamento exige definição de objetivos a serem alcançados, por isso é uma atitude pensada e exige reflexão por parte do sujeito para que ele possa visualizar a situação futura, traçar objetivos que pretende alcançar e também articular estratégias para que o plano torne-se concreto.

Uma das etapas principais do processo do planejamento é a definição e seleção dos objetivos, porque são os objetivos que vão dar toda a orientação e direção à dinâmica do processo do planejamento, como também à sua execução (MENEGOLLA, SANT'ANA; 2010, p.18).

Diante da importância do planejamento para a vida humana, para a execução do trabalho dos homens, é possível concluir que o ato de planejar é fundamental no campo educacional, visto que a educação exige ser pensada, uma instituição educativa não poderia

elaborar suas atividades sem refletir sobre elas, ou seja, sem planejar. O planejamento na escola serve para atender as necessidades dos educandos presentes naquele espaço, por isso inicialmente precisa ser realizada uma sondagem da realidade, pois o planejamento deve ser adequado à realidade dos indivíduos. O ato de educar é um ato pensado, a instituição deve buscar meios para oferecer uma educação de qualidade para os educandos e essa busca é feita no planejamento, pois quando a instituição e os docentes planejam estão refletindo sobre a realidade dos alunos e sobre o ato de educar para pensar em estratégias que levarão ao alcance dos objetivos, que estarão pautados no estabelecimento de uma boa educação para aquela instituição escolar. Sendo assim, sem o planejamento não seria possível oferecer boas condições educacionais para os discentes. Logo, o passo inicial para que escola atinja o objetivo, que é fornecer uma educação de qualidade para os indivíduos, é exercer a reflexão sobre a prática educativa, isto é, planejar.

Outro fator que interfere na dinâmica educacional, podendo promover ou não uma educação de qualidade é a gestão. Sim, a gestão influencia no funcionamento da escola, a gestão pode fazer com que a escola funcione bem e com que os objetivos educacionais sejam atingidos ou não. Logo, refletir sobre a gestão é imprescindível quando se visualiza uma instituição que cumpra integralmente com o papel educativo, pois a forma como a escola é gerida determina seu bom funcionamento. Ao considerar a trajetória educacional do Brasil é possível observar que problemas no que se refere à má qualidade da educação pública oferecida sempre estiverem presentes. Sabe-se que, mesmo após a conquista do direito da educação para todos, isto é, educação gratuita, nem sempre essa educação oferecida é de qualidade, isso explica o que motiva as classes mais abastadas a recorrerem para o ensino privado. Tal situação causa a seguinte indagação: seria falta de investimento do país na educação? certamente causa dos problemas muitas vezes encontra-se no desvio dos recursos destinados à educação. Diante disso pode-se concluir que a gestão tem um papel fundamental para a garantia de uma boa qualidade educacional, visto que cabe a ela administrar de forma correta os recursos direcionados à educação e qualquer desvio ou má administração provoca danos na qualidade educacional.

Quando o assunto é democracia, após o Brasil ter lutado para a instauração desse modelo para a gestão do país, passa-se a existir a necessidade do mesmo ser implantado também na gestão das escolas. Sendo assim, ao refletir sobre gestão democrática nas instituições escolares, percebe-se que essa está centrada na ampla participação de todos os segmentos da comunidade escolar para a escolha dos representantes, isto é, aqueles que

ocuparão o cargo de gestores e após a efetivação dessa gestão ela deve proceder de maneira a estimular a participação desses setores que compõe a escola nos processos decisórios, visto que cada decisão terá a finalidade de atender às necessidades coletivas da instituição, portanto, para a concretização da gestão democrática é indispensável o diálogo entre os segmentos, pois quando apenas os gestores tomam decisões e as impõem a gestão está seguindo por um caminho autoritário que contraria os princípios democráticos. Para evitar atitudes como essa a gestão democrática passou a estar presente em políticas que regem o funcionamento escolar, como nas Leis de Diretrizes e Bases. Porém, a existência da Lei não é garantia da efetivação, pois é comum, mesmo nos dias atuais, perceber resquícios de administrações autoritárias e centralizadoras. Sabendo que a existência da lei não garante a concretização dessa na realidade prática necessita-se então da implementação de uma cultura democrática.

Uma das grandes tarefas educacionais no Brasil é criar a cultura democrática, com consciência de que a democracia não se reduz a uma forma de organização política, mas se constitui essencialmente em um modo de vida (DOMIGOS SOBRINHO; BARBOSA JUNIOR, 2014, p.239).

Nessa perspectiva, para estabelecimento de uma gestão democrática a escola deve trabalhar em cima de princípios de liberdade e autonomia, estimulando cada vez mais a participação dos setores, adotando a democracia como prática cultural do funcionamento da instituição. Sendo uma boa estratégia para alcançar essa gestão almejada a gestão colegiada, pois trabalha com a coletividade dando suporte à gestão. Sendo assim, dificulta ocorrência de gestões autoritárias, visto que desse modo haverá a participação dos diversos segmentos nos processos decisórios.

## **O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA**

A necessidade de se elaborar um Projeto Político Pedagógico no qual a unidade de ensino declara a sua identidade social e cultural, seu funcionamento administrativo e pedagógico é hoje uma exigência. Um detalhe muito importante é que para essa elaboração é exigida a participação de todos os atores envolvidos com a escola, democracia é isso, todos exercendo a soberania, pois não há distinção nem privilégios de um ator em detrimento de outro na construção do trabalho pedagógico da escola como um todo. Todos passam a ser

responsáveis pelo planejamento, gestão e avaliação do que está ali inserido. É essa atitude democrática do PPP que permite também o exercício da cidadania. Ele concede liberdade para que se construa o próprio plano de trabalho da unidade de ensino em sintonia com a realidade na qual está inserida, ou seja, nada “importado”, tudo é único, próprio e verdadeiro. Os marcos, o Diagnóstico, a Programação das ações (NOGUEIRA, 2009), todos são provocadores, pois ao tentar defini-los, todos buscarão respostas que aleatoriamente não procurariam, provavelmente. A oportunidade de se distanciar e perceber a unidade panoramicamente permitirá uma visão crítica e detectará problemas. Pensar, por exemplo, sobre a proposta social política e filosófica que a unidade tem para então influenciar a sociedade, é poder entender a responsabilidade que possui sobre seu próprio país. No PPP estará também aquilo que se deseja realizar no futuro com uma perspectiva ousada, que possui riscos, mas que é em prol de alcançar um estado de melhor qualidade. Para ajudar nesse momento algumas ferramentas resumem e, conseqüentemente, facilitam o comprometimento e o norteamento dos ideais para o futuro, são elas: a visão, a missão e os valores da instituição. Esses mecanismos devem ser construídos “[...] de forma analítica, crítica, reflexiva, e com *muita crença*” (NOGUEIRA, 2009. p. 51). A fé é necessária para que envolvidos se empenhem, afinal as pessoas não vão fazer algo no qual não acreditam.

## **LIMITES À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA**

Alguns fatores dificultam a implementação da gestão democrática na escola pública, discorreremos sobre eles baseadas em entrevistas com alguns atores de escolas públicas de nossa Cidade e também em uma mesa redonda sobre Gestão Democrática na Escola Pública do RN conduzida pelo professor da disciplina.

Como já foi mencionado na seção anterior, o Projeto Político Pedagógico possui relevante significação para o andamento de uma Instituição. Constatamos que no Centro Municipal de Educação Infantil Vilma Teixeira Dourado Dutra a construção do PPP

[...] ocorreu com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar: coordenador pedagógico, gestores, professores e pais [...] Segundo informação dada pela gestora administrativo-financeira, ele [PPP] é frequentemente consultado, inclusive o Plano de gestão foi feito em conformidade com o mesmo, todos os projetos ali o tomam por base na hora de definir suas ações, até mesmo o PIBID se reporta a ele em seus projetos.” (SILVA, LUCENA, BARRETO, 2017, p. 7).

O que percebemos é que ele foi construído coletivamente, portanto, democraticamente, e que ele não foi deixado de lado e é utilizado no dia-a-dia da escola. Na entrevista realizada com a gestora pedagógica da Escola Municipal Professora Josefa Botelho verificou-se uma situação diferente, “A escola tem PPP, foi reformulado e recentemente está havendo uma outra reformulação a pedido da SME”. (LUCENA; BARRETO; SILVA; FERREIRO, 2017, p. 8). Leva-se a crer que embora esteja sendo construído democraticamente, pois todos os atores estão preenchendo os formulários a pedido da Secretaria Municipal de Educação, não poderá ser consultado, portanto não conduzirá as ações, nem tampouco terá suas pretensões futuras à mão para a consciência do que se pretendeu para aquela unidade de ensino para o futuro.

Quanto ao sentimento que se tem como gestor de uma escola pública percebeu-se diante das inúmeras responsabilidades relatadas pela gestora da Escola Municipal Professora Josefa Botelho que o grau de dificuldade da função é mais desafiante do que o normal, ela relatou que participa, na Secretaria de Educação, de inúmeras reuniões e formações para gestores, todas ocorridas mensalmente, na pauta das reuniões estão incontáveis formulações, cobranças burocráticas, etc., dentre tantas outras atribuições. Outro ponto que desafia bastante é a falta de participação e, conseqüentemente, comprometimento das famílias nos momentos necessários, o que dificulta o andamento da Instituição e por consequência o trabalho exercido. (BARRETO; FERREIRO; LUCENA; SILVA, 2017).

Fatores como este último levam ao surgimento de entraves para a efetivação do viés democrático que deve haver na gestão escolar, já que em relação ao conselho escolar a participação dos pais é de extrema importância para decisões na escola, exemplificando:

O Conselho Escolar enraíza-se em uma política que se fundamenta no diálogo e na relação horizontal em que os conselheiros têm o mesmo direito de decidir sobre o projeto ou um conflito cotidiano da escola, do mesmo modo que todos têm o dever de buscar garantir a qualidade do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes na escola em que atuam. (DOMINGO SOBRINHO, BARBOSA JUNIOR, 2014, p. 241).

Ainda sobre o relato da gestora entrevistada, ela manifesta o desconforto de mesmo estando com a porta de sua sala sempre aberta, não poder se envolver diretamente no cotidiano da Instituição como gostaria, isto é, nas práticas pedagógicas propriamente, pois está em meio a muitos trâmites documentais exigidos, assim não é possível atender as necessidades corriqueiras da escola.

Na mesa redonda em que recebemos a profa. Jeana Magalhães Oliveira, ex-gestora de

uma escola municipal, e Maria Luciene Urbano de Barros, chefe do Depto. de Gestão Escolar da Secretaria Municipal de Educação (DGE/SME) tivemos a oportunidade de ouvir colocações bastante relevantes, Maria Luciene colocou que a gestão democrática é desafiada diante de situações como a falta de professores, em duas formas possíveis: Não se ter professor para tal disciplina, ou ter professores com faltas recorrentes. Para esse último adverti-lo e finalmente levar o caso à Secretaria de Educação, procedimento padrão, é algo que sempre será delicado de se fazer. Salienta-se que nem todos os sujeitos da equipe concordam com as decisões da gestão, levando a gestora a ir sozinha de encontro aos outros buscando atender direitos e deveres da instituição, Maria Luciene ainda menciona que, de modo geral, “é muito difícil administrar o humano”.

Foi colocado também, e reafirmando a ausência para se encontrar sujeito disponível a de fato fazer parte do conselho escolar que é de extrema importância para tomadas de grandes decisões que dariam outro rumo a educação, possibilitando outra realidade para a comunidade do bairro. Ocorrendo também a ausência de interesse das famílias nos assuntos que norteiam seus filhos no presente, e que mude o futuro, dificulta ainda mais o trabalho decisório para ocorrer um trabalho de gestão democrática.

Dentre os inúmeros motivos colocados que levaram as implicações negativas, se assim podemos rotular, para ser instalado uma gestão que efetivamente seja democrática, é incontestável a busca para fazer acontecer algo que deve ser construído coletivamente, mas não é impossível. Valendo lembrar que o cargo de gestor não é fácil, mas determinante que;

[...]gestão, é um mediador, pois a cada dia há um desafio novo, e compreender que o gestor ele é um mediador de forças, não contra ele, mas forças opostas de coisas que acontecem dentro da escola que ele vai estar precisando mediar, essa mediação significa que ele vai estar precisando equilibrar os conflitos dentro da escola [...] (SILVA, LUCENA, BARRETO, 2017, p. 10).

Dessa forma, quem tomar a posição de gestor deve ter em mente que, a escola é cenário de conflitos, onde deverá intervir de maneira paciente, equilibrando os embates, no diálogo entre os envolvidos, para chegarem um senso argumentativo, que não dê margem para priorizar alguém, mas que envolva coerência de ambas as partes, e claro que seja o melhor naquele contexto para escola e os indivíduos que fazem parte diretamente ou indiretamente. O diálogo é uma ferreamente chave para possibilitar as mudanças de fato na realidade que a gestão esta emergida, procurando o eixo centralizador para propor, o fazer diferencia no âmbito educacional, seja ele, comunidade, cidade, estado ou nacionalmente falando.

Seguida por essa linha, pode-se dizer que:

[...] após ver na realidade da escola que todos os sujeitos que interferem sobre o projeto educativo estão buscando a melhoria desse de alguma forma – governo, gestores, docentes, pais, comunidade, etc. - porque é que ainda não conseguimos, mesmo depois de tantos anos, galgar de fato mudanças significativas? Será a falta de “diálogo” entre esses sujeitos [...] (SILVA, LUCENA, BARRETO, 2017, p. 22).

Em consequência disso, nota-se que mesmo todos que compõem o quadro de profissionais, tendo passado por uma formação “igualitária” dispendo no currículo de todos os pré-requisitos necessários para compreenderem e colocarem em exercício o direito a ser exercido no campo que nele trabalharão, ou seja, sabem que existe um gestor, como também são cientes que o processo educativo só é de ótima qualidade se for realizado na coletividade, partindo, obviamente, da realidade que os envolvem, só haverá o produto final, da gestão democraticamente, com a participação de todos os segmentos que constituem a instituição, que seja através da conversa, expondo o seu pensar a favor do bem estar do grupo . Se algum desses deixar de exercer sua função, continuará sem alterações, faltando o outro se colocar para ser ouvido, deixando de ser cumprido o papel real de cada um, como consequência, a escola deixará de operar sua função; social, política e democrática.

As possibilidades para o gerenciamento democrático para que seja possível, a comunicação transversal deve mediar, pois mesmo que haja uma hierarquização, todos devem e podem em conjunto elaborar, formatar viés que direcionem uma doutrina popular, que se faz documentadas, e garantidas por leis, mas na veracidade das práticas não se faz presente.

[...]Educação, elaborou-se a Lei de Diretrizes de Base da Educação, Lei n. 9.940, de 20 de dezembro de 1996, que tem dentre seus princípios norteadores, a gestão democrática do ensino público, envolvendo a defesa da autonomia, da participação, da construção compartilhada dos níveis de decisão e posicionamento crítico [...] (DOMINGOS SOBRINHO, BARBOSA JUNIOR, 2014, p. 234).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Decorrer deste artigo buscamos refletir sobre os limites e possibilidades de uma gestão democrática. Pretendemos com isso mostrar a complexidade que há na realidade de uma escola. Cremos que “limites” e “possibilidades” existem em qualquer lugar de nosso país, mesmo que haja algumas variações, mas todos precisam lidar com eles.

Ficaram evidentes as inquietações relatadas no tocante à adoção de uma gestão





verdadeiramente democrática, mas longe de finalizarmos com um tom pessimista, acreditamos que os referidos desafios podem ser transpostos, mediante a plena convicção de que tal modelo de gestão reflete, de forma fidedigna, o modelo de ambiente escolar pretendido.

## REFERÊNCIAS

DOMINGOS SOBRINHO, Moisés; BARBOSA JUNIOR, Walter P. Cultura de gestão democrática no Brasil: participação popular e controle social. In: FRANÇA, Magna; MOMO, Mariangela (Org.). **Processo democrático participativo: a construção do PNE**. Campinas: Mercado das Letras,

NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro. **Projeto Político Pedagógico – Guia prático para construção participativa**. São Paulo: Editora Érica, 2009.

LUCENA, E. L. S.; BARRETO, A. N.; SILVA, A. K. do N. S., FERREIRO, I. da S. **Relatório técnico de observação direta de instituições educativas da cidade do Natal RN**. Natal, 2017.

MENEGOLLA, Maximiliano; Sant’Ana, Ilza Martins. **Porque Planejar? Como Planejar?** Currículo e área-aula. 11. ed. Petrópolis: Editora Vozes. 2001.

SILVA, A. K. N. S.; LUCENA, E. L. S.; BARRETO, A. N. **Relatório técnico de observação diagnóstica de escola**. Natal, 2017.