



TRAÇOS DEMOCRÁTICOS NAS DECISÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS DE UMA GESTÃO ESCOLAR

Júlio Pereira Da Silva

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, juliopereira86@yahoo.com.br

RESUMO: Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa sobre a gestão de uma escola que oferece os anos iniciais do Ensino Fundamental, cujo objetivo foi investigar os traços de gestão democrática nos aspectos administrativo e pedagógicos dessa escola. Fundamentamos a pesquisa em alguns autores, tais como Andrade (2002) Mendonça (2001), Gatti (2002), Libâneo (2004), Paro (1998), Renner (2009), Souza (2010) dentre outros. Foram feitas algumas visitas à escola para observações, bem como entrevista semi estruturada com o gestor da instituição, além de conversas informais com o gestor, professores, funcionários e uma pesquisa documental, em que foram analisados o Projeto Político Pedagógico da escola, a Constituição Federal (1988) e seus artigos que regem a Educação, e a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB). Nesta pesquisa, percebeu-se que mesmo sendo norteado pelo princípio de gestão democrática, o gestor da escola centra as tomadas de decisões em suas mãos, tanto nos aspectos administrativos como nos pedagógicos.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Gestão escolar, Aspectos Administrativos e Pedagógicos.

Elementos introdutórios

Estudar como se dá a gestão no ensino fundamental é imprescindível, pois o gestor é um articulador das ações que acontecem no ambiente escolar, sendo necessário de sua parte atitudes democráticas e o envolvimento com demais integrantes da instituição. O papel do gestor nesse processo passa também por profundas mudanças, pois diante das situações que vêm ocorrendo, sua função descentraliza de sua pessoa e passa atingir as demais pessoas da comunidade escolar. Neste contexto, a figura do gestor escolar é de grande relevância para o desenvolvimento da escola, tendo como desafio conduzir a escola de forma com que todos possam participar das tomadas de decisões. Diante das exigências da sociedade atual, o trabalho tem como foco a gestão no Ensino Fundamental, especificamente nos anos iniciais, norteados pela concepção da



educação como um direito constitucional e pelo princípio da gestão democrática. Destacamos, nesse estudo, os aspectos administrativos e pedagógicos do trabalho do gestor. Nossa pesquisa foi orientada pelos seguintes objetivos: investigar o perfil do gestor de uma escola pública municipal de anos iniciais do ensino fundamental; identificar os traços democráticos nas decisões administrativas e pedagógicas; averiguar a autonomia da escola em relação à Secretaria Municipal de Educação.

Elementos Teóricos

A gestão democrática é um dos temas bastante discutidos na academia atualmente. Autores como Paro (1998), Libâneo (2004), Ferreira (2002), entre outros já mostram resultados de pesquisas que foram feitas sobre essa temática. Nas universidades, os debates, as discussões estão aflorando. Uma das marcas principais dessa democracia é a participação de todos que fazem a escola e dos pais nas decisões e na elabora

ção do Projeto Político Pedagógico. As opiniões, sugestões, elogios, críticas devem ser respeitadas nesse processo, ou seja, ações que se remetem a um caráter puramente democrático no âmbito escolar. Assim, de acordo com Andrade (2002),

a gestão democrática da educação passa a representar a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e trabalho, onde diferentes interesses podem se confrontar, ao mesmo tempo, dialogar em busca de conquistas maiores. (p.136).

Neste sentido, a participação de todos da comunidade deve ser primordial para que professores, pais, equipe técnica e todos envolvidos no processo educacional possam com autonomia atuar nas decisões tomadas em instituições de ensino, percebendo o quanto todos têm também o seu poder político.

Mendonça (2001) afirma que os cidadãos comuns têm sua participação limitada a eventos como uma assembléia, uma eleição, uma e outra reunião onde opinam sobre assuntos em geral pouco relevantes.



Portanto, essa participação dos sujeitos que estão em atividades constante no ambiente escolar é significativa, pois a escola precisa ouvir e aceitar propostas que sejam inovadoras na construção de um ambiente aberto e acolhedor para aqueles que a frequentam, fazendo com que se torne um espaço preparado para receber as novas gerações estudantis.

Os princípios da gestão democrática estão estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, no Art. 206 inciso VI e pela Lei de Diretrizes e Bases, (LDB, art. 14,) que define como princípios pela participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola e participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

É possível apontar que as instituições de ensino poderiam ser modelos na construção do caminho para a democratização da escola pública. São aquelas que buscam, na construção coletiva, superar desafios e romper com a rotina burocrática, exercendo as seguintes práticas: administrar a escola; realizar planejamento escolar; conduzir a equipe de professores; estimular o trabalho coletivo, sendo essas algumas competências básicas para o exercício da função de gestor educacional democrático.

Além destas ações, a autonomia, como princípio de gestão, oferece ao sujeito oportunidade de participação do processo de tomada de decisão. Trata-se da condição dele escolher o modo de agir ou resolver os problemas junto aos seus pares. Longe de desempenhar apenas uma função burocrática, o diretor busca superar os problemas educacionais e administrativos. Cabe ao bom administrador envolver toda a comunidade não só na execução, mas, principalmente, no planejamento, e na avaliação das atividades desenvolvidas, esta postura profissional contribui para que toda a escola se envolva nas atividades educativas. Pois, a comunidade enquanto grupos interligados no processo educativo podem dar um apoio ativo às escolas e devem participar num conjunto de decisões que lhes dizem respeito. As escolas que conseguem criar



condições propícias a uma colaboração da comunidade na vida escolar conseguem adquirir melhores resultados. Neste sentido, a escola não é democrática só por sua prática administrativa, ela torna-se democrática por toda a sua ação pedagógica e essencialmente educativa.

“... a gestão democrática se exprime em ações entre governo, escola, família e comunidade, com compartilhamento de responsabilidades e efetiva participação colegiada no processo educativo, na responsabilidade social, na descentralização dos recursos público, na autonomia financeira, administrativa e pedagógica, visando á melhoria da qualidade da educação.”
(Gestão em Rede, 2007, p. 6)

Autonomia na instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, bem como seus recursos financeiros, envolvendo professores, alunos, funcionários, representantes da comunidade escolar, transformando a escola em espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem. A organização escolar depende do exercício permanente da escola como um todo nos processos de decisão.

Para Pettene e Secchim (1999) o conceito de o conceito de autonomia é de extrema importância. Segundo eles na medida em que aspiramos a uma escola que atenda as atuais exigências da vida social, forma cidadãos, considerando a educação escolar na sua totalidade sustentada pelos pilares aprender a conhecer, a fazer, a ser e a viver juntos, necessários e facilitadores da inclusão social.

Para o desenvolvimento desta autonomia devem ser levadas em consideração todas as dimensões da escola que vai da organização internas até as relações que órgãos superiores sejam locais, regionais da administração, além das parcerias educativas para que toda comunidade escolar seja inserida no processo de organização e funcionamento da escola, levando em consideração o que pensam as pessoas para que os órgãos superiores estejam abertos para apresentar e efetivar soluções alternativas para os problemas que a escola apresenta. Com isso entende-se que a escola nesse processo irá



se esforçar mais em busca da autonomia, no sentido de articular melhor os recursos educativos interligado com seu projeto de escola. Vale salientar que a autonomia não é algo conquistado e, portanto acabado, mas uma alternativa para que as escolas desempenhem melhor o seu papel enquanto instituição pública de educação. À sua administração educativa deve ser uma intervenção de apoio e regulação, com vista a assegurar uma efetiva igualdade de oportunidades e a correção das desigualdades existentes. Portanto, A autonomia da escola compreende os aspectos didático-pedagógico, administrativo e até o mesmo o financeiro.

No que diz respeito à autonomia pedagógica é imprescindível essa autonomia para que a escola crie o seu projeto político pedagógico, pois é nele em que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências locais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escola; tendo como objetivo central identificar e solucionar problemas que interferem no processo de ensino-aprendizagem.

No que diz respeito à autonomia administrativa a escola é responsável pela estrutura física e burocrática da escola que envolve os equipamentos, materiais, legislação e atividades de secretaria, além do controle das atividades e ou serviços prestados pelos profissionais que compõem a escola.

As contribuições do gestor escolar nos aspectos pedagógicos e administrativos

De acordo Libâneo (2004), a expressão organização escolar é frequentemente identificada como administração escolar, termos que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes a ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais financeiros da escola, intelectuais).

Ainda de acordo com o mesmo autor o diretor da escola é responsável pelo



funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto ele necessita de conhecimentos tantos administrativos quanto pedagógicos. Por isso, ele precisa observar alguns pontos relevantes para que sua atuação possa contribuir para o crescimento da equipe. Renner (2009) elenca algumas contribuições do gestor da escola de primeira infância, as quais poderá proporcionar o crescimento do grupo, entre elas:

O apoio à coordenação pedagógica na construção da Proposta Pedagógica – Como diz o autor na diversidade das ideias e pluralidade cultural que podemos uma grande riqueza de opiniões. Além do Pedagogo, que exerce como atividade principal a docência, a participação do gestor escolar na elaboração da proposta pedagógica irá contribuir para que o grupo envolvido na elaboração tenha clara ideia que todos tenham importantes tarefa e também das diferentes atividades proposta na escola. Além do gestor que terá conhecimentos de causa sobre as questões pedagógicas.

O apoio a coordenação pedagógica no cotidiano escolar - A participação do gestor é importante para superar as dificuldades surgidas na escola de nos que diz respeito às questões pedagógicas e no relacionamento com os pais dos alunos, é bastante intenso.

O Apoio a coordenação nas reuniões pedagógicas – De acordo com o autor esse apoio é de grande valia, pois durante as reuniões são tratados os mais diversos assunto.

Afinidade entre a parte administrativa e pedagógica – Essa segundo o autor é uma das dificuldades encontradas, pois não é tão simples a integração entre equipe administrativa e pedagógica. Faz-se necessário essa integração para que a equipe no geral perceba a importância de algum projeto da escola.

No tocante aos aspectos administrativos alguns pontos são importantes pra que sua atuação possa contribuir para o crescimento da equipe. O mesmo autor assinala que



os gestores precisam conhecer as recentes políticas educacionais, além dos conhecimentos teóricos para o mesmo contribuir com seus colaboradores, por isso eles devem atuar como colaboradores e não como fiscalizadores, pois é desta forma que ele abrirá espaços para os demais componentes do grupo participar do processo administrativo e pedagógico. É importante que todo o planejamento escolar possa abranger tanto os aspectos administrativos e pedagógicos, e isso Conforme Renner (2009) depende da concepção que o gestor tem a respeito de gestão. Por isso, faz-se necessário que o gestor entenda o seu papel no processo educacional

Segundo Paro (1998) o processo pedagógico que possui uma característica humana se dá pelo dialogo e não na dominação, pois esse modelo de gestão garante condições mínimas tanto para o educando como para o educador. O autor acredita que é necessário à adequação dos meios aos fins, ou seja, os processos administrativo devem está em ligação direta como os processos pedagógicos, pois para alcançar determinados fins devem ser utilizados procedimentos e recursos adequados.

Por isso, ele faz diferença entres dois de gestões. Uma baseada no modelo de gestão capitalista, que tem fins totalmente diferentes o modelo de gestão publica. No primeiro faz o uso da dominação, transitando assim, no âmbito de mera necessidade, trata o outro como mera coisa, há uma exploração do sujeito. E a segunda, que todos possuem direitos iguais e estão em um mesmo patamar, além de serem considerados sujeitos que possuem direitos de deveres.

O gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apóia o estabelecimento das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de



problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos.

Portanto, cabe ao gestor escolar garantir que a escola realize todas as suas ações de forma participativa, pensar como a construção do conhecimento irá ser desenvolvida dentro das salas de aulas, a escolha dos livros didáticos, como trabalharem a questão dos valores, da cultura, e a construção do projeto político pedagógico, tudo isso através da comunicação e do diálogo realizados entre toda a comunidade escolar com a presença da equipe diretiva sempre mediando estas decisões.

No atual cenário, acreditamos que papel do gestor é proporcionar, dentro do espaço escolar a participação de todos de forma democrática, nos processos de organização da escola. Portanto, cabe ao gestor escolar garantir que a escola realize todas as suas ações de forma participativa, pensar como a construção do conhecimento irá ser desenvolvida dentro das salas de aulas, a escolha dos livros didáticos, como trabalhar a questão dos valores, da cultura, e a construção do projeto político pedagógico, tudo isso através da comunicação e do diálogo realizados entre toda a comunidade escolar com a presença da equipe diretiva sempre mediando estas decisões”.

Com isso, percebemos que o gestor pode contribuir e muito nos aspectos pedagógicos e administrativos da escola. Basta que ele entenda, de fato, qual o seu papel e que, além disto, está trabalhando com seres humanos que são assegurados pelos seus direitos e, portanto, deve ser respeitados. Portanto, a participação do gestor é fundamental nas áreas administrativa e pedagógica da escola.

Elementos metodológicos



Para atingir nossos objetivos as ações foram divididas em quatro etapas. Primeiramente foi feito um estudo bibliográfico como Andrade (2002) Mendonça (2001), Gatti (2002), Libâneo (2004), Paro (1998), Renner (2009), Souza (2010) dentre outros que abordam a temática em estudo. Segundo, foi realizada uma pesquisa documental quem foram analisados, a Constituição Federal (1988), a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB), Projeto Político Pedagógico da escola. Em um terceiro momento, foram feitas visitas a escola para observações das atividades exercidas pelo gestor e a realização de uma entrevista semi estruturada que, infelizmente, não foi permitido chegar ao fim das perguntas, devido às inúmeras atividades exercidas pelo gestor. Durante as visitas na oportunidade houve conversas informais com o gestor, professores e funcionários. E por último, análise dos dados coletados através das anotações registradas durante o período que estivemos presente na escolaa.

Aspectos pedagógicos e administrativos da gestão da escola pesquisada

O gestor que trabalha nesta instituição possui mais de 15 anos de experiência em sala de aula. Sua formação é Licenciatura em Química. A gestora adjunta é graduada em Psicologia e mestra em Educação Infantil. Tanto o gestor como a coordenadora pedagógica que e exerce a função de diretora adjunta estão na função há três anos, isto e é desde a inauguração da escola. O primeiro mandato foi por indicação política e o segundo na qual estão exercendo em pleno exercício foi por eleição. A forma de provimento do segundo mandato sinaliza traços de uma gestão democrática (MENDONÇA, 2001).

No entanto, esse traço não é suficiente para afirmar se a gestão da escola pesquisada é democrática. Além do mecanismo da escolha de gestores, a implantação e funcionamento de colegiados (conselho escolar, conselho de pais, entre outros), a



descentralização do poder, e a autonomia da própria escola são exemplos de categorias que podem ser analisadas para concluir se uma escola trabalha democraticamente, de fato.

No que diz respeito ao conselho, meio de grande importância para a prática de uma gestão democrática. Na escola existe um Conselho Escolar, composto por sete membros (representante de pais de alunos, representante de funcionários da escola, representantes de professores, o coordenador pedagógico e diretor), dentre estes, o professor de educação física da escola é o presidente do conselho. Este Conselho desempenha a função de tomar decisões importantes na organização e na administração da escola, tais como, a forma de gerenciar os recursos destinados à escola através do Programa Dinheiro Direta na Escola (PDDE) do Ministério da Educação (MEC).

No diálogo com a coordenadora pedagógica, ela afirmou que era difícil o conselho se reunir, pois a escola não apresentava problemas “sérios” para que fosse possível reuniões com o conselho. O que constatou em conversas informais com professores e alguns funcionários é que o poder da gestão é centralizado e autoritário e, portanto, as decisões são tomadas pelo diretor e a supervisora. Quando haviam reuniões com o conselho, eram passadas as informações referentes ao uso do dinheiro que a escola recebe da Secretaria e do PDDE, ou seja, eram apenas prestação de contas.

De acordo com Mendonça (2001),

A maneira cartorial como são constituídos alguns colegiados tem levado a seu funcionamento inadequado. Apesar do poder formal que possuem essas instâncias no encaminhamento de diferentes situações da convivência escolar, muitas vezes ele não é exercido por falta de consciência dos conselheiros relação a esse poder. (p. 91)

Observou-se, também, que o “poder” é concentrado nas mãos do gestor e supervisora, porém quando eles não estão presente, e caso apareça algum conflito, os profissionais ali presente não conseguem amenizar a situação.

Para Sander (2002) quando existe uma preocupação com o trabalho em conjunto,



pelo qual a administração não esteja apenas em uma pessoa, a parceria com os membros da escola faz com que a mesma se desenvolva. De acordo com o mesmo autor, o administrador escolar não é mais o que o profissional preocupado com a ordem, a disciplina, os horários, os formulários e as exigências burocráticas (p. 64).

A escola possui PPP (Projeto Político Pedagógico) elaborado no ano de 2010, mesmo que esse seja um dos meios mais importantes para a efetivação de uma gestão democrática, mas ele não foi construído por todos envolvidos na educação naquele espaço escolar e extra escolar.

Mendonça (2001) deixa claro que o PPP é apontado como expressão coletiva do esforço da comunidade escolar na busca de identidade e, nesse sentido, como uma das principais expressões da autonomia da escola, pois já indica um pouco de autonomia da escola. Entretanto, nas conversas com alguns professores, eles chegaram a dizer que não haviam participado nem ter visto ainda o PPP.

No que diz respeito à descentralização, é traço marcante da gestão dessa escola que tanto o diretor como o coordenador pedagógico são autoritários e centralizam a tomada de decisões acerca do funcionamento da escola.

No que diz respeito ao trabalho pedagógico a escola funciona em tempo integral. No turno da manhã funciona oferecendo as disciplinas normais para as crianças (Português, Matemática, História, Geografia, Ciências) e no turno da tarde são atividades que contribuem para desenvolver as potencialidades do indivíduo (esportes, informática, artes, música, leitura e escrita e jogos).

Os professores recebem apoio pedagógico através da gestão da escola com o reforço escolar, que auxilia o trabalho do professor, visto que possibilita ao aluno a oportunidade de recuperar os conteúdos não compreendidos ao longo do ano, impedindo, assim, sua reprovação.

Nos aspectos pedagógicos, acima citados, o gestor decide juntamente com a



coordenadora pedagógica os horários das disciplinas, além de fazer o acompanhamento dos alunos que necessitam de uma atenção especial. No que diz respeito à autonomia administrativa a escola consegue resolver as questões burocráticas sem necessariamente recorrer aos órgãos superiores. A mesma não possui pendência com os problemas administrativos.

Um fato que a escola destaca é a disciplina da escola, pois a mesma tem todos os cuidados com o prédio e exerce com responsabilidade as atividades burocráticas da escola. Os equipamentos materiais, legislação e atividades de secretaria estão em bom estado de conservação.

Enfim, seja no trabalho pedagógico da escola, seja nas atividades administrativas, o gestor resolve os conflitos juntamente com a supervisora sem consultar os demais profissionais da instituição.

TECENDO ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Esta pesquisa revelou o quanto é relevante a articulação entre os aspectos pedagógicos e administrativos de uma gestão escolar. Uma gestão, de fato, não acontece privilegiando em apenas um aspecto, mesmo porque eles estão interligados. O gestor nesse meio, atua como articulador em que envolve todos os setores da escola, exigindo dele conhecimentos pedagógicos e administrativos. É imprescindível, então, que o gestor tenha uma formação sólida já que esses conhecimentos são necessários em sua prática, caso contrário essa gestão provavelmente passará por atropelos, prejudicando, assim, o andamento e funcionamento da escola.

Ao contribuir em ambos os aspectos acima citados, o gestor começa a ter uma relação mais direta com a comunidade escolar, passando a ter um conhecimento mais “aprofundado” dos problemas enfrentados pela escola e como desafio encontrar



soluções alternativas. Neste sentido, é importante descentralizar as tomadas de decisões das mãos do gestor.

Trabalhar desta forma exige compromisso, responsabilidade. Ao enfrentar os desafios, como por exemplo, os recursos financeiros que são insuficientes para muitas das vezes manter a relação dos aspectos pedagógicos e administrativos. Pensar em uma administração correlacionada ao desejo de transformação, promover a cidadania, poder demonstrar que é possível mudar e isto reforçar a importância de sua tarefa político-pedagógico, é contrapor-se ao autoritarismo, a centralização, e resgatar o verdadeiro sentido da administração.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Dalila Oliveira; ROSAR, Maria de Fátima Felix (org.). *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte: Atlântico, 2002.

BRASIL. Constituição Federal de 1988

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional – LDB – nº 9394/96

GATTI, Bernardete Angelina. *A construção da pesquisa em educação no Brasil*. Brasília: Plano Editora, 2002. Série Pesquisa em Educação, v. 1.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5 ed. Gotânia: alternativa, 2004.

PARO, Victor Henrique. *Gestão democrática da escola*. 2 ed. São Paulo: Ática, 1998. 119.p.

REENER, Roberto Luís. *Gestão escolar na escola de primeira infância*. In: HERMIDA, Jorge Amado (Org). *Educação Infantil: Políticas e Fundamentos*. 2º Ed. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009.



Revista: Gestão Em Rede. Brasília, abril 2007 N°76. ed. Consed.

SOUZA, Fabiana Maria de; NASCIMENTO. Maria Menezes. *A função social da escola: uma análise comparativa*. Artigo publicado no II Fórum Internacional de Pedagogia. 2010. Campina Grande, PB.

SANDER, Benno. O estudo da administração da educação na virada do século. In: MACHADO, Lourdes M; FERREIRA, Naura Syria F. *Política e Gestão da educação dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MENDONÇA, Erasto Fortes. *Estado patrimonial e gestão democrática no ensino público no Brasil*. Educação & sociedade, na XXII, n°75, Agosto/2001

PETTENE, Hélio; SECCHIM, Deneci Nascimento . *Repensando a gestão da escola pública: tendência para uma organização autônoma*. Faculdade de Capixaba de Nova Venécia, 1999.