

GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONTRADIÇÕES E APLICABILIDADES NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE PARNAÍBA

Camila da Silva Miranda¹
Myria Fernanda Nunes Araújo²

RESUMO

Na busca de compreender como a teoria da gestão democrática está sendo aplicada nas Escolas Públicas Municipais de Parnaíba, nossa pesquisa tem como foco o discurso do núcleo gestor sobre suas concepções de gestão, e até que ponto a aplicabilidade de seus discursos se tornam eficazes. Visto que a pesquisa ainda está em andamento, no decorrer deste estudo procuraremos perceber as contradições que perpassam as relações teórico-prática referentes à gestão democrática. Tendo como metodologia a abordagem qualitativa de pesquisa, observação roteirizada; iniciamos nossa investigação com entrevistas semi-estruturadas que nos possibilitaram, até agora, um conhecimento prévio sobre as contradições e divergências existentes nos argumentos dos gestores, e da equipe que é responsável pela organização escolar. Estas divergências foram percebidas mediante a análise das entrevistas e revisão de literatura, que mostram um desacordo na compreensão teórica de gestão, destes indivíduos, no momento em que colocam o gestor da escola como adepto da gestão democrática, no entanto no decorrer da entrevista, mostram, nas suas falas, que pouco conhecem o Projeto Político Pedagógico da escola e seus objetivos.

PALAVRAS – CHAVE: gestão, democracia, ética e eficácia.

ABSTRACT

In seeking to understand how the theory of democratic management is being applied in public schools in Parnaíba, our research focuses on the discourse manager about your core concepts of management, and to what extent the applicability of their speeches become effective. Since the research is still in progress, during this study will seek to understand the contradictions that pervade the relationship between theory and practice related to democratic governance. With the methodology of the qualitative research, observation scripted, we started our research with semi-structured interviews enabled us so far, a prior knowledge about the contradictions and divergences in arguments between managers and the team that is responsible for organizing school . These differences were perceived by the analysis of interviews and review of literature, which show a disagreement in the theoretical understanding of management, these individuals, when they put the manager of the school as supporter of democratic management, however during the interview, show in their speeches, just know that the Pedagogical Political Project of the school and its goals.

KEY - WORDS: management, democracy, ethics and effectiveness.

¹acadêmica do 5º bloco do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí-UFPI, kmillamiranda4@hotmail.com.

²acadêmica do 5º bloco do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí-UFPI, myriaf-na@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Diante da preocupação em entender como se realiza a gestão escolar das Escolas Públicas Municipais de Parnaíba, tendo em vista o contexto social em que vivemos, o qual valoriza a formação de seres críticos e atuantes na sociedade, a gestão escolar segundo Heloísa Luck:

Constitui-se em uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LUCK, 1981, p. 7).

Concordando com a autora, verifica-se que dentre os modelos de gestão escolar existentes, o que mais se aproxima do pensamento de Heloísa Luck (1981) é a teoria da gestão democrática, que propõe comportamentos integrados de modo que envolvam todos os sujeitos da escola. Dessa forma, surge a necessidade em conhecer o modelo de gestão destas escolas, seus discursos e aplicabilidades com a intenção de verificar até que ponto a teoria da gestão democrática está sendo aplicada nestas escolas, uma vez que a aplicação adequada da teoria trará resultados eficazes para a escola. A partir disso, compreende-se que o estudo em questão é necessário para a formação de um pensamento fundamentado teoricamente, o que possibilitará uma prática mais consciente e colaborativa em meio ao campo de atuação profissional.

Analisando a forma de gestão destas escolas, percebendo como a gestão influencia no processo de ensino-aprendizagem, compreendendo a relação entre os discursos e aplicabilidades no planejamento destas escolas, analisando como os demais funcionários da escola vêm e participam do processo de gestão dessas instituições, e como esta colaboração influencia no desenvolvimento da escola, partindo destes princípios, pretende-se cooperar para que haja um repensar nas práticas dos gestores, assim como na elaboração de um currículo flexível estabelecendo uma ação que proponha uma relação dinâmica entre aluno, família e escola.

Para atingir tais objetivos, vivenciamos uma pesquisa de abordagem qualitativa, constituindo-se de dois momentos, primeiramente a revisão de literatura seguida de fichamentos e elaboração de roteiro de observação. Na segunda experiência realizamos

as observações, entrevistas semi-estruturadas, análises das entrevistas e produção de um relatório. Refletindo em torno do material, considera-se imprescindível o conhecimento dos conceitos: gestão, democracia, ética e eficácia, visto que os termos “gestão” e “democracia” fazem-se presentes nos discursos dos sujeitos entrevistados, no entanto são feitos de maneira desarticulada da teoria estudada. No que se refere à ética pôde-se perceber a fragmentação ao trabalhá-la, pois é tida como algo que se trabalha conforme a necessidade, não é um processo continuado, visando à prevenção de conflitos entre a comunidade escolar. Já para se chegar a eficácia é necessário a articulação de diversos fatores, entre eles, gestão, democracia e ética, os quais, juntos, contribuem para alcançar a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento da escola.

Nessa perspectiva, o nosso intuito é perceber que tipo de gestão perpassa estas escolas? Até que ponto a fala dos gestores condizem com suas práticas? Como acontece o envolvimento do gestor com os demais funcionários? De que forma se dá a organização das Escolas Públicas Municipais de Parnaíba para a elaboração do Projeto Político Pedagógico? Além da análise destas questões, buscaremos observar como as Escolas Públicas Municipais de Parnaíba aderindo à forma participativa de gestão, uma vez que esta é identificada por ser a mais correta para aplicação atualmente, estão tendo êxito em sua prática?

A partir de todas estas análises, apontaremos as contradições que perpassam estas práticas, de modo que se estabeleça uma relação entre elas e a teoria da gestão democrática, a fim de entender as causas que interferem na eficácia dos processos de gestão.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO UM NOVO ENFOQUE DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

Administrar e gerir são termos que estão relacionados, na medida em que ambos planejam, organizam e coordenam suas ações. Porém, a administração se caracteriza por ser, em sentido geral, um modelo previsível de organização, em que suas atividades terão como principal objetivo o lucro. Já a gestão é um processo flexível e dinâmico que propõe a integração de todos os sujeitos que atuam nesse âmbito organizacional para alcançar, mediante a participação de todos, resultados além dos esperados.

A organização da escola foi, por muito tempo, um trabalho rotineiro em que as decisões eram centralizadas no diretor, sem a participação integrada da comunidade escolar, contudo este modelo era naturalmente aceito, pois se pensava a escola como uma instituição em que o responsável era o diretor e a ele cabia o papel de comando.

Atualmente, o contexto social exige um novo enfoque no que se refere à atuação dos dirigentes da escola, pois se espera deles uma ação comprometida e articulada com os atores envolvidos no processo educacional, levando em consideração a realidade que os cerca. Nesta perspectiva, segundo Andrade (2008):

A expressão *gestão escolar*, em substituição a “administração escolar”, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorado nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade. (P. 11).

Apesar de se ter no conceito “gestão” um pensamento democrático e participativo, não se verifica, na prática, uma ausência de comportamentos fundamentados em outros tipos de concepções de gestão, tais como: técnico-científico ou racional que se caracteriza pela sua inflexibilidade e decisões exclusivas do diretor. Estabelecendo um paralelo com o campo empírico pôde-se observar em análise da entrevista com uma das gestoras, que ela tem uma visão de gestão democrática, mas coloca que os problemas enfrentados pela escola são cobrados somente dela, mostrando assim a dificuldade de inserir novas práticas, visto que as antigas ainda estão muito presentes no cotidiano das escolas.

Outra forma de gestão é a autogestionária que se opõe a qualquer tipo de poder e comportamentos hierárquicos. Porém, a gestão democrático-participativa possui alguns aspectos semelhantes aos modelos citados anteriormente, na medida em que tem uma hierarquia e sistematização própria do modelo técnico-científico sendo esta de caráter participativo e dinâmico, e ações coletivas que também caracterizam a gestão autogestionária.

Analisando a trajetória da educação no Brasil observa-se que as transformações no modo de pensar a escola e, portanto, a gestão acontecem na medida em que a sociedade se modifica, uma vez que as mudanças acompanham as necessidades próprias a cada época. A ditadura militar no Brasil foi um período marcado pela repressão,

censura, autoritarismo, e ações voltadas para formar cidadãos seguidores da ideologia nacionalista, onde o principal objetivo não era a criticidade do sujeito, mas sim a formação para o ensino técnico profissionalizante, ou seja, disciplinas como OSPB (Organização Social e Política Brasileira) e EMC (Educação Moral e Cívica) são exemplos de instrumentos que eram utilizados, pelo modelo ditatorial, para adequar a sociedade a ideologia dominante.

Partindo desse princípio, as alterações no modo de pensar a formação do indivíduo são provenientes de uma sociedade em constante mudança. Considerado que a sociedade atual é tida como a “sociedade do conhecimento” a qual requer pessoas autônomas, críticas, participativas, que saibam tomar decisões eficazes, um novo enfoque é dado a gestão, com a finalidade de alcançar tais metas, para isso a gestão democrática propõe, levando-se em consideração as dificuldades e o contexto da escola, a formação de uma estrutura gestora descentralizada onde possa-se encontrar na escola, um núcleo gestor que contenha: diretor, coordenador pedagógico, coordenador de finanças, coordenador de cultura, coordenador de biblioteca, supervisor entre outros, variando de acordo com a necessidade da escola, com atribuições de tarefas que visem resolver as dificuldades da escola, de forma que a equipe escolar conduza um trabalho eficaz que desenvolva continuamente a escola.

Hoje em dia, os estudos sobre gestão apontam que a integração gestor, coordenador e supervisor proporcionam, em grande maioria, um melhor andamento nos processos organizacionais, estabelecendo um maior desempenho na aprendizagem dos alunos. Conhecida como “trindade pedagógica”, este modelo estrutural está diretamente ligado a gestão democrática, onde as atribuições de funções estão divididas da seguinte forma, de acordo com Almeida (2010):

[...] o diretor, o coordenador pedagógico e o supervisor de ensino. Os dois primeiros geralmente estão todos os dias na escola, em contato direto com professores, alunos e funcionários. São eles que detectam, com o olhar atento sobre a movimentação dentro e fora dos muros, nos corredores e nas salas de aula, as necessidades de aprendizagem das crianças e dos jovens, a demanda por formação docente e as condições da infraestrutura. O terceiro personagem dessa tríade é o educador da Secretaria de Educação responsável por auxiliar diretores e coordenadores a melhor exercer suas tarefas. Em muitas redes, ele é denominado supervisor de ensino e entre suas funções está fazer com que as políticas públicas sejam implementadas nas escolas. (P. 88).

Nesta perspectiva, a trindade pedagógica é mais uma maneira de se fazer a gestão democrática de forma segura e equilibrada. Porém, observando o núcleo gestor

das Escolas Públicas Municipais de Parnaíba, pode-se perceber, em algumas escolas, a ausência desta tríade, que atualmente vem sendo recomendada. Identifica-se que ausência desta trindade pode ocasionar a sobrecarga do gestor, de forma que este se dedicará melhor para algumas tarefas, em detrimento de outras, muitas vezes desviando-se de suas principais funções relacionadas a professores, alunos e funcionários.

Foi observado, durante entrevistas em Escolas Públicas Municipais de Parnaíba, que, por exemplo, um dos gestores demonstrou necessidade de um coordenador que o ajudasse nas tarefas da escola, no entanto já havia solicitado este auxílio à secretaria de educação, mas até o momento não foi assistida.

Dessa forma, a aplicabilidade do novo enfoque da gestão nas escolas sofre forte influência dos órgãos públicos, como a SEDUC, que muitas vezes, torna-se um empecilho para que haja uma boa administração, visto que a escola tem pouca autonomia para compor o núcleo gestor da entidade, sendo esta tarefa da SEDUC.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR EM PARNAÍBA

As observações realizadas na disciplina de Prática e Pesquisa Educativa II restringem-se a uma única Escola Pública Municipal de Parnaíba, a qual se pôde investigar com mais detalhe, no entanto observações extras feitas em outras escolas puderam contribuir para uma análise mais comparativa da gestão em Parnaíba.

Este trabalho é um estudo em andamento a respeito da Gestão Democrática, e é fruto de uma observação realizada em uma Escola Pública Municipal de Parnaíba, cuja finalidade é a investigação de como é estruturado o núcleo gestor da escola, suas práticas e discursos. Para isto utilizamos como metodologia, a abordagem qualitativa de pesquisa, que visa compreender os sujeitos e suas ações. Tendo como objetivo a análise destes discursos, fizemos uso de entrevistas semi-estruturadas, roteiro de observação e revisão de literatura, sendo a última, de fundamental importância para a identificação de contradições entre teorias e práticas.

A partir destas leituras, verifica-se que para entender a Teoria da Gestão Democrática, é necessário, primeiramente, o conceito de democracia que está diretamente ligado à liberdade do indivíduo e ao princípio majoritário, apresentado por Hans Kelsen, quando cita:

Afirmar que os mais numerosos são os mais fortes seria transformar em máxima defeituosa um dado da experiência, e a fórmula ‘a força supera o direito’ só seria superada se fosse elevada ao estado de regra de direito. Há apenas uma idéia que leva, por um caminho racional, ao princípio majoritário: a idéia de que, se nem todos os indivíduos são livres, pelo menos o seu maior número o é, o que vale dizer que há necessidade de uma ordem social que contrarie o menor número deles. Certamente esse raciocínio pressupõe a igualdade como postulado fundamental da democracia: de fato esta claro que se procura assegurar a liberdade não deste ou daquele indivíduo porque este vale mais que aquele, mas do maior número possível de indivíduos. Portanto, a concordância entre vontades individuais e vontade do Estado será tanto mais fácil de se obter quanto menos for o número de indivíduos cujo acordo é necessário para decidir uma modificação na vontade do Estado. (2000, p. 32)

Partindo deste princípio, percebe-se uma inteira relação entre os conceitos “democracia” e “gestão democrática”, na medida em que ambos reconhecem a necessidade de um líder, mesmo visando à decisão de uma coletividade. Nesta perspectiva, o autor José Carlos Libâneo (2010), falando de gestão democrática coloca que “o trabalho na instituição escola deve ter como figura de liderança o diretor que deve agir de forma integrada com a comunidade escolar, além de compreender os vários âmbitos da Escola, seja ele financeiros, pedagógicos, administrativos ou culturais.”

Dito isto, a pesquisa de campo que teve como campo empírico uma escola de infantil IV ao 6º ano, que tem em seu espaço físico a presença de brinquedoteca, biblioteca, laboratório de informática, sala de vídeo, cantina, diretoria, sala dos professores e secretaria; constata-se uma boa estrutura escolar. Nas duas visitas feitas a escola, tínhamos a intenção de entrevistar o núcleo gestor da escola (gestor, coordenador, supervisor), no entanto, eram responsáveis pela direção da escola, apenas, a diretora e três secretários. Dessa forma achamos por bem fazer a entrevista com a diretora, um dos secretários e com uma professora, para termos uma compreensão de diferentes profissionais sobre a então gestão.

A gestora, que foi a primeira a ser entrevistada, aceitou sem restrições nosso pedido. Durante a entrevista mostrou-se segura em suas respostas e que fazia uso da gestão democrático-participativa, citando exemplos de interação com a comunidade escolar. Contudo, em um destes exemplos, no qual ela cita que é a única cobrada pelos pais, devido os conflitos dos alunos na escola, notamos certa desarticulação no conceito “democracia” entre os sujeitos da escola (pais, professores, etc), pois se o problema é de todos, visto que a escola faz uso da gestão democrática, por que só o gestor é responsável pelos problemas apontados? É claro que não somos ingênuas a ponto de pensar que a comunidade escolar como um todo tenha uma visão ampla do que seja a

gestão democrático-participativa. Entretanto, é bom que se diga que a nossa intenção não é desmerecer ou menosprezar o nível de informação destes indivíduos, mas sim entender a relação teórico-prática que perpassa o conceito democracia.

A entrevista realizada com a secretária foi a que mais nos proporcionou perceber as contradições existentes na fala da gestora e sua prática, dita pela secretária, por exemplo, quando a secretária diz desconhecer o Projeto Político Pedagógico da Escola, e não ser convocada para as reuniões realizadas na escola, indo às mesmas pelo seu próprio interesse, contradizendo a diretora que afirmou convocar todos os funcionários da escola para as reuniões. Assim como a secretária, a professora afirma desconhecer o Projeto Político Pedagógico da escola. Porém, ela afirma que a gestão da escola é completamente democrática.

Apontando algumas contradições nos discursos e práticas dos indivíduos entrevistados, perguntas como: Qual modelo de gestão que a escola faz uso? As três entrevistadas (diretora, secretária e professora) concordam que a escola possui uma gestão democrática ao colorarem as muitas reuniões realizadas pela gestora como fator determinante para uma gestão democrática, sem levar em consideração que apesar de fazer reuniões, a gestora não convoca toda a equipe de funcionários, restringindo-se apenas aos professores da instituição.

Outro ponto contraditório foi quando perguntamos sobre como é trabalhado a ética no Projeto Político Pedagógico da escola, a professora responde que discute textos com seus alunos sobre os problemas que estão acontecendo em sala de aula, ao fazermos a mesma pergunta à secretária, ela diz não entender muito bem a questão colocada, insistimos na pergunta, esclarecendo-a, mesmo assim ela não respondeu com clareza, disse, apenas, que era trabalhado assuntos da atualidade. Já a gestora coloca que era trabalhada a ética com os alunos, que os professores estão sempre conversando com os alunos sobre o tema, mas a própria professora entrevistada diz que não trabalhava o tema em questão.

Quando foi questionado sobre a participação dos alunos nas tomadas de decisões, a gestora que os mesmos participam, até porque, segundo ela, eles são bem informados, contudo é perceptível o antagonismo nas falas quando fazemos à mesma pergunta a professora que coloca que a gestora não convida os alunos maiores a

participarem das decisões, pois os professores, conhecedores de suas realidades, decidem por eles.

Porém, as aplicabilidades que percebemos relacionadas às práticas discursivas, envolvem a colaboração no que se refere à substituição em caso de urgência, que foi o que aconteceu na nossa segunda visita, na ausência do vigia a gestora assume seu lugar na portaria. Além disso, percebemos conversas informais da gestora com professores e merendeiras. Entretanto, durante os momentos em que se esteve na escola, o que nota-se é a reduzida aplicabilidade de seus discursos, e mesmo as que estavam articuladas a ele, não aconteceram conforme sua fala.

4 ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as investigações relacionadas aos aspectos da gestão democrática em Escolas Públicas Municipais de Parnaíba verificou-se um descompasse quanto à forma de gestão da escola analisada, pois esta propõe ações democráticas de todos os indivíduos a ela envolvidos, contudo observam-se contradições em suas práticas. Estas contradições puderam ser identificadas, por exemplo, na fala da professora e da secretária, que como foi dito anteriormente, desconheciam o Projeto Político Pedagógico da escola. Conhecendo a importância de uma gestão democrática para uma aprendizagem eficaz, nota-se que este desacordo teórico-prático é um dos pontos que influenciam na dificuldade de aprendizagem dos alunos, apresentadas pela escola.

Nos discursos analisados através das entrevistas realizadas é evidente contradições entre discursos e aplicabilidades, pois em qualquer planejamento a Ética torna-se fundamental, uma vez que esta é responsável por propor princípios de boas condutas, sendo imprescindível seu estudo dentro do ambiente escolar. Entretanto, em conversa com alguns funcionários da escola apesar de colocarem que a escola trabalha os princípios éticos, não souberam exemplificar de que forma isto era trabalhado. É interessante perceber que os funcionários acreditam que a gestão da escola é democrática, contudo quanto à participação efetiva dos mesmos, o que se apresenta são movimentos desarticulados, pois nem mesmo para as reuniões todos os funcionários são convocados. Os aspectos que foram mencionados influenciam diretamente para dificuldades nos processos de desenvolvimento da escola, diferentemente do que propõe a teoria da gestão democrática.

Sendo assim, a pesquisa em andamento verifica através das entrevistas e observações, que a escola possui certos limites, entre eles: a dificuldade de aprendizagem, a melhoria nos recursos, tempo e oportunidades de qualificação, e o fato de ser dependente da Secretaria de Educação que possui seus pês e contras. Além de analisarmos que a teoria da gestão democrática não está, em sua totalidade, compreendida e vivenciada pela escola aqui investigada, diante disso, a gestão democrática pode ser entendida como um processo flexível e em constante construção, assim como coloca Abrantes (2000) a respeito da democracia:

Acompanhando esta trajetória, também as concepções de democracia sofrem ampliações, sendo identificadas muito mais como um método em permanente construção, na sua forma e conteúdo, pelos embates das classes sociais na ocupação da esfera pública, do que como um produto acabado e concluído de organização social. (P.107).

Concordando com Abrantes (2000), a gestão democrática também se faz como um processo inacabado, e mais que isso necessita de movimentos contínuos e articulados de forma coletiva, onde toda a comunidade escolar esteja envolvida com os objetivos e metas da escola, através da integração e participação mútua.

Portanto, este estudo tem a finalidade de contribuir para que haja um repensar nas práticas da comunidade escolar, no sentido de propiciar uma maior compreensão sobre o que seriam ações pautadas na teoria da gestão democrática, para tanto se reconhece que esta não é uma tarefa fácil, pois trabalhar a modificação do pensamento das pessoas é um processo lento e gradual. Por isso, é necessário que se investigue amplamente a gestão das Escolas Públicas Municipais de Parnaíba para que se tenha mais informações a respeito das mesmas, possibilitando, desta forma, uma análise mais aprofundada que dê suporte na formulação de estratégias para a eficácia da gestão e o desenvolvimento da escola, visto que esta pesquisa restringe-se, em grande parte, a apenas uma escola pública de Parnaíba.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fernando José de. **Conheça a trindade pedagógica**. Revista nova escola, São Paulo, jan/fev. 2010.

ANDRADE, R. C. D. Gestão da escola. In: ANDRADE, R. C. D. (org). **A gestão da escola**. 4 ed. Belo Horizonte: ARTMED, 2004.

ANDRÉ, Maria Eliza Dalmazo Afonso de. A abordagem qualitativa de pesquisa. In: **Etnografia da prática escolar**. 12 ed. Campinas, SP: PAPIRUS, 1995.

COSTA, Marisa Varraber (org.). A escola com que sonhamos é aquela que assegura a todos a formação cultural e científica para a vida pessoal, profissional e cidadã. In: **A escola tem futuro?** 2 ed. Rio de Janeiro: LAMPARINA, 2007.

FORTUNA, Maria Lucia de Abrantes. **Gestão escolar e subjetividade**. São Paulo: XAMÃ, 2000.

KELSEN, Hans. **A democracia**. 2ª ed. São Paulo: MARTINS FONTES, 2000.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola** – teoria e prática. 5ª ed. Ampliada, Goiânia, 2010.

LUCK, Heloísa. **Em aberto**. Brasília, 2000.

MARTINS, José do Prado. Administração escolar. In: **Gestão educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo do processo em educação**. 4 ed. Rio de Janeiro: WAK, 2010.

NADAL, Paula [et. al.] **Modelos diferentes, um só objetivo**. Revista nova escola, São Paulo, abr/mai. 2011.