

## **O PAPEL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM DUAS ESCOLAS PÚBLICAS DA CIDADE DE PARNAÍBA-PI**

Francisca Natalia Neres da Silva <sup>1</sup>, Andréia Cristina Sousa Oliveira <sup>2</sup>, Rosângela Brandão Marques (Orientadora)<sup>3</sup>

Graduanda do Curso de Pedagogia da UFPI/CMRV<sup>1</sup>; Graduanda do Curso de Pedagogia da UFPI/CMRV<sup>2</sup>; Professora Orientadora da Universidade Federal do Piauí-CMRV. Especialista em Docência do Ensino Superior pelo IFPI-Parnaíba. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Piauiense-FAP<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Universidade Federal do Piauí- UFPI. natalia\_neres@outlook.com; <sup>2</sup>Universidade Federal do Piauí- UFPI. acrisoliveira@outlook.com;

<sup>3</sup>Universidade Federal do Piauí - UFPI. angellaeducadora@hotmail.com.

### **RESUMO**

O presente artigo traz uma abordagem direcionada a gestão democrática no ambiente escolar como uma ferramenta indispensável à melhoria da escola e a participação de todos que fazem parte do referido ambiente educativo. Nesse contexto, o artigo em questão tem como objetivo verificar de que forma vem acontecendo a gestão no atual cenário educacional da cidade de Parnaíba-PI. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo seguida da observação não participante e entrevista com duas gestoras de escolas públicas da referida cidade. Mediante o estudo, percebemos que é de grande relevância a compreensão do trabalho desenvolvido pelas gestoras nas escolas pesquisadas, e que, realizar uma gestão democrática não é uma tarefa fácil, pois exige da figura do gestor atributos tais como: liderança, responsabilidade, criatividade (inovação) e perseverança, características estas que auxiliam na resolução dos desafios presentes no cotidiano escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática. Escola. Competências.

### **1. INTRODUÇÃO**

Historicamente a forma de administrar a educação passou por diversas transformações no decorrer dos anos, no qual os sujeitos envolvidos tomaram novas posições e o objeto de administração, ou gestão escolar, passou a ser primordialmente a escola em sua totalidade, abarcando desde os sujeitos envolvidos até os mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos em conjunto com os objetivos aos quais se destinam a educação dentro do âmbito da gestão. Nesse sentido, Paro (2015) evidencia que tanto a administração como a gestão devem ser vistas como sinônimos, sendo ambas a mediação para se realizar determinados fins no ambiente escolar.

Diante do exposto, Vítor Paro (2015) nos remete a importância do diretor no âmbito da competência administrativa, visando alcançar os objetivos a que se propõe a instituição

\*Trabalho proveniente da disciplina Prática em Planejamento e Administração Educacional do curso de Pedagogia da UFPI- Campus Parnaíba-PI.

educacional. Desse modo, o gestor tem papel essencial dentro do processo de organização e funcionamento da escola, pois é por meio deste importante profissional que perpassa toda as tomadas de decisões referentes a administração escolar. Nesse contexto, o gestor escolar dever ser um profissional qualificado contendo as características pertinentes a atender a demanda da sociedade do século XXI, dentre estas características evidenciamos: o espírito de liderança, a participação ativa no ambiente escolar, e a formação inicial e continuada na área da educação. Dessa forma, o gestor deve englobar o conjunto escolar e toda a comunidade envolvida na sua totalidade em prol de buscar melhorias para todos. Nesse sentido, Paro (2015, p. 20) nos afirma que:

Essa valorização do diretor de escola segue paralela à valorização da administração do ensino básico, já que ele é considerado o responsável último pela administração escolar. Quer como aquele que coordena (e controla) o trabalho de todos, quer como líder [...] na administração da escola.

Com base no exposto acima, percebemos a importante atuação do gestor na administração escolar, visto que este profissional possui papel primordial na coordenação das dinâmicas do cotidiano escolar bem como nas tomadas de decisões que estão pertinentes à sua função como diretor. Nesse sentido, Paro (2015) ressalta a importância de um gestor democrático, participativo, com atribuições de líder como mediador de autoridade, sem exercer o autoritarismo comum e que se encontra ainda tão presente nas práticas de gestão das escolas contemporâneas.

Dessa forma, se faz necessário responder a seguinte questão norteadora que deu origem ao referido trabalho: Qual a importância da gestão democrática na instituição escolar? Diante do exposto, torna-se pertinente conhecermos a real situação da gestão atuante nas escolas públicas em estudo, para que possamos assim perceber a existência ou a falta da prática de gestão democrática e participativa na organização escolar. Assim sendo, o artigo em questão almeja levar a compreensão do papel da gestão democrática no ambiente escolar, tendo como objetivos os seguintes: verificar de que forma vem ocorrendo a gestão no atual cenário educacional da cidade de Parnaíba-PI, e ainda constatar se a gestão democrática que tanto se almeja, vista entre discursos de docentes e gestores durante as formações continuadas vem realmente acontecendo dentro dessas organizações escolares.

## **2 A GESTÃO ESCOLAR E O PERFIL DO GESTOR NO ÂMBITO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A organização e gestão refere-se aos meios ao qual se realiza o trabalho escolar, ocorrendo a racionalização e a coordenação do trabalho coletivo dos sujeitos atuantes que compõem a escola, englobando assim aspectos físicos, materiais, tecnológicos, estruturais e

de recursos humanos, bem como os saberes e a formação continuada dos educadores e as relações interpessoais que se configuram nas dinâmicas do cotidiano escolar.

Mediante o exposto acima, tudo isso se dar em função de atingir os objetivos educacionais concernentes as novas demandas do século XXI, contribuindo assim para uma construção de uma gestão democrática e participativa na instituição escolar. Ao mesmo tempo que a gestão se configura como uma atividade individual, ela necessariamente deve também configurar-se como uma atividade coletiva, pois, para que de fato a gestão democrática efetivamente aconteça é necessário a participação de toda a comunidade escolar, ou seja, pais, alunos, professores, corpo administrativo, gestores e serviços gerais, tornando-se todos estes, indivíduos participativos com um único objetivo comum: a formação holística do educando. A esse respeito Libâneo (2001, p.7) ressalta a importância da gestão democrática no contexto escolar, evidenciando:

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.

Diante dessas evidências sobre questões referentes a estrutura organizacional de administração e de pessoal no ambiente escolar, podemos elencar conceitos estruturais para o funcionamento da gestão democrática na conquista dos seus objetivos, são conceitos fundamentais sobre o trabalho e as decisões em equipe e a sua importância na organização escolar democrática. Desse modo, Libâneo (2001) nos traz algumas reflexões sobre a importância dada a organização escolar através da estruturação dos envolvidos, bem como a cultura organizacional que está relacionada ao modo de fazer gestão, que são os conjuntos de fatores sociais, culturais, psicológicos e de identidade que permeiam o universo da escola.

O gestor como coordenador das ações articuladas no ambiente escolar deve ter competências no que se refere ao ato de gerir. Nesse contexto, em relação as competências que um gestor deve apresentar para uma gestão democrática e participativa, elenca-se algumas características fundamentais a sua execução. São elas: responsabilidade, criatividade (inovação), perseverança, facilidade de comunicação e interação com os demais membros da escola, bem como os docentes e os discentes, dentre outras. Mediante o que foi apresentado, percebemos que estas características são importantes para o gerenciamento de uma escola, no entanto, o perfil de um gestor escolar democrático e participativo conforme afirma Lück (2009), permeia também a visão de mundo e de sociedade na qual o gestor faz parte. A esse respeito Lück (2009, p. 12) evidencia:

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais [...]. A busca permanente pela qualidade e

melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento.

Nesse contexto, o perfil do gestor na atualidade se constitui em saberes e competências profissionais que por sua vez atingem diretamente o processo organizacional e as práticas educativas, desenvolvidas nas instituições escolares. E esses saberes são constituídos como conhecimentos teóricos e práticos, enquanto as competências são as qualidades, habilidades e capacidades que se relacionam com os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos, fazendo uma ligação entre esses saberes e competências. Segundo Libâneo (2008) as competências são atribuídas para julgar e apreciar as problemáticas que surgem na prática da gestão, contribuindo de forma significativa com a capacidade de tomada de decisão e resolução de problemas presentes na escola.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente artigo científico é de cunho bibliográfico, seguido por uma pesquisa de campo realizada com duas gestoras de escolas públicas municipais da cidade de Parnaíba-PI acerca de suas práticas como gestoras, uma vez que percebemos enquanto pesquisadoras, que apesar das diversas discussões e estudos acerca da gestão democrática em meio as formações continuadas de gestores, de fato, nem sempre se concretiza na prática essa teoria democrática. Nesse sentido, utilizamos como instrumentos metodológicos a observação não participante e uma entrevista semiestruturada contendo um total de 4 perguntas que abrangeram questões relacionadas a prática da gestão.

A entrevista semiestruturada foi aplicada com duas gestoras atuantes em escola públicas municipais da cidade de Parnaíba-PI. As perguntas da entrevista foram organizadas em 3 categorias distintas e de grande relevância para melhor analisar e discutir acerca da temática em estudo, as quais serão apresentadas a seguir com suas respectivas análises.

#### **Categoria 1-** Informações sobre as gestoras colaboradoras da pesquisa in lócus

Gestoras	Idade	Graduação	Instituição de Ensino de sua graduação	Tempo de experiência na gestão	Escola em que trabalha como gestora
Gestora 1	53 anos	Licenciatura e Biologia e Pedagogia	UESPI/FAIBRA	5 anos	E.M.P.J.O. M.C
Gestora 2	52 anos	Licenciatura em Pedagogia	UESPI	4 anos	E. S. F. C

Com base nas respostas adquiridas, verificamos que as duas gestoras já possuem uma experiência significativa na área de gestão escolar, embora suas formações ainda não sejam suficientes para seu bom desempenho na prática enquanto gestora de forma efetiva, já que não é somente a experiência, mas também a qualificação e o desenvolvimento de potencialidades profissionais que contribuem de forma significativa para o desenvolvimento da prática do gestor no âmbito da perspectiva democrática e participativa.

### **Categoria 2: Organização do trabalho do gestor na instituição de ensino**

Inicialmente lançou-se uma questão-problema às gestoras acerca de como organizavam seu trabalho na instituição de ensino que atuavam, então as mesmas responderam que:

**Gestora 1:** [...] a parte toda burocrática é da diretora titular, no caso sou eu. [...] nós estamos assim procurando fazer uma gestão atuante, junto ao conselho escolar, então todas as decisões e assuntos de mais relevância, tudo é em consenso com o conselho escolar.

**Gestora 2:** De acordo com o calendário escolar e de acordo com as atividades desenvolvidas pela comunidade escolar

Na fala das gestoras, assim como também nas observações *in lócus* das suas práticas de gestão, pode-se perceber que elencam um trabalho voltado para a gestão partilhada ao mencionarem que buscam fazer uma gestão atuante de acordo com as atividades do calendário escolar e por meio de decisões com o conselho. Nesse sentido, Libâneo (2001) nos afirma que essa gestão se denomina como democrática-participativa, pois valoriza a participação da comunidade escolar no processo da tomada de decisão, tornando-se uma construção coletiva com base no diálogo e no consenso onde todos participam ativamente.

### **Categoria 3: Características que um gestor deve ter para gerenciar uma escola**

**Gestora 1:** [...] tem que ter um pouquinho de conhecimento desses três pilares que é o administrativo, o pedagógico e o financeiro. [...] tem que gostar do que faz e estar pronto a vencer desafios.

**Gestora 2:** Responsabilidade, criatividade, perseverança e facilidade de comunicação com o corpo docente e discente, e demais funcionários da instituição.

Diante das informações acima, as gestoras pesquisadas tem conhecimento sobre as responsabilidades e características pertinentes a um gestor no que se refere a gerir uma escola na perspectiva democrática, no entanto, apesar destas gestoras terem consciência destes atributos, será somente por meio de suas ações que poderão ajudar a transformar o ambiente no qual fazem parte, uma vez que é necessário sair da teoria e enfrentar a realidade, pensando sempre na construção coletiva em prol da qualidade da educação.

#### 4. CONCLUSÃO

Frente ao que foi discutido no referido trabalho, pode-se compreender a importância da gestão democrática na escola, assim como também o perfil do gestor como coordenador da organização escolar nessa nova forma de gerir, que exige transformação do ambiente escolar para a construção competente de ações que fortaleçam as práticas da gestão democrática e participativa.

Nesse sentido, durante a realização desta pesquisa percebeu-se também que o gestor tem um papel bastante significativo dentro da escola, visto que atua na sua organização e funcionamento, portanto, obrigatoriamente deve ser capacitado tanto em sua formação no currículo do trabalho quanto no desenvolvimento de habilidades, para que seja um facilitador que interaja com toda a comunidade escolar, envolvendo desde o secretário até os pais.

Dessa forma, compreendemos que se faz necessário que os gestores despertem para a realidade da gestão escolar na atualidade, uma vez que as escolas pesquisadas apresentam a sua base na gestão democrática. Assim, torna-se ainda fundamental nesta perspectiva de gestão, que o diretor faça uma reflexão profunda sobre o que ainda é necessário ser feito e o que pode ser melhorado na escola, para que se possa construir gerências que visem a participação de todos que compõem a comunidade escolar, numa construção coletiva de ações direcionadas ao bem comum.

#### 5. REFERÊNCIAS

- GIL, Antônio Carlos. **Que é Pesquisa Bibliográfica?** 4. ed. São Paulo, Atlas, 2006.
- LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In \_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Revista e Ampliada. Goiânia: MF Livro, 2008.
- LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3. ed. São Paulo, Ática, 2005.