



A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

HERMES, Rosângela Isabel.¹; SANTOS, Aline Wilsmann dos.²; LAUXEN, Sirlei de
Lourdes³

Resumo: A questão da gestão participativa ou democrática, no atual cenário da educação, vem sendo motivo de grandes debates. A gestão compartilhada requer ênfase nas relações humanas, na participação efetiva de todos e que cada um tenha seu papel bem definido no processo da construção das propostas a serem executadas. Este estudo investigou as ações e desafios na busca da gestão participativa na Escola Municipal de Educação Infantil Progresso, do município de Ibirubá/RS. Optamos por uma entrevista dirigida com um questionário aberto em resposta a sete perguntas. A partir da análise deste trabalho podemos considerar que a gestão participativa necessita de pessoas com a capacidade pessoal de ser igualitário e aberto as mudanças. Sendo que só irá acontecer na escola no momento em que os gestores, quer eleitos ou escolhidos, forem homens e mulheres com fortes traços democrático.

Palavras- Chave: Gestão. Participação. Ações. Escola.

Abstract: The issue of participatory or democratic management, in the current education scenario, has been the subject of many debates. Shared management requires emphasis in human relationships, on effective participation of all and each one should have a well-defined role in the building process of the proposal to be executed. This study investigated actions and challenges in the participative management search in Municipal School of Early Childhood Education Progresso at Ibirubá/RS. A direct interview, with an open-ended questionnaire with seven questions, drive the analysis. From the report, it is possible to considerate that the participative management needs people with a personal capacity to be egalitarian and open the changes. However, it will only happen in schools at a time when managers, whether elected or chosen, are men and women with strong democratic traits.

Keywords: Manage. Participation. Action. School.

¹ Acadêmica do 5º semestre do Curso de Licenciatura em Pedagogia-PARFOR da UNICRUZ. E-mail: ro_hermes@yahoo.com.br

² Acadêmica do 5º semestre do Curso de Licenciatura em Pedagogia-PARFOR da UNICRUZ. E-mail: linewilsmann@gmail.com

³ Prof.^a Dra. do Curso de Pedagogia, orientadora da pesquisa realizada na disciplina de Prática Docente III – Gestão de Espaços e Processos Educativos. UNICRUZ/RS. E-mail: s.lauxen@hotmail.com



INTRODUÇÃO

A gestão participativa ou democrática, no atual cenário da educação, vem sendo motivo de grandes debates. Neste contexto, o gestor é um dos principais agentes para a execução de uma política que englobe e promova os anseios e necessidades da comunidade escolar e por isso a escola precisa reconsiderar o papel do diretor, no sentido de desenvolver uma gestão participativa e democrática como práxis do trabalho pedagógico.

Coordenar uma instituição de ensino nem sempre é fácil. São inúmeros assuntos que precisam de um olhar ao mesmo tempo: seja questão pedagógica, financeira, estrutural, assuntos relacionados aos professores, pais, educandos, entre outros; as atuais mudanças socioculturais não permitem mais uma administração centralizada. Hoje, precisam-se dividir as responsabilidades e decidir coletivamente as ações e objetivos.

Esta nova filosofia de gestão implica na quebra de velhos paradigmas e nos leva a refletir sobre os aspectos relacionados à gestão participativa que, supostamente, vem sendo implantada nas escolas públicas brasileiras. De acordo com Gadotti (1997, p. 16), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino: o autor, sobre o assunto diz ainda que: “Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalha, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”.

Neste trabalho vamos focar a importância da Gestão Participativa, fundamentada em estudiosos como Libâneo, Gadotti, Lück, Oliveira e Toschi. Estes autores partem do princípio que o envolvimento de todos os segmentos da escola num trabalho participativo, democrático e autônomo, podem contribuir para o rompimento do tradicionalismo e autoritarismo, que ainda aparece nas escolas, e nos levam a refletir sobre o papel da gestão nas escolas públicas. A pesquisa foi realizada com base nos assuntos relacionados ao tema, pela prática gestora desenvolvida na escola e como é a participação dos gestores e comunidade escolar neste processo.

Este estudo procurou buscar respostas para o problema: Quais são os desafios e as perspectivas da equipe de direção e docentes quanto a gestão participativa e como podem desenvolver ações que a caracterizem? Para responder à questão norteadora os objetivos procuram analisar os processos democráticos que norteiam a gestão da escola a partir do ponto de vista da direção e professores. E mais especificamente, identificar como acontece o desenvolvimento do trabalho da direção; caracterizar a relevância da gestão participativa na



escola; reconhecer as ações da direção e docentes para a efetivação da gestão democrática na escola.

O artigo está embasado em uma metodologia onde os resultados dos dados são utilizados para desenvolver o estudo e estão apresentados em capítulos e, nas considerações finais, apresenta-se sugestões que julga-se necessárias para resolver ou minimizar o problema apontado. Deste modo pretende-se contemplar a opinião das docentes sobre os desafios e perspectivas da gestão democrática na escola.

METODOLOGIA OU MATERIAL E MÉTODOS

O projeto de pesquisa é um planejamento que tem como objetivo organizar as ideias, de forma a fazer com que os problemas e as falhas humanas apareçam antes da execução da pesquisa, tem como objetivo entender e tentar modificar a realidade do contexto a ser pesquisado através de ações. Fachin (2005) define pesquisa como:

[...] um procedimento intelectual. É que o pesquisador adquire conhecimentos por meio da investigação de uma realidade e da busca de novas verdades sobre um fato (objeto, problema). Com base em métodos adequados e técnicas apropriadas, o pesquisador busca conhecimentos específicos, respostas ou soluções para o problema estudado. (Fachin, 2005, p. 139)

A metodologia é o estudo dos métodos que serão usados na pesquisa. Ela define o caminho que o pesquisador seguirá para coletar os dados e atingir os objetivos. É um fator importante na construção de critérios e técnicas usadas de maneira sistemática para se chegar ao conhecimento.

É nesse contexto de pesquisa que o trabalho abordado se insere, objetivando caracterizar e compreender a gestão participativa na escola optou-se por realizar uma pesquisa de campo com algumas docentes da Escola Municipal de Educação Infantil Progresso do Município de Ibirubá/RS. Assim a pesquisa exploratória e de abordagem qualitativa terá amostragem intencional, contará com a colaboração de quatro professoras – todas mulheres - provenientes desta instituição. A escolha da escola foi por conveniência, pois trabalhamos lá. Optou-se por uma entrevista dirigida com questionário aberto em resposta a sete perguntas.



O papel da direção na gestão participativa

Gerir democraticamente formando um processo participativo não é uma tarefa fácil e muitas discussões estão sendo realizadas sobre o assunto. Exige da direção ações que busquem a participação de todos os envolvidos e alguma habilidade para lidar com pessoas. Baseando-se nesta perspectiva, questionamos a diretora, coordenadora pedagógica e mais duas professoras da EMEI Progresso, que está situada na Rua Bahia nº 390, no Bairro Progresso, cidade de Ibirubá/RS, possuindo uma área construída de 434,17 m².

A escola é constituída por uma Direção, uma professora para apoio pedagógico, três professores de educação infantil, duas professoras itinerantes, onze auxiliares de ensino, uma estagiária, duas cozinheiras e duas auxiliares de limpeza, atendendo aproximadamente cem crianças, de quatro meses a cinco anos, distribuídas em seis turmas: Berçário I, Berçário II e Maternal I que são atendidas por auxiliares de ensino; o Maternal II e Jardim são atendidos por professoras e auxiliares de ensino; pré-escola (turno tarde) atendida por professora de educação infantil. A Prefeitura Municipal de Ibirubá, como entidade mantenedora das Escolas de Educação Infantil do Município, é responsável pela manutenção do prédio, do pátio e materiais permanentes.

Perguntamos a elas sobre o conceito de gestor na escola, todas as quatro professoras pesquisadas concordaram no sentido em que o papel do gestor na escola vai além de papéis e documentos. Ele deve pensar na escola como um todo. A Margarida⁴ ressaltou o gestor como um grande motivador de seu trabalho e da importância de uma direção que incentive cada vez mais sua prática em sala de aula. Já Violeta, vê o gestor como mediador da qualidade do ensino na escola em que está atuante, considerando ele como orientador de sua prática pedagógica, devendo identificar falhas e acertos.

Quando questionadas qual é o papel e como acontece a gestão participativa na escola a Violeta e a Rosa concordaram que a gestão deve ser feita a partir de trocas de ideias, reuniões e conversação dentro das necessidades observadas na escola. Uma parceria que deve ser reforçada cada vez mais entre direção, professores, alunos e comunidade escolar.

Portanto, a participação é um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Para Libâneo (2002, p. 87), a participação é o principal meio de assegurar a gestão

⁴ As professoras serão denominadas Margarida, Violeta, Rosa e Hortência



democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

A importância da gestão democrática

A gestão é fundamental para o processo de organização e constitui uma importante dimensão da educação, pois a capacidade de administrar a escola é relevante para o desenvolvimento do educando, eles não aprendem somente na sala de aula, mas na instituição como um todo, como ela é organizada e funciona, pelas ações que promove, pelo relacionamento interpessoal e com a comunidade.

A participação coletiva proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais buscando bons resultados, com um sentido forte da prática da democracia, da experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos.

Questionamos as docentes se elas consideravam importante a participação dos pais, professores e comunidade escolar nos assuntos da escola, foram unânimes em dizer que a participação de todos que compõe o universo escolar, pais, alunos, professores e funcionários, é essencial. Rosa ressaltou que “quanto mais informada e participativa for a comunidade escolar, mais empenhada em ajudar ela se torna. Tanto no processo de aprendizagem, quanto na melhoria da instituição”.

Nesse sentido, Luck (2002, p. 66), diz que:

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão. LUCK. 2002, p. 66

A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a possibilidade de avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. Questionamos as gestoras se são ouvidas e levadas em considerações as opiniões dos diferentes



XVIII

Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias
na Educação a Distância
III Mestrado de Trabalhos
Científicos do PIBIC
VI Curso de Práticas Socioculturais
Interdisciplinares
VIII Encontro Estadual de
Formação de Professores



segmentos da comunidade escolar e ambas responderam que sim e que a escola está sempre aberta a sugestões, acolhendo-as com prazer, embora essa participação aconteça somente quando a escola solicita.

Sabendo da importância de uma gestão participativa nos espaços escolares perguntamos as professoras e gestoras se elas acreditam que a gestão democrática traz benefícios à escola, ambas novamente concordam que sim, Hortência respondeu que “com a participação da comunidade escolar, os méritos e as responsabilidades são compartilhadas. O foco sai do “eu” e vai para o “nós”, tornando todos participantes do processo educativo”. Para Rosa os benefícios são muitos, “pois quando participamos das tomadas de decisões, nos sentimos mais valorizados e com isso desempenhamos nossa função com ânimo, determinação e boa vontade”.

Violeta ressaltou que os benefícios são as diferentes visões, opiniões, sugestões, ideias que colaboram para o bom andamento da escola. Já Margarida relatou que a gestão participativa “cobra profissionalismo dos professores e gestores. Estimula os pais num engajamento, o que melhora o desempenho escolar. Facilita o processo de tomada de decisões. Dá voz a todos dentro do processo”.

Portanto para a gestão democrática ser eficaz e trazer benefício no ambiente escolar a mesma deve estar voltada à vontade da maioria das pessoas envolvidas. Se considerarmos etimologicamente o termo democracia (demo = povo e cracia= forma de governo), logo, democracia é um processo no qual toda a população é legitimada a participar do poder e do governo, ainda que de modo diferente. Dessa forma a gestão democrática atinge (ou deveria atingir) todos os envolvidos.

A efetivação da gestão democrática

A gestão participativa, em todos os setores da escola, beneficia o desenvolvimento da prática educacional, criando redes de envolvimento dos diversos sujeitos sociais nas mais diversas etapas de discussões sobre as prioridades da escola e nas melhorias do processo ensino-aprendizagem. Para colocar em prática esta participação de todos é necessário que a direção esteja atenta as expectativas e anseios de todos que compõe o ambiente escolar.

Neste sentido, questionamos as professoras se elas se sentem motivadas a trabalharem na EMEI Progresso, Rosa respondeu que não. Margarida por sua vez relatou que a motivação e a valorização do trabalho partem dela mesma, pois só assim ela conseguirá motivar outras



peessoas que trabalham com ela. Também perguntamos o que dificulta a prática docente nesta instituição de ensino e Margarida relatou que “a disponibilidade de materiais pedagógicos, a falta de comunicação entre gestores e professores, são aspectos que impedem o trabalho dos professores, mas nesta escola esses aspectos não existem e não interferem no meu trabalho”. Rosa tem outra visão e respondeu que “O que dificulta é a imposição de algumas regras ou mudanças, nas quais não é levada em consideração a opinião do professor”. Araújo (2009) define a gestão escolar democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos. (ARAÚJO, 2009, p. 20)

Participar da tomada de decisões é um processo importante para a efetivação da gestão democrática, fazer reuniões só para comunicar algo está ultrapassado. Sabe-se que as escolas cujos gestores escutam a comunidade são exemplo de uma instituição escolar bem sucedida. Quando questionadas se participam das tomadas de decisões na escola Rosa coloca que raramente participa nas tomadas de decisões, pois nas reuniões pedagógicas são discutidas apenas algumas atividades comuns a todas as turmas. Por sua vez Margarida diz que participa das tomadas de decisões, contribuindo para o bom desenvolvimento do trabalho. Nota-se aqui um descontentamento de Rosa com a escola, uma vez que não se sente motivada pela direção acaba não participando do processo.

Também perguntamos as professoras que ações, as mesmas consideram importante para a efetivação da gestão democrática na escola municipal. Margarida respondeu que é necessário “trabalho coletivo, reflexão e ação”. Rosa ressalta que “para uma gestão democrática a primeira ação seria a eleição dos diretores das escolas municipais, através do voto de pais e professores. E depois uma maior participação dos professores e funcionários das tomadas de decisões”.

É importante ressaltar que não são só aspectos vivenciais, antropológicos e psicológicos interferem na cultura organizacional de uma instituição escolar. Nota-se que, principalmente, em cidades menores, há fortes influências políticas nas administrações escolares. Os autores Libâneo, Oliveira, Toschi (2008) reforçam essa ideia, quando dizem:

Uma visão sociocrítica propõe compreender dois aspectos interligados: de um lado, a organização como construção social envolvendo a experiência subjetiva e cultural das



XVIII

Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias
na Educação a Distância
III Mestrado de Trabalhos
Científicos do PIBID
VI Curso de Práticas Socioculturais
Interdisciplinares
VIII Encontro Estadual de
Formação de Professores



pessoas; de outro, essa construção não como um processo livre e voluntário, mas mediatizado pela realidade sociocultural e política mais ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais sempre contraditórios e às vezes, conflituosos (LIBÂNEO. OLIVEIRA. TOSCHI. 2008, p. 322).

É possível afirmar que em muitas escolas municipais, a gestão escolar é delegada a funcionários públicos, em cargo comissionados, com forte influência de grupos dominantes ou apadrinhamentos políticos. Situação bastante desafiadora pois ao diretor compete conciliar interesse e valores pessoais, subjetividades, valores coletivos, interesses políticos, exigências comunitárias, gerenciais, e outros aspectos, harmonizando gestão pedagógica, gestão de recursos humanos e gestão administrativa, objetivando a formação integral de crianças, adolescentes e jovens, que é a missão maior da instituição escolar.

A gestão participativa se propõe a articular, pelo diretor, a proatividade e a participação dos agentes educacionais que se relacionam com ele, buscando objetividade ao tratar de questões referentes a gestão e organização, mediante coleta de informações reais, de acordo com os objetivos da instituição. Questionamos as gestoras se a escola tem alguma estratégia para aumentar a participação da comunidade e Hortência respondeu que realizam através de informativos na agenda do educando, onde é informado as ações que estão sendo realizadas, tais como as reuniões com pais, conforme a turma em que seu filho está matriculado. Violeta relatou que além dos textos sobre diversos assuntos que são enviados aos pais para reflexão, são realizadas atividades extraescolar, onde envolve a participação da família. Quando perguntamos sobre como a escola faz o levantamento de dados e indicadores de satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação à gestão, às práticas pedagógicas e aos resultados da aprendizagem a Hortência relatou que é realizado “somente pesquisa empírica, de forma científica, não temos nenhum indicador”. Já Violeta respondeu que “no dia a dia, no acompanhamento das turmas sempre que necessário chamamos os pais e funcionários para conversas”.

Nota-se que a proposta democrático-participativa busca a participação de todo o corpo da escola, ou seja, dos professores, funcionários, conselhos, supervisores, representantes de pais e alunos, intermediados pela direção. Para que isso ocorra, há necessidade de planejamento, organização, processo avaliativo, tomadas de decisões dos agentes educacionais.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurando responder ao problema de quais os desafios e as perspectivas da equipe de direção e docentes quanto a gestão participativa e como podem desenvolver ações que a caracterizem, e tendo como norteadores os objetivos de analisar os processos democráticos que norteiam a gestão da escola a partir do ponto de vista da direção e professores. Mais especificamente, objetivava-se identificar como acontece o desenvolvimento do trabalho da direção; caracterizar a relevância da gestão participativa na escola e reconhecer as ações da direção e docentes para a efetivação da gestão democrática na escola. Diante disso, nosso artigo é resultado de uma pesquisa realizada com professores da Escola Municipal de Educação Infantil Progresso (EMEI Progresso). A partir da análise desse trabalho podemos afirmar que o exercício da ação democrática necessita de pessoas com a capacidade pessoal de ser igualitário e aberto as mudanças. Desse modo, a gestão participativa na escola só irá acontecer no momento em que os gestores, quer eleitos ou escolhidos, forem homens e mulheres com fortes traços democrático.

Ficou claro que a função do gestor vai além dos aspectos burocráticos, administrativos e escriturários. Uma equipe diretiva capaz de exercer liderança fará diferença entre uma escola em movimento e uma escola estagnada. O gestor torna-se o principal incentivador, que se compromete com a comunidade escolar em oferecer um serviço de qualidade, com competências para organizar os trabalhos administrativos burocráticos, liderar politicamente, ou seja, ter a legitimidade da sua função e acima de tudo exercer o trabalho pedagógico.

Se reconhece o papel do professor e da escola na atual conjuntura social, onde o primeiro assume a responsabilidade com os alunos na promoção de um ensino de qualidade priorizando a cognitividade e a aquisição dos conhecimentos universais e no segundo assumindo-se como uma extensão da sociedade, onde os valores sociais, culturais são dinamizados e lapidados. Acredita-se que nos dias atuais, ambos devem ter nos seus objetivos a ideia de uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes.

Identifica-se que os desafios para a efetivação de uma gestão participativa são inúmeros, a motivação pessoal de todos que compõe a escola talvez seja o maior deles. Administrar de forma justa vários interesses é uma não é tarefa fácil, e isso notou-se pelas respostas das professoras de que a direção da escola pesquisada não estimula seus profissionais a pensar a respeito da instituição, principalmente por não serem ouvidos na sua singularidade.



Outro aspecto relevante é o fato de a escola não ter estratégias definidas para aumentar a participação da comunidade escolar; tudo se resume a bilhetes colados na agenda e reuniões onde só se comunica os fatos.

Embora a pesquisa revela que a organização da escola está baseada na busca constante da participação de todos os profissionais, pais e alunos nos projetos desenvolvidos no educandário e que tem por objetivo gerar uma qualidade no ensino aprendizagem, é importante ressaltar que a direção precisa saber lidar com as diferentes opiniões do público que diretamente fazem parte no processo de tomada de decisões.

Constatou-se que as ações que a caracterizam vai além do diretor estar aberto ao diálogo; ele necessita de uma boa equipe de trabalho, um projeto político-pedagógico realizado com a participação de todos; a construção de uma comunidade democrática de aprendizagem (trabalho em conjunto faz compartilhar expectativas em relação aos objetivos); formação continuada dos profissionais que atuam na escola e envolvimento de pais e alunos. Entretanto, simplesmente participar não é o suficiente para garantir a práxis da gestão democrática. É necessário que todos os envolvidos tenham consciência que sua participação nas decisões de forma democrática implica respeitar e compreender as necessidades coletivas, evitando resumir suas ações a interesses individuais ou de grupos.

Como qualquer processo investigativo, este artigo não oferece um conhecimento definitivo sobre a Gestão Democrática, mas ideias de caráter provisórios. Com este estudo procurou-se abrir um debate sobre o assunto e não concluí-lo pois se acredita ser esta a oportunidade de oferecer alguma contribuição para a transformação educacional num sentido amplo e social.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo, Saraiva, 2005.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e preposições**. São Paulo: Cortez, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2002

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 6ª ed, São Paulo: Cortez, 2008, p.332



XVIII

Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias
na Educação a Distância
III Mestrado de Trabalhos
Científicos do PIBIC
VI Curso de Práticas Socioculturais
Interdisciplinares
VIII Encontro Estadual de
Formação de Professores



LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** São Paulo: Cortez, 2002