

# OS DESAFIOS PELA EFETIVAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA VISÃO DOS GESTORES DE BANABUIÚ-CEARÁ.

Antonio Simão Cavalcante<sup>1</sup>

## RESUMO

A Gestão Pedagógica apresenta-se atualmente como um dos componentes mais significativo da gestão escolar. Uma vez que, os profissionais envolvidos na gestão são responsáveis pela gerência de toda a área educativa dentro da escola, ou seja, da escola e da educação escolar. A busca pela implementação de uma gestão pedagógica democrática deve partir desse princípio, onde os envolvidos tenham a consciência real de seu papel mediante os diversos desafios que a práxis educacional apresenta, para que possam buscarem juntos soluções concretas que amenizem os principais problemas encontrados nas escolas, como a diferença entre teoria e prática perceptíveis no processo metodológico em sala de aula, bem como, a reprovação e o abandono ainda tão comuns. A partir dessa visão, a pesquisa que apresento objetivo geral dessa pesquisa busca refletir a presença do modelo de gestão democrática e os desafios presentes na busca pela efetivação desse modelo mediante as mudanças no contexto social da escola e no direcionamento das ações educativas efetivadas na escola. Para a realização deste trabalho, necessitou-se de leituras constantes que auxiliassem na produção de textos, bem como da pesquisa de campo que foi desenvolvida através da resolução de questionários em cinco escolas de ensino fundamental da rede pública municipal, localizadas na área rural do município de Banabuiú - Ce. Concluiu-se portanto, que apesar da importância percebida pelos professores nessa busca pela efetivação de uma gestão democrática nas escolas pesquisadas, muito ainda precisa ser feito para conseguir trilhar esses caminhos que no presente é percebido de maneira árdua.

**Palavras Chaves:** Escola, Gestão Democrática, Diretor, Coordenador.

## ABSTRACT

The Pedagogical Management presents itself today as one of the most significant components of school management. Since the professionals involved in the management are responsible for the management of all educational area within the school, ie the school and school education. The search for the implementation of a democratic educational management must start from this principle, where those involved have a real awareness of their role through the many challenges that educational praxis presents so that they can together seek concrete solutions to mitigate the main problems found in schools, as the difference between theory and practice in perceptible methodological process in the classroom, as well as the failure and abandonment still so common. From this vision, the research that present overall goal of this research seeks to reflect the presence of democratic management model and the present challenges in the quest for the realization of this model by the changes in the social context of the school and in directing effect of educational activities in school. For this work, needed is constant readings that aided in the production of texts, as well as field research that was

---

<sup>1</sup> Historiador com pós-graduação em Ensino de História. Professor Acadêmico da Faculdade Kurius - FAK, professor da rede estadual de ensino do estado do Ceará, professor e coordenador da secretaria municipal de educação de Banabuiú - Ceara. Mestrando em Ciências da Educação da Universidad San Carlos. sicavalcante2009@hotmail.com

developed by solving questionnaires in five elementary schools in municipal, located in the rural area of the municipality of Banabuiú - Ce. Therefore it was concluded that despite perceived by teachers in this quest for the realization of a democratic management in schools surveyed importance, much remains to be done to achieve tread these paths is at present perceived arduous way.

**Key Words:** School, Democratic Management, Director, Coordinator.

## **RESUMEN**

La Gestión Pedagógica se presenta hoy como uno de los componentes más importantes de la gestión escolar. Dado que los profesionales que intervienen en la gestión son responsables de la gestión de todas las áreas educativas dentro de la escuela, es decir, la escuela y la escuela de educación. La búsqueda de la implementación de una gestión educativa democrática debe partir de este principio, donde los implicados tienen una verdadera conciencia de su papel a través de los muchos desafíos que la praxis educativa presenta para que juntos puedan buscar soluciones concretas para mitigar los principales problemas que se encuentran en las escuelas, como la diferencia entre la teoría y la práctica en el proceso metodológico perceptible en el aula, así como el fracaso y el abandono todavía tan común. Desde esta visión, la investigación que presente objetivo general de esta investigación pretende reflejar la presencia del modelo de gestión democrática y los actuales desafíos en la búsqueda de la realización de este modelo por los cambios en el contexto social de la escuela y en efecto de las actividades educativas en la escuela dirigiendo. Para este trabajo, se necesita es lecturas constantes que ayudaron en la producción de textos, así como la investigación de campo que se desarrolló a través de cuestionarios para resolver en cinco escuelas primarias municipales, ubicadas en la zona rural del municipio de Banabuiú - Ce. Por lo tanto se concluyó que a pesar de la percepción de los profesores en esta búsqueda de la realización de una gestión democrática en las escuelas encuestadas importancia, aún queda mucho por hacer para alcanzar la banda de rodadura de estos caminos es en la actualidad percibe arduo camino.

**Palabras clave:** Escuela, Gestión Democrática, Director, Coordinador

## INTRODUÇÃO

A educação atua passa por diferentes mudanças em meio a inúmeros desafios, uma vez que a educação deve ser entendida como a ferramenta necessária à construção da cidadania diante da sociedade. Para que essa tarefa seja, realmente cumprida, se faz necessário que as diferentes instituições responsáveis pela educação conscientize-se dessa ideologia e busque os mecanismos necessários para efetivação da formação social e cidadã.

Nesse sentido, a escola simboliza um elemento central do debate educativo, pois nela inseri-se todos os sujeitos sociais que coletivamente dialogam quanto aos diversos recursos pedagógicos e diante das inúmeras dificuldades que estão intrinsecamente relacionadas ao fazer educativo, desde questões de ordem material até a própria formação humana. Nessa perspectiva, a gestão deve ser entendida como a chave para os desdobramentos do fazer pedagógico e para a participação de toda a comunidade escolar.

A gestão educativa engloba diferentes situações relacionadas à educação formal em diferentes esferas, como a gestão de recursos, a gestão de pessoas, a gestão política e a gestão pedagógica, essa última é a que comunica-se com maior eficácia ao cotidiano da escola e ultrapassa os muros dessa, tornando-se perceptível socialmente a partir do momento em que consegue integrar os diferentes sujeitos no ato educativo, percebendo-os como indispensáveis à construção do ensino de qualidade e à uma aprendizagem que valoriza a cidadania, o respeito e a dignidade humana.

Entendida assim, a gestão pedagógica deve buscar conciliar os diversos interesses que priorizam a construção dos saberes e construir um alicerce baseado numa sólida participação, que deve ser encorajada e reforçada constantemente pelos coordenadores pedagógicos. Não basta abrir as portas da escola para receber a comunidade, essa deve sentir preparada de forma consciente para participar – tornado-se de fato, uma gestão democrática de caráter participativo. (Cury, 2002).

Vivemos um período de transformação da sociedade, a era da globalização modificou (e ainda continua modificando) substancialmente os ritmos da vida moderna, o que exige da escola uma nova postura, onde a mudança seja perceptível, para que essa instituição possa realmente inserir-se no contexto sociocultural onde já se encontra geograficamente inserida.

A era da globalização produziu novos fenômenos que são ressignificados socialmente e que devem ser repensados também pela educação escolar, para que essa não perda sua autonomia e fica submetida ao universo do capitalismo materialista que transforma o ser humano em mercadoria e o processo educativo em simples construção de sujeitos par ao sistema.

Assim, com este trabalho, espera-se contribuir para o aprofundamento da reflexão sobre a necessidade de uma prática efetiva da Gestão pedagógica democrática nas escolas. Uma nova postura que precisa ser assumida não só pelo núcleo gestor, mais por todos os profissionais envolvidos na escola, bem como a comunidade escolar.

Tal pesquisa reconhece a grande importância que a participação ativa da comunidade traz para todos os indivíduos presentes na escola, desde o gestor até o aluno. No entanto é preciso mais do reconhecimento dessa importância, já que a

gestão envolve esses diferentes sujeitos dentro e até mesmo fora da escola, na comunidade escolar.

Trabalhar nos diferentes envolvidos na gestão uma consciência real mediante o papel que cada um pode desempenhar deve ser o ponto de partida para busca pela implementação de uma gestão pedagógica democrática e participativa. Dessa forma a coletividade podem alcançar grandes benefícios ao buscarem juntos soluções concretas que venham amenizar os diferentes problemas encontrados nas instituições escolares. Entre esses problemas pode-se destacar as barreiras que separam teoria e prática, o desdobramento do processo metodológico em sala de aula, desinteresse, indisciplina, reprovação e abandono ainda tão comuns, entre outros (Lück, 1998).

Diante da realidade atual nos questionamos sobre quais tipos de cidadão a escola atual pretender formar. Se analisarmos os últimos recursos empregados na educação brasileira, constata-se que a escola ainda está por cumprir seu papel, infelizmente inúmeros jovens deixam o ensino básico cada vez menos preparado para o mercado de trabalho, mercado que torna-se cada dia mais competitivo.

As ações voltadas para o melhoramento da qualidade cumprem cada vez menos o seu papel, o que torna as fronteiras entre teoria e prática ainda mais distantes. Assim a busca pela qualidade na educação caminha em convergência com a busca por solucionar problemas novos e velhos diante da realidade educacional, sendo que a raiz reparadora desses conflitos está no discernimento do trabalho pedagógico desenvolvido dentro da escola e fora dela, um trabalho eficaz e que dependa dos diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo.

Para que a escola possa se desenvolver de forma organizada e sistematizada, uma boa gestão deve propiciar o bom andamento dessa, de seus recursos, do planejamento da ação didática, dos recursos financeiros, de materiais e dos recursos humanos, beneficiando assim a organização escolar e facilitando o desenvolvimento das potencialidades do educando, especialmente no que concerne ao ensino-aprendizagem.

A gestão pedagógica é um processo ativo que abrange todos os segmentos da escola, devendo possuir objetivos bem definidos e claros, traçados com a participação de todos que fazem parte do cotidiano escolar. Seus principais componentes são a liderança, a transformação e os recursos.

A gestão pedagógica pode ser dividida em dois eixos principais: administrativo e pedagógico. O primeiro está voltado para as questões burocráticas que envolvem a escola e as relações dessa instituição enquanto entidade jurídica e política, já o segundo deve estar voltado para as questões relacionadas ao ensino e a aprendizagem, ou seja a práxis pedagógica.

Concebida a educação como um processo contínuo e permanente, os gestores que visam desenvolver um trabalho de modo democrático deve conhecer e apropriar-se dos diferentes mecanismos que existem no interior das escolas e necessitam ser desengavetados tornando-se força renovadora do fazer educativo, que é o projeto político pedagógico, instrumento de colaboração mútua e agente de transformação, permitindo a existência de um canal aberto entre a gestão, os demais sujeitos envolvidos com o processo educativo, envolvendo ainda a comunidade em torno da escola.

Uma vez entendida a necessidade de participação de todos que fazem a escola e estão direta ou indiretamente ligados a ela, possibilitando a efetivação do trabalho pedagógico que liga-se a diferentes mecanismos de participação ativa – de

maneira coletiva e interativa, pois o aluno deve ser entendido como o alvo principal e sujeito ativo em constante processo de formação cidadã.

Nessa perspectiva o presente estudo visa uma maior compreensão em torno da prática pedagógica alicerçada numa gestão participativa de caráter democrático, onde os diferentes sujeitos tenham voz e vez no cotidiano dessa instituição, onde sejam percebidos de modo conscientes e ativos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96) defende esse caráter participativo no interior das escolas. Um exemplo disso está na maneira como a escola pode escolher seus gestores (envolvendo a comunidade escolar). Tais mudanças expressam o momento histórico que a sociedade brasileira está vivendo, onde as mudanças são possíveis e onde as barreiras entre escola e comunidade tornam-se cada vez mais frágeis (Brasil, 1996).

A gestão democrática surge do esforço coletivo dos professores, alunos e gestores em poder discutirem com a comunidade escolar as necessidades e metas das escolas a fim de encontrar soluções práticas superando os obstáculos da burocratização administrativa. A realização de um projeto político pedagógico que envolva esses diferentes sujeitos na escola deve ser o marco inicial na busca por uma gestão participativa e democrática.

Dessa forma, necessita-se refletir sobre a pedagogia da gestão pedagógica, uma vez que cada escola apresenta-se em contexto próprio e concreto, de acordo com o lugar em que está inserida e principalmente o público que atende. Assim, o projeto de gestão deve adaptar-se à realidade de cada escola.

Os materiais utilizados dentro da escola devem estar em consonância com a realidade de cada escola e/ou região de contexto da escola. O trabalho dos gestores pedagógicos deve atuar junto a essa escolha, desde os materiais utilizados como recursos para o ensino-aprendizagem, bem como no processo de escolha do livro didático. Quanto às tecnologias a serviço da educação, percebemos que nos últimos anos, de acordo com pesquisas desenvolvidas pelos institutos educacionais, que embora distantes do ideal, as escolas têm avançado bastante quanto à informatização. No entanto, nem todas as escolas informatizadas conseguem desenvolver um bom trabalho, devido à ausência de ações pedagógicas voltadas para o campo da informatização.

A presente pesquisa apresenta como objetivo refletir a presença do modelo de gestão democrática e os desafios presentes na busca pela efetivação desse modelo mediante as mudanças no contexto social da escola e no direcionamento das ações educativas efetivadas na escola. Para que isso seja possível se faz necessário identificar como os teóricos tratam a gestão democrática nas escolas públicas, a função do gestor escolar frente ao processo de planejar coletivamente em busca da gestão democrática; entender como se dá a construção do projeto pedagógico de uma escola e; conhecer as ações e instrumentos necessários à implantação efetiva da gestão democrática na escola pública a partir das experiências que se concretizaram em outras escolas de rede pública de ensino, as quais servem de referências.

## **Conceituando Gestão Pedagógica**

Atualmente, não se pode mais perceber o desenvolvimento do trabalho dos gestores escolares de maneira autoritária, afinal tal autoritarismo foi próprio de um período histórico ultrapassado, sendo a concepção democrática a mais cabível no

processo de valorização dos diferentes mecanismos de organização e participação, ou seja, em convivência com a direção da escola, dos pais, alunos e comunidade como um todo.

A gestão democrática participativa, em todos os campos de atuação da escola, privilegia o aperfeiçoamento da práxis educacional, criando canais de envolvimento dos diversos sujeitos sociais em diferentes etapas de discussão das prioridades da escola e na melhoria do ensino-aprendizagem.

Muitos ainda acreditam que a discussão democrática e participativa na gestão escolar pode dificultar a tomada de decisões e a execução de tarefas na escola, tendo em vista a diversidade de opiniões e de posições quanto à organização da escola. No entanto é preciso saber sistematizar as discussões na busca por soluções a curto ou longo prazo, assim os gestores estarão possibilitando um debate muito mais amplo quanto aos diferentes problemas enfrentados pelas escolas como: evasão escolar, repetência, baixa qualidade no ensino, salários dos professores e outras questões. O direcionamento dos debates deve ser equilibrado pela coerência das idéias e autonomia da escola, que não podem se acomodar às resoluções dos aspectos administrativos.

A Gestão democrática no ensino público foi garantida no Brasil pela Constituição Federal brasileira, em 1988. Hoje, já é considerada como um valor consagrado não somente no Brasil, mas em todo o mundo, muito embora não seja de fato, bem compreendida e incorporada a prática social e educacional. (Brasil, 1988)

Não temos dúvidas quanto à importância da gestão democrática para a escola e como recurso de participação humana e formação para a cidadania, tal gestão, se bem efetivada garantiria a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária, dada seu valor como fonte de humanização.

A Gestão Democrática é uma dimensão que apresenta formas de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Na gestão democrática escolar não poderia ocorrer de maneira diferente, esses três requisitos apresentados se constituem como chave-mestra na atuação dos gestores escolares.

Os princípios norteadores da prática de gestão democrática são descentralização, participação e transparência. A descentralização garante que a administração, as decisões e as ações serão elaboradas e executadas de maneira não hierarquizada, ou seja, não podemos perceber o núcleo gestor o ápice nas tomadas de decisões. Através da participação, todos os envolvidos no cotidiano escolar podem e devem ser considerados como sujeitos inseridos na gestão, assim devemos considerar não somente o núcleo gestor, mas também os professores e demais funcionários da escola, os alunos, pais ou responsáveis e toda a comunidade que participa dos projetos da escola. Graças à transparência qualquer decisão ou ação tomada ou implementada deve ser do conhecimento de todos os envolvidos na vida escolar. (Libâneo, 2001).

Existem ainda, alguns componentes básicos que formam a Gestão Democrática, são eles: constituição do Conselho Escolar, elaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP de maneira coletiva e participativa, definição e fiscalização da verba da escola, além da transparência na prestação de contas, avaliação institucional da escola, dos profissionais envolvidos e alunos e realização de plebiscito para escolha direta para diretor(a).

Quanto aos princípios norteadores, percebemos que a educação de hoje possui uma tendência para a descentralização. De acordo com Ana Luiza Machado (1999, p. 86):

[...] é porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo. Então isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece. Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudanças, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido.

A descentralização escolar não ocorre de forma homogeneia ou direta, muito pelo contrário, ela ocorre a fim de atender as demandas burocráticas dos sistemas federais que a tem como pano de fundo, uma vez que a burocratização escolar também se dar de maneira vertical, de cima para baixo, tendo ás escolas que se adaptarem a esses novos sistemas. Isso não significa interpretar essa verticalidade como algo ruim ou crítico, podemos analisar que a questão da descentralização do ensino acarretou no processo de municipalização do ensino e escolarização da merenda, dentre outras ações bem sucedidas nesse processo. As escolas de hoje, podem e devem organizar e gerenciar melhor seus recursos, uma vez que o dinheiro vem direto para ela, através dos planos de ações articuladas. Daí a necessidade uma gestão democrática efetiva e participativa.

## **O Projeto pedagógico como Modelo de Gestão**

A escola atualmente enfrenta diversos problemas, alguns novos, outros que se renovam e muitas vezes nos parece fazer parte desse universo. Em muitos conseguimos encontrar saídas, noutros buscamos continuamente os melhores caminhos para tal, mas sabe-se que uma gestão democrática efetiva dentro da escola acarreta um novo olhar sobre os problemas e principalmente quanto a possibilidade de saná-los.

De acordo com Veiga (2001, p. 35), "... a elaboração do projeto pedagógico tem a ver com o trabalho da escola como um todo e com a participação da sala de aula, considerando o contexto social e a preservação de uma visão da totalidade". Logo, o projeto pedagógico busca a organização global da escola.

Dessa forma o projeto político pedagógico deve ser entendido como um conjunto de propostas e ações que articulam-se entre si numa base bem planejada, para que sejam bem executadas e analisadas de modo reflexivo e crítico, ganhando materialidade no espaço escolar e sendo entendida pelos sujeitos que a efetivam paulatinamente.

Etmologicamente, projeto vem do latim *projectu* que significa lançar para diante. Projeto significa também plano, intento, empresa, empreendimento, planejamento, redação provisória de lei, plano geral, edificação. Já o termo político deve ser compreendido como algo que necessita ser articulado de modo compromissado com o social e como político a partir de interesses coletivos. Assim o termo político presente no projeto pedagógico volta-se para a formação do cidadão afim de possibilitar sua participação consciente na vida em sociedade.

Dessa forma o projeto pedagógico torna-se uma proposta clara e com objetivos bem definidos, pois visa suprir diferentes graus de dificuldades enfrentados no cotidiano escolar não deixando de lado o futuro da instituição. Para que seja efetivado necessita está articulado com todos os interesses da prática pedagógica, deve ser elaborado visando essa participação coletiva, deve ser elaborado com competência e liderança, ou seja, deve ser elaborado por um gestão competente e que possua autonomia, propondo descentralização nos processos decisórios, o que implica também um autonomia dentro da escola. (Ferreira, 1998).

Para Veiga,

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais quais a escola é mera executora (2001, p.18).

Nota-se a importância de uma boa estruturação do projeto, para que seja construído com a possibilidade de ser efetivado. É preciso delimitar as distancias entre teoria e prática, o discurso deve aproximar-se o máximo possível da prática (Freire, 1996).

A estrutura organizacional da escola deve ser muito bem analisada para que possa está relacionada a funcionalidade da materialização dos compromissos fixados pelo projeto, compromissos que devem ser assumidos pelo coletivo, quando do processo elaborador da proposta. Afinal "... é preciso ficar claro que a escola é uma organização orientada por finalidades, controladas e permeadas pela questão do poder". (Veiga, 2001, p. 25).

A participação é o elemento norteador da elaboração da proposta do projeto pedagógico, ela é necessária desde o início, passando por todas as demais etapas de efetivação das propostas elencadas pelo o mesmo. Quanto a essa necessidade de participação, Veiga acrescenta que

É preciso tempo para que os educadores aprofundem seus conhecimentos sobre os alunos e sobre o que estão aprendendo. Preciso tempo para acompanhar e avaliar o projeto político pedagógico em ação. É preciso tempo para os estudantes se organizarem e criarem seus espaços para além da sala de aula (Veiga, 2001, pg. 36).

Quando falamos em participação se faz necessário entender que essa deve ser sólida e consciente. Os gestores – especialmente o coordenador pedagógico deve preparar os profissionais da escola (professores, funcionários e colaboradores), alunos e comunidade escolas (especialmente as famílias) para participarem de forma eficaz no processo político e pedagógico.

Essa participação deve está pautada em diversos princípios norteadores, tais como autonomia, diálogo, reflexão, tomada de decisão e, especialmente de uma gestão que saiba acatar as decisões, mas que possa discernir os melhores caminhos para se chegar a um resultado final, não trata-se de acatar a tudo de refletir e criticar. Se os diferentes sujeitos que fazem a escola compreenderem seu



real papel, o projeto será fruto dessa compreensão e ira buscar os melhores instrumentos para que a escola obtenha o sucesso tão esperado e desejado.

A avaliação do projeto pedagógico, numa visão critica, leva-nos a reflexão, para se conhecer a realidade escolar, busca explicar e compreender criticamente as causas de existência de problemas, bem como suas relações, suas mudanças e por ações alternativas. Essa avaliação se dá com base em dados concretos sobre como está a organização escolar em relação à ação praticada e da própria organização do trabalho pedagógico.

O projeto pedagógico deve ser discutido, elaborado e assumido coletivamente, no entanto é preciso entendê-lo e considerá-lo como um processo sempre em construção, cujo os resultados são gradativos, imediatos. Daí a necessidade de dar condições para que sempre haja discussões por parte de todos os integrantes da comunidade escolar, sobre o processo da caminhada em que a escola se encontra.

Este processo resume-se entre envolvimento e criatividade crítica, avaliação e aperfeiçoamento. O projeto, depois de elaborado, não tem um fim em si mesmo. Ao contrário, deve sempre estar aberto a um recomeço, uma rediscussão, pois o projeto político-pedagógico deve sempre estar se renovando, o que legitima a sua postura enquanto caminho a ser percorrido.

## **Materiais e métodos**

Trata-se de um estudo descritivo com uma abordagem qualitativa e quantitativa.

Segundo Gil (1996) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinadas população, ou então, o estabelecimento de relações variáveis. Segundo Wolffenbüttel (2008) a pesquisa quantitativa busca analisar a quantidade das informações para que os resultados constituam-se medidas precisas e confiáveis do objeto em estudo. Permite que sejam feitas análises estatísticas, atendendo à necessidade de mensuração, representatividade e projeção. Utilizar-se-á instrumentos específicos, os quais são capazes de estabelecer relações e causas, levando em conta mensurações. Com estes procedimentos, os resultados poderão ser projetados para o todo, sendo generalizados.

Considera-se a pesquisa também quantitativa, porque estamos lidando com diferentes resultados que por sua vez, podem ser analisados através das diferentes informações e resultados, no caso específico, perguntas iguais e leituras diferentes por parte dos entrevistados. A aplicação dos questionários da amostra se deu de forma intencional, constituída de dois membros do núcleo gestor, dois professores e três membros da comunidade envolvidos no Conselho Escolar para cada escola pesquisada.

Os diálogos tornaram a pesquisa qualitativa e os questionários possibilitaram torná-la quantitativa.

A população da pesquisa foi composta por membros do núcleo gestor de cada uma das escolas pesquisadas: EEF Cel. Pergentino Ferreira, localizada no Assentamento de Boa Água - Trapiá, EEF Elias Fernandes de Lima localizada em Lagoa do Meio, EEF José Antonio de Oliveira localizada no distrito de Pedras Brancas, EEF Paulo Sarasate localizada no distrito de Laranjeiras e EEF Sitiá localizada no distrito de mesmo nome. Nesta pesquisa, o núcleo gestor de cada

escola refere-se a dois profissionais, sendo um diretor administrativo e um coordenador pedagógico, perfazendo um total de dez sujeitos diretamente envolvidos.

A coleta de dados foi realizada no terceiro bimestre de 2010, o que corresponde aos meses de agosto e setembro. Para a coleta de dados, além dos diálogos, utilizou-se a resolução de questionários aplicados ao núcleo gestor de cinco escolas da rede pública municipal de ensino fundamental, todas essas escolas situadas no meio rural do município de Banabuiú. Desse modo buscou-se analisar as experiências e as relações interpessoais desses sujeitos da pesquisa na busca pela efetivação de uma gestão democrática, que ancora-se não apenas nos princípios que regem a escola de maneira burocrática como também naqueles que permitem o diálogo entre a escola e a comunidade escolar.

A análise dados foi realizado através de métodos comparativos, sendo sua interpretação fundamentada em outras pesquisa e teorias já realizadas tendo também como foco a gestão escolar democrática. Os dados da pesquisa foram analisados de acordo com as questões levantadas pelos depoentes. A partir dessas questões buscou-se estabelecer algumas comparações que possibilitaram melhor entendimento do tema, bem como oferecer subsídios indispensáveis para compreensão desse trabalho.

Utilizou-se instrumentos específicos, os quais acredita-se serem capazes de estabelecer relações e causas, levando em conta mensurações. Com estes procedimentos, os resultados serão projetados para um todo. Os questionários serão aplicados aos professores e gestores pedagógicos, e conterão questões abertas e fechadas de forma sistemática e estruturadas.

Os dados levantados foram tabulados e a estatística descritiva realizada através do Programa Microsoft Office Excel®.

## **Resultados**

Os questionários aplicados faziam as mesmas perguntas tanto para os gestores quanto para os professores, assim após a aplicação dos mesmos busquei observar onde haviam mais disparidades em relação as respostas apresentada por ambos nas categorias analisadas.

Verificando os dados obtidos no questionário, a constatação inicial é de que os entrevistados reconhecem a importância do desenvolvimento de ações que conduzam a efetivação de uma gestão democrática.

Assim constatou-se que 100% dos entrevistados concluíram o ensino superior e já cursaram ou estão cursando algum curso de pós-graduação, ou seja, estão se especializando em alguma área específica. Quanto as condições de trabalho construiu-se os gráficos abaixo para melhor compreensão dos dados referentes à condição de trabalho.

Percebeu-se que 70% dos entrevistados já trabalham a mais de dez anos na área da educação, 20% entre 5 a 10 anos e apenas 10% até 5 anos,(Gráfico 01) quanto ao tempo de trabalho em cada uma das escolas pesquisadas, 60% dos profissionais trabalham na função de gestão entre 5 a 10 anos, 30% a mais de 10 anos e apenas 10% até 5 anos. (Gráfico 02).

Percebe-se que 20% dos entrevistados exercem sua profissão na condição de contrato temporário enquanto 80% deles são profissionais efetivados por concurso público. (Gráfico 03).

Quanto à concepção de gestão escolar constatou-se que a maioria dos sujeitos da pesquisa compreendem a eficácia do modelo democrático de gestão e percebem o quanto a participação ativa de todos os membros envolvidos, direto ou indiretamente, no ambiente escolar é fundamental para a consolidação desse processo.

Ainda assim é perceptível que são poucos os avanços na implementação da gestão democrática na escola pública. Podemos citar dois avanços, que se referem à gradativa implantação desse modelo de Gestão Democrática: o primeiro refere-se a Eleição de Diretores Escolares, efetivado em todas as escolas da rede pública municipal de Banabuiú a partir de janeiro de 2009, bem como o processo de escolha dos Coordenadores Pedagógicos formando assim um núcleo gestor em cada escolar do município e, o segundo exemplo trata da implementação dos Conselhos Escolares, principalmente no tocante as tomadas de decisões coletivas que devem gerir a administração escolar, como uma obrigatoriedade devido a implementação do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE.

Tais exemplos representam formas efetivas de participação da comunidade escolar na gestão democrática da escola. Essa abertura reflete a importância da participação da comunidade nas decisões a serem tomadas, cabendo à escola incentivar e valorizar essa participação, que é de interesse de toda a comunidade.

Analisando as respostas dos depoentes temos concepções de gestão convergentes, de modo que fica perceptível a reflexão dos gestores quanto ao seu papel profissional.

Para o coordenador A: Gestão é a ação do direcionamento dos recursos pedagógicos da escola. Uma gestão democrática refere-se a uma gestão participativa, completa e dividida entre o público e o ambiente escolar [...].

Para o diretor A: [...] é onde se busca melhorar as condições pedagógicas (metodológicas) da escola, de maneira compartilhada.

Sobre as prioridades que os gestores devem dar para uma boa gestão escolar entende-se que a importância da participação ativa da comunidade nos processos que envolvem as tomadas de decisões e a busca por soluções de problemas relacionados ao ambiente educacional, havendo destaque para as questões de dificuldades de aprendizagem dos alunos, reprovação e repetência, bem como a questão da indisciplina escolar.

## **Discussão**

Segundo Libâneo (2001), a ação da gestão é caracterizada por “processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar (...) (p. 78)”. Segundo esse importante estudioso de gestão escolar, a “organização e os processos de gestão assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos” (p. 79).

Ainda assim é perceptível que são poucos os avanços na implementação da gestão democrática na escola pública. Podemos citar dois avanços, que se referem à gradativa implantação desse modelo de Gestão Democrática: o primeiro refere-se a Eleição de Diretores Escolares, efetivado em todas as escolas da rede pública municipal de Banabuiú a partir de janeiro de 2009, bem como o processo de escolha dos Coordenadores Pedagógicos formando assim um núcleo gestor em cada

escolar do município e, o segundo exemplo trata da implementação dos Conselhos Escolares, principalmente no tocante as tomadas de decisões coletivas que devem gerir a administração escolar, como uma obrigatoriedade devido a implementação do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE.

Tais exemplos representam formas efetivas de participação da comunidade escolar na gestão democrática da escola. Essa abertura reflete a importância da participação da comunidade nas decisões a serem tomadas, cabendo à escola incentivar e valorizar essa participação, que é de interesse de toda a comunidade.

Segundo Teixeira (1987),

[...] se a participação for um desejo efetivo e verdadeiro da comunidade ela poderá permitir a criação de mecanismos de influência sobre o poder que democratizem a gestão da escola voltando-a para os interesses da comunidade. No entanto, não se pode esquecer que, ao se manter inalterada a sua estrutura burocrática, a direção poderá manipular a participação com o intuito de reforçar o seu poder (p. 82).

Nesse contexto é preciso refletir sobre os processos necessários a uma boa gestão escolar, visto que administrar é algo complexo, que envolve recursos materiais, pessoas e tomada de decisões sobre toda a estrutura organizacional.

Assim, a noção de administração deve estar diretamente ligada ao estilo de liderança assumida pela escola – desde os seus gestores até a comunidade escolar, na qual a escola está inserida.

Segundo Nóvoa (1995) “o olhar centrado nas organizações escolares não deve servir para excluir, mas antes para contextualizar todas as instâncias e dimensões presentes no ato educativo” (p. 20).

Neste sentido pode-se considerar a capacidade integradora que as organizações escolares possuem, desde que, assumam um papel crítico e estimulante, evitando assumir uma assimilação tecnocrata ou um esvaziamento cultural. Nóvoa (1995) afirma que “a escola é um agrupamento relativamente permanente de forças de trabalho, de recursos e materiais orientados para uma finalidade” (p. 58).

Ainda sobre a prioridade dos gestores na busca pela efetivação de uma gestão democrática, Cury nos destaca:

[...] A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos (2002, p. 165).

De acordo com esse autor a gestão participativa envolve diretamente a convergência entre respeito, paciência e diálogo como encontro de idéias e de vidas dos seres humanos. Ferreira nos afirma que

[...] o diálogo, como o fundamental caminho em todas as suas possíveis formas, deve ser entendido como [...] o reconhecimento da infinita diversidade do real que se desdobra

numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros (2000, p. 172).

Quanto aos principais desafios na busca por uma efetiva gestão democrática alguns pontos convergem com o pensamento de alguns teóricos da temática, entre eles Alonso e Lück.

A cada dia nos preocupa mais os caminhos que nossa educação está percorrendo, visto que nossa sociedade está a cada dia cada vez mais diferenciada e quase sempre o universo escolar fica por acompanhar as mudanças, ou mesmo a velocidade de tais mudanças, ocorridas socialmente nesse mundo que paulatinamente se globaliza dando novos significados ao mundo da escola.

Sabe-se que a escola é o meio mais eficiente para a construção da cidadania. Enquanto fenômeno social a escola necessita desenvolver mecanismos de participação ativa para a realização de tais fins. A escola é o espaço pro excelência para que a participação coletiva ocorra de modo consciente, sistematizado, organizado e com vistas à construção de uma sociedade mais justa e harmoniosa, onde o ser humano possa ser valorizado em sua dignidade e cidadania.

Sabe-se Acreditamos que a escola é o meio precursor deste importante fenômeno social, mas para isso, é necessários desenvolver atividades com vistas a realização de tais fins. Desta forma, enfocamos alguns problemas com importantes implicações práticas, em que os profissionais da educação devem ter consciência para atuarem com compromisso e precisão, atendendo aos interesses da comunidade respeitando suas tradições, seus valores e sua cultura.

A Gestão Pedagógica apresenta-se atualmente como componente mais significativo da gestão escolar. Uma vez que, os profissionais envolvidos na gestão são responsáveis pela gerência de toda a área educativa dentro da escola, ou seja, da escola e da educação escolar. O núcleo gestor deve estabelecer objetivos gerais e específicos para o ensino, definindo assim as linhas de atuação em função de tais objetivos, levando em conta o perfil da comunidade escolar e dos alunos. Assim deve propor metas a serem atingidas, elaborar e avaliar os conteúdos curriculares, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das propostas pedagógicas, o desempenho dos alunos, do corpo docente e de toda a equipe escolar. (Lück, 1998).

Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho. Os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto. (Lück, 1998).

Partindo deste princípio, surge a figura do gestor escolar, como sendo o indivíduo que irá propagar idéias para que ocorra a transformação, aquele que irá articular essas idéias junto à comunidade escolar. Trata-se de:

[...] repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui

um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar (Alonso, 1988, p. 11).

Diante dessa constatação, o gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática, repensar sua forma de administrar. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar, é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com idéias coerentes, de acordo com as necessidades e os desafios apresentados pela escola onde atua.

## **Considerações Finais**

O resultado desse trabalho se deve, até então, a algumas reflexões sobre a possibilidade da prática efetiva da Gestão Democrática nas escolas analisadas, o papel da comunidade escolar na busca pela efetivação de uma gestão participativa e atuante que possam enfrentar de forma madura os principais desafios propostos pelas escolas analisadas.

Foram a partir dessas reflexões que possibilitou-se aos agentes educacionais e comunidade escolar a pensarem sobre a relevância social da prática efetiva da Gestão Democrática e a importância da comunidade, assim como dos demais profissionais envolvidos diretamente na escola na formação cidadã dos alunos, para quem todos os esforços devem ser endereçados.

Durante a execução desta pesquisa, ficou claro que a Gestão Escolar tem sido cada vez mais debatida e refletida nas escolas atuais. No entanto, não se pode perceber na Gestão Escolar um fim em si próprio, que veio para solucionar todos os entraves do cotidiano escolar, a Gestão Escolar deve ser entendida como um meio para se chegar aos caminhos que possibilitem novas soluções, soluções de caráter democrático, participativo e atuante na busca por uma Gestão Democrática efetiva no convívio escolar.

Constatou-se também nessa pesquisa que os diálogos entre o Núcleo Gestor, os professores, os pais e os membros do Conselho Escolar, permite maior abertura das tomadas de decisões em relação às escolas, bem como acarreta de forma benéfica, grandes transformações no processo de ensino-aprendizagem.

Quanto às prioridades do Núcleo Gestor Escolar percebemos que o papel do coordenador Pedagógico muito auxilia no cotidiano escolar de professores e alunos, uma vez que os coordenadores buscam auxiliar nos métodos utilizados pelos professores em sala de aula e na prática efetiva de ensino-aprendizagem.

Procurou-se com este trabalho despertar em cada agente envolvido no cotidiano escolar, em especial os de Banabuiú e das escolas pesquisadas, uma consciência sobre a importância que a prática efetiva da Gestão Democrática pode trazer para o convívio educacional, auxiliando nas relações interpessoais dentro e fora da escola, beneficiando o processo de ensino-aprendizagem e ainda transformando o cotidiano escolar através da participação democrática, fazendo com que os alunos possam vivenciar exemplos de cidadania e democracia em sua vida escolar.

No entanto, percebe-se claramente que é necessário desenvolver um trabalho cotidiano e sistemático que possibilite aos diferentes agentes envolvidos no cotidiano educacional uma reflexão sobre os princípios que tangem a gestão democrática, convergindo gestão com democracia, participação com solidariedade e

decisão com efetivação de metas, para que nossas escolas possam ser geridas cada dia de forma mais humanizada e possibilitando aos nossos alunos a construção de uma consciência crítica e libertária

## REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição Federal Brasileira*. Brasília: 1998.

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: MEC, 1996.

ALONSO, Myrtes. *O Papel do Diretor na Administração Escolar*. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1988.

CURY, C.R.J. *Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença*. Cadernos de Pesquisa, Fundação Carlos Chagas, Campinas: Autores Associados, n. 116, jul. 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. *Tecnologia educacional e o profissional no Brasil: sua formação e a possibilidade de construção de uma cultura humana*. Revista Tecnologia Educacional, ano XXVI, v. 26, n. 141, abr./mai./jun. 1998.

\_\_\_\_\_. (org). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Ed. Cortez, 2000.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 3. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK et al, Heloisa. *A escola participativa o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

MACHADO, Ana Luiza. Formação de gestores educacionais. In: *CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA*. Gestão Educacional: tendências e perspectivas. São Paulo: Cenpec, 1999

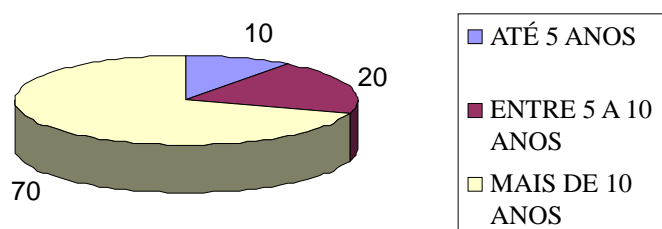
NÓVOA, Antônio. *As organizações escolares em análise*. Portugal: Nova Enciclopédia, 1995.

TEIXEIRA, M. C. S. Alternativas organizacionais: um estudo do redimensionamento das questões educacionais e administrativas. In: FISCHMANN, *Revista Escola Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1987, p. 72-88.

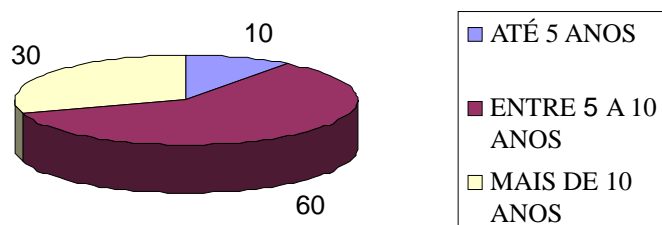
VEIGA, A Ilma Passos. (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível*. 12ª edição. Campinas, SP: Papirus, 2001

WOLFFENBÜTTEL, C. R. *Pesquisa qualitativa e quantitativa: dois paradigmas, caminhos do conhecimento*. [online] 2008, vol.1, no 1. Disponível em:

**Gráfico 1 - TEMPO DE TRABALHO**



**Gráfico 2 - TEMPO DE TRABALHO NA ESCOLA PESQUISADA**





**Gráfico 3 - CONDIÇÃO DE TRABALHO  
PROFISSIONAL**

