

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA PÚBLICA ITABUNENSE¹.

Aracy Curvelo de Matos².
Genigleide Santos da Hora³.

RESUMO: *O referente estudo apresenta uma análise da prática da administração escolar, com relação à temática Gestão Escolar Democrática: um estudo de caso da escola pública itabunense. Reflete os aspectos voltados para o papel do gestor escolar, considerando as suas ações, a convivência e as possibilidades de uma prática democrática. Está dividido em quatro momentos: no primeiro, contextualiza a justificativa, o porquê da pesquisa, os objetivos e o método utilizado. No segundo momento, destaca o conceito de capitalismo, a partir de Libâneo (2003); faz ainda uma revisão histórica e traz os conceitos de gestão escolar, de Prette (2001), Gadotti (1997), Ferreira (1998), Grasmici (1998), Silva (2003); Cruz (2003); Fonseca (1994) e ressaltando a participação no processo da gestão democrática. Retrata no terceiro momento, a metodologia adotada, que foi o Estudo de Caso, e se utiliza da coleta de dados através dos questionários, os quais foram aplicados aos segmentos: professor, coordenador, diretor, aluno, funcionário e pai de aluno. Assim, a análise dos dados do questionário revelou claramente que a gestão democrática da escola ainda tem um caminho a percorrer, em virtude de muitas contradições identificadas: em alguns momentos a gestão se revela democrática e em outros de natureza centralizadora ou dispersa. Vislumbramos uma escola cada vez mais democrática e participativa, bem como uma comunicação franca entre os sujeitos educativos, que levam a criar espaços de uma cultura mais democrática. Condição essencial para que a gestão escolar aconteça de maneira descentralizada; essa cultura vai sendo (re)construída por meio do respeito às diferenças e da tolerância às diversidades sócio-culturais.*

Palavras-chave: Administração escolar; Autonomia; Gestão Escolar Participativa.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS.

O título “GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: um estudo de caso da escola pública itabunense” reflete exatamente o objetivo desse trabalho que é a análise da gestão de um colégio estadual. Foi escolhido, como campo de pesquisa, o colégio C.M.A. e, aconteceu ser ele a nossa opção por se constituir numa das primeiras instituições educacionais públicas da cidade de Itabuna/BA.

Para tanto, serão apresentados aspectos relevantes das práticas do gestor do colégio CMA de Itabuna/BA, vistos pela perspectiva dos diversos atores: diretor, coordenadores, vice-

¹ Parte do T.C.C. Monográfico do Curso de Pós-graduação de Administração da Educação: gestão participativa; Departamento de Ciências da Educação (DCIE); Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Ilhéus – Bahia.

² Autora. Docente da Educação Básica; Aluna Curso de Pós-Graduação Gestão Escolar (UESC); professora auxiliar do Curso de Graduação Digital de Pedagogia, da Universidade Santo Amaro (UNISA - Itabuna). *E-mail:* aracy@okbahia.com.

³ Orientadora. Pedagoga (UCSAL); Mestre em Educação(UFBA); Pós-graduada em Psicopedagogia e Metodologia do Ensino Superior(UCSAL); Professora Assistente do Curso de Licenciatura de Pedagogia, do Departamento de Ciências da Educação (DCIE); Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC); Atual Coordenadora do Curso de Licenciatura em Pedagogia para a Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental; este vinculado ao Programa de Formação de Professores em Atuação na Educação Básica (PROAÇÃO/UESC); *E-mail:* gshora@terra.com.br

diretores, professores, alunos e pais de alunos, obtidos quando da realização dos questionários na comunidade escolar pesquisada.

Assim sendo, pretendemos verificar se as práticas desenvolvidas pelo diretor de uma escola pública são relevantes para a convivência democrática. Analisamos se as práticas da direção do colégio “CMA” se identificam com os princípios norteadores da gestão democrática e participativa educacional; identificamos se os fatores que interferem na gestão da escola impedem que ela seja participativa, mediante a visão dos componentes da comunidade escolar, e caracterizamos a gestão da escola, atentando para a dinâmica relacional entre seus membros.

Os temas democracia participativa e autonomia da escola encontram respaldo na Legislação vigente como a própria Carta Magna, promulgada em 1988, que instituiu a “democracia participativa” e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder “por meio de representantes eleitos ou diretamente nos termos desta Constituição” (Art. 1º). No Art. 206 da Constituição Federal de 1988, fala especificamente sobre a educação, estabelecendo como princípios básicos o “pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público”. Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola e promovem a participação de todos os seus segmentos, no processo de tomada de decisões que lhe dizem respeito.

Segundo Lopes (1998), o gerenciamento globalizado participativo será a tônica que deverá gerir a administração das organizações escolares no terceiro milênio. A escola hoje é muito complexa, muito mais orgânica e muito mais diversificada, prima pela complexidade programática, pela diversidade do corpo docente e discente no referente ao quantitativo e qualitativo; tornando o trabalho centralizador, impreciso e de resultados irreais, ocasionando a degradação estatística reconhecida de modo geral no ensino público de nosso país.

Acreditamos, portanto, que esse trabalho possa ser relevante para os administradores/gestores educacionais, pela atenção e cuidado que possam ser dispensados ao trabalho do gestor da escola pública; e, certamente, poderá ultrapassar os limites acadêmicos, tornando-se uma efetiva contribuição para a elaboração de políticas públicas mais voltadas para o processo de formação de gestores flexíveis, respeitando-se as características de cada um e do seu contexto de atuação. Daí por que a urgência de trabalhos voltados nessa direção, e tem sido especialmente importante para a realidade da educação brasileira, a democratização da gestão escolar, fornecendo caminhos para promover a qualidade do processo educacional.

Pretendemos, ainda, dar oportunidade aos profissionais de educação de refletir mais, analisar mais e até mesmo conhecer mais *sobre as ações* que perpassam as escolas estaduais, especificamente as do Colégio Estadual “CMA”; no que se refere às relações estabelecidas no processo de administração da escola entre o gestor e os professores, os funcionários, os alunos e os pais; como agem particularmente sobre os aspectos *conflitivos*, onde os argumentos e as soluções são invocados em função dos interesses dos diversos atores que nele contracenam, buscando a construção de um ambiente escolar propício ao bom andamento do ensino-aprendizagem.

Desse modo, apresentaremos reflexões sobre uma temática considerada relevante nas unidades escolares da atualidade: a análise da ação da direção/gestão escolar sob a ótica acadêmica de diversos autores. Depois analisaremos a gestão escolar dessa realidade pesquisada visualizando se autoritária, dispersa ou democrática.

A metodologia adotada foi Estudo de Caso; abordagem qualitativa e quantitativa. O instrumento de investigação: questionário com 04 questões objetivas e 01 de múltipla escolha. Tendo como análise do discurso a perspectiva de Orlandi (1993): “O analista do discurso trabalha com o que a organização indica em relação ao real da língua ou da história para atingir a ordem significativa. Assim apreenderá o modo de constituição do sujeito e dos sentidos, para além do imaginário”. Para uma melhor investigação e análise das respostas dos sujeitos, como também permitir uma visão da percepção dos mesmos, realizamos uma pesquisa descritiva, abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos que ocorrem no Colégio Estadual “CMA”, na cidade de Itabuna/BA, com relação à comunidade escolar e à administração.

Para uma melhor compreensão e análise dos aspectos relevantes apresentados pelos sujeitos, a partir do cotidiano escolar, foram selecionados para fazer parte da pesquisa os seguintes segmentos/pessoas: Diretor e Vice-Diretor da unidade de ensino, Professores e Alunos (os alunos da quinta a oitava séries do ensino fundamental e do primeiro ao terceiro ano do ensino médio), Funcionários da Secretaria, Porteiro, Merendeira e Pais de alunos.

É preciso ainda ressaltar que as redes estaduais de ensino têm um papel estratégico no cenário educacional brasileiro, conforme afirma Guimarães (2003, p.65), vez que elas “atendem quase metade dos alunos do Ensino Fundamental, 80% dos de Ensino Médio e mais de 60% de Educação de Jovens e Adultos”.

As preocupações dos governadores e de seus secretários de Educação são importantes e diversificadas, como: todas as crianças terem acesso à escola; garantir que todas as que foram incluídas no sistema tenham, de fato, o direito de aprender; conseguir qualidade do ensino etc., mas não existe prioridade quanto à forma de gestão dessas escolas.

Assim sendo, podemos até entender que o objetivo maior da escola deveria ser ensinar e aprender a conviver na democracia, pois ela tem a obrigação de formar jovens capazes de criar, viver em cooperação com os demais, em uma ordem social na qual se possa viver com dignidade. Neste sentido, a democracia caracteriza-se como regime em que as leis e as normas são elaboradas pelas mesmas pessoas que vão obedecê-las. É o sistema mais rigoroso que existe, porque não é natural ao ser humano. As normas devem dar autonomia e liberdade aos cidadãos e, ao mesmo tempo, garantir a ordem social. Pode parecer paradoxal, mas não é. Só a ordem construída em conjunto produz liberdade (TORO, 2002).

Concordamos com o autor, e torna-se importante buscar resposta à seguinte questão: “As práticas do gestor na administração de uma escola pública são relevantes para a convivência democrática?”.

Em suma, nosso trabalho tenta buscar: o conhecimento das práticas da direção do colégio CMA – Itabuna/BA, o seu relacionamento com as comunidades interna e externa da escola, comparando com os princípios da gestão democrático-participativa que se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; autonomia da escola e da comunidade educativa; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas na busca de objetivos comuns.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

A nossa compreensão do marco referencial considerou a interpretação das respostas, a partir da revisão de literatura de: Ferreira (1998); Grasmici (1998); Hora (2002); LDB 9394/96; Luck (2001); Libâneo (2003); Mello (1996); Prette (2001); Silva (2003); Orlandi (1996) etc., como aspecto relevante do processo da gestão escolar, procurando verificar como tem sido considerada, do ponto de vista teórico, a questão epistemológica entre ideal e real, subjetivo e objetivo, razão e realização. Isto porque, qualquer análise interpretativa que se procure fazer sobre a tendência da gestão, irá, inevitavelmente, conduzir para esse tipo de questão. Essa bipolaridade existe até hoje e, ainda continua a gerar polêmicas e discussões teóricas sobre as relações entre o sujeito (razão). No entanto, quando nos voltamos para as concepções erguidas no século XX, identificamos que, a concepção de gestão escolar que, em última instância, as visões teóricas deste século se mantêm. Enfim, a diversidade antagônica de abordagens tenta explicar, segundo concepções próprias, os mecanismos de pesquisa que a mente humana utiliza para interpretar a realidade.

Resultados alcançados

E, para o quinto indicador, último item sobre a **gestão escolar democrática**, utilizou-se uma questão de múltipla escolha para que fosse melhor evidenciado o estilo de liderança do Colégio CMA – Itabuna/Bahia, com três alternativas, com as opções de assinalar entre **Centralização de poder**, **Decisões democráticas** e **Decisões dispersas**, e uma segunda questão aberta para justificar a opção do estilo de liderança da instituição pesquisada.

Assim sendo, para uma melhor leitura dos dados coletados, essa questão de múltipla escolha também recebeu uma análise estatística; considerando a frequência das alternativas em percentuais, levando em consideração as funções que os sujeitos exercem na comunidade escolar – conforme a frequência de respostas e foram analisados os Indicadores do Estilo de Liderança da Escola.

Quadro 1: Concepção dos sujeitos quanto ao estilo de liderança escola

FUNÇÕES INDICADORES	Sujeitos / Frequência em %				
	COORD. DIRIGENTES	PROFESSORES	ALUNOS	FUNCIONÁRIOS	PAIS DE ALUNOS
a) Centralização do poder	20	40	80	20	100
b) Decisões democráticas	60	30	10	60	
c) Decisões dispersas	20	30	10	20	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

Como pode ser visto (Quadro 1, acima), pelos índices de indicadores da representação das **decisões democráticas**, sob a visão de quase todos os funcionários, pais de alunos e da administração da escola, há uma tendência a ver positivamente *o estilo de liderança da instituição do colégio CMA – Itabuna/Bahia*.

Percepção dos sujeitos quanto ao estilo de liderança escolar.

Os professores, 40% indicam *o autoritarismo* por considerar que a direção centraliza o poder, evidenciando isso nas suas justificativas:

- 1 “– *Centralização de poder, pois existem decisões que devem ser delegadas e o diretor quer resolver*”.
- 1 “– *As principais decisões são centralizadoras, dificultando o funcionamento equilibrado da comunidade escolar, gerando tomadas de decisões que não produzem a eficiência na aplicabilidade das mesmas*”.
- 1 “– *Centralizadora, os professores só tomam conhecimento das decisões depois que o diretor executa*”.

Desse modo, para 80% dos alunos, *autoritarismo e centralização de poder* são predominantes, que justificaram:

“– *A direção não é organizada e não tem a participação dos alunos*”.

“– *A administração é dona do poder e da razão e os alunos seguidores de seus pensamentos e idéias*”.

“– *O diretor se acha dono da escola, não dá oportunidade para os alunos opinarem*”.

“– *Como a direção não consulta a opinião dos alunos, assim não atendem as suas necessidades*”.

“– *Nunca os alunos têm conhecimento das decisões da direção*”.

60% dos coordenadores e diretores afirmaram existir *decisões democráticas*.

No entanto, nas justificativas dos coordenadores existe uma ambigüidade entre as decisões democráticas e decisões de poder:

“–*Tem momentos que as decisões do diretor têm que ser mediatista e ele decide de sopetão, só tomamos conhecimento mais tarde*”.

“– *A gestão se caracteriza mais por democrática, [...] às vezes, percebo que falta ainda [...] articulação entre os vários segmentos da comunidade escolar...*”.

Embora um número significativo de pessoas não tenha justificado suas respostas/alternativas sobre *o estilo de liderança da direção*, é possível supor uma certa alienação, por desconhecerem o conceito dessa ação ou a importância dessas questões para o desenvolvimento do cotidiano escolar.

Daí porque entendemos que tanto os professores quanto os alunos foram os que mais assinalaram “não sabia” ou “nunca acontecia” em diversos indicadores. Talvez isto se relacione com o fato de alunos e professores não compartilharem de todas as resoluções de problemas e das soluções, eventos, planejamentos e gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola. Entretanto, pode ser que eles não se sintam responsáveis em participar do processo educacional como deveriam.

No entanto, a busca de novas formas de gestão escolar parece tarefa difícil, devido às raízes históricas da escola, que estão marcadas pela centralização e pelo autoritarismo, conforme evidencia Freire (1993, p. 87):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos, como o de ouvir os outros, não por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria, a que

não falte contudo o direito, de quem diverge, de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza.

Certamente, com suas palavras sábias, o autor evidencia um novo padrão de gestão escolar; e tudo isso implica numa ruptura com as práticas administrativas autoritárias, e até mesmo as antidemocráticas, aquelas que são incapazes de conduzir o trabalho da escola na direção de um desempenho satisfatório, de “qualidade”, onde aluno, professor e demais atores educativos e de toda a comunidade sejam bem sucedidos nas ações e reflexões. Eis o nosso maior desafio!

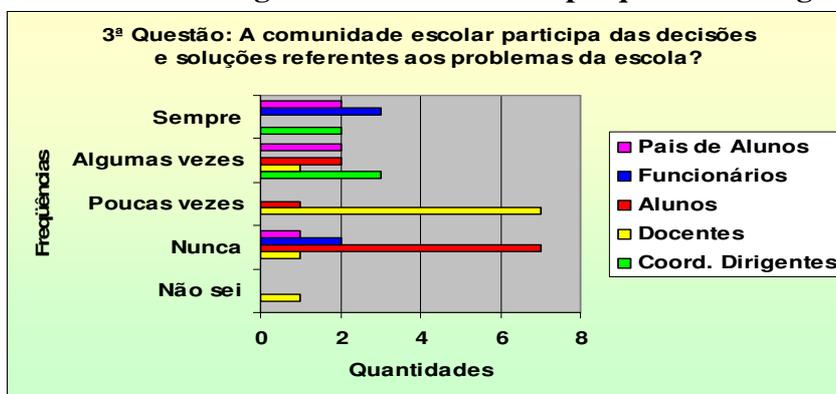
A análise dos dados do questionário revelou claramente que a gestão democrática da escola ainda tem um caminho a percorrer, em virtude de muitas contradições identificadas: em alguns momentos a gestão se revela democrática e em outros de natureza centralizadora ou dispersa. Considera que os aspectos concernentes às mudanças desse cenário vislumbram uma escola cada vez mais democrática e participativa, bem como uma comunicação franca entre os sujeitos educativos, que levam a criar espaços de uma cultura mais democrática. Eis aí uma condição essencial para que a gestão escolar aconteça de maneira descentralizada; além do mais, essa cultura vai sendo (re)construída por meio do respeito às diferenças e da tolerância às diversidades sócio-culturais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A nossa pesquisa identificou o estilo de liderança do gestor da escola estadual, que apresenta visíveis ações **centralizadoras e dispersas**, nos olhares dos diversos segmentos da comunidade escolar, ainda que muitos, em alguns momentos, o vejam como uma **gestão democrática e participativa**.

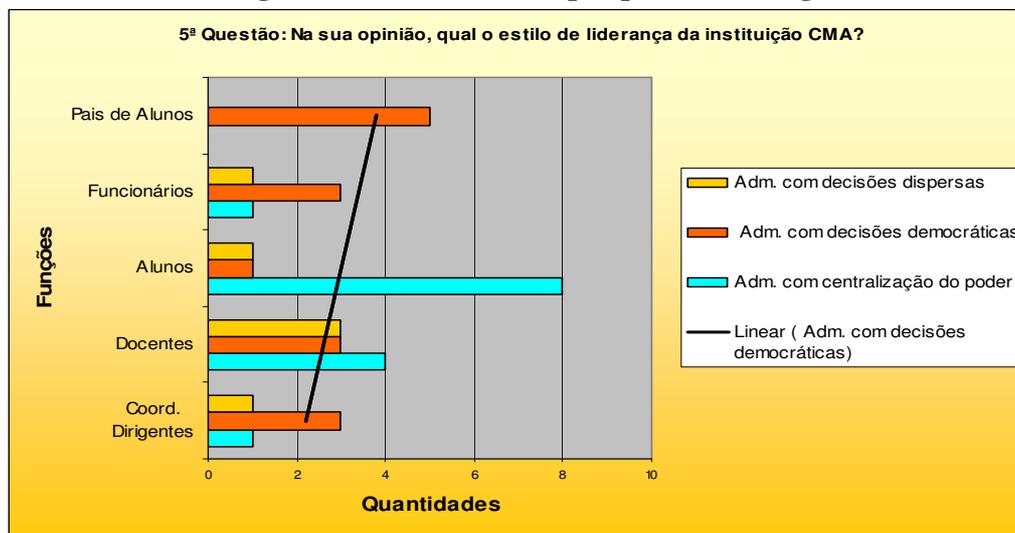
Assim sendo, tais evidências contraditórias que aparecem em vários momentos da análise de dados no decorrer da pesquisa, mormente na questão de múltipla escolha, revelam a intensidade do poder exercido pela direção sobre eles conforme Figuras 02 e 03.

Figura 01: Resultado da pesquisa do Colégio CMA.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

Figura 02: Resultado da pesquisa do Colégio CMA.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

Essa realidade nos leva a refletir sobre as mudanças que ainda deverão ocorrer nas práticas dessa escola; e, para que se torne de fato mais *participativa*, deve-se buscar a construção da autonomia, elemento principal da comunidade democrática.

Em suma, a nosso ver, no contexto dessa escola que pesquisamos, a **gestão escolar democrática** não ocorrerá espontaneamente, depende de todos os sujeitos que lidam com educação – o governo, a escola e a sociedade. Constantemente, o processo de democratização de uma escola pública tem se mostrado conflituoso e não acontece através de regulamentações e leis, mas sim, criando uma cultura democrática e exercendo-a em sua essência. Essas são condições essenciais para o funcionamento eficaz da gestão escolar de maneira descentralizada. E, será em cada ação dos diretores, coordenadores, professores, alunos, funcionários e pais de alunos que essa cultura vai sendo formada, construída coletivamente a partir da contribuição de todos, eliminando entraves das diferenças e compreendendo as diversidades das relações de trabalho na escola e na comunidade como reflexo dessa prática.

Cientes de que a condução do processo educacional decorre em sua maioria da administração da educação nas escolas municipais, estaduais e federais, acreditamos que as ações da gestão escolar seja um dos grandes facilitadores, como também que pode sofrer grandes entraves processuais quando não forem bem geridos e sofrer uma grande alavancagem quando ocorrer um movimento de liderança saudável, em que as pessoas ajam com coerência e promovam um envolvimento efetivo com as comunidades escolar e local. A nosso ver, o gestor educacional tem uma missão, a principal, que é reunir pessoas para juntas pensarem, discutirem e encontrarem caminhos para as dificuldades que surgem no cotidiano da escola.

Dentro deste contexto, a forma mais adequada de se conseguir uma elevada qualidade de ensino talvez seja pela gestão democrática participativa. Se as pessoas estão reunidas visando um objetivo comum existe maior possibilidade de se alcançar sucesso. Na atualidade, não se concebe mais decisões autoritárias, mesmo que sejam repletas de boas intenções. Partindo dessas idéias, o gestor escolar tem a necessidade de partilhar com toda comunidade escolar e local as decisões que visem ao melhoramento do desempenho de toda a instituição.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998. p. 59-75.

HORA, Genigleide Santos da. **Gestão escolar participativa: um desafio relacional e organizacional**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia (UFBA); Faculdade de Educação (FACED). Salvador: 2002.

LIBÂNEO, José Carlos *et alli*. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, Heloísa *et alli*. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MELLO, Guiomar Namó de. Políticas Públicas de Educação Básica no Brasil: acertos e erros dos últimos 15 anos. In: **CONSED/UNICEF. Políticas Públicas de Qualidade na Educação Básica**. Brasília, 1996. p. 15-26.

PRETTE, Almir Del; PRETTE, Zilda A. P. Del. **Psicologia das Relações Interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. **Interpretação: autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico**. Petrópolis: Vozes, 1996.

SILVA, Adejaira Leite da. Autonomia pedagógica e administrativa na escola pública. *Revista Gestão em Ação*, Programa de Pós-graduação da Faculdade de Educação da UFBA. Salvador: ISP/UFBA – v. 1, n. 1, jan./jun./2003, p. 7-17.