

# GESTÃO DEMOCRÁTICA ENTRE O DITO E O POSSÍVEL: UMA ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Fagner Costa e Silva  
bitencourt65@hotmail.com  
Especialista em Estudos Literários (UEFS),  
Estudos Linguísticos e Literários (FBB) e  
Gestão Pública (UNIVASF).

## Resumo

O presente trabalho surge como uma investigação bibliográfica e de pesquisa de campo, com o objetivo de analisar a relação entre os princípios da gestão democrática para o ensino público e sua aplicabilidade no ambiente escolar. Neste trabalho buscou-se refletir como se dá a implementação e participação dos atores que compõe a gestão democrática na Escola Estadual Educandário Oliveira Brito, na cidade de Euclides da Cunha – BA. O método, baseado na análise de conteúdo, procurou construir uma amostra a partir da aplicação de questionários dos sujeitos envolvidos no cotidiano escolar: estudantes, professores, funcionários e gestores. A análise dos dados demonstrou que os gestores conhecem e buscam aplicar os princípios da gestão democrática, ressentindo-se apenas da dificuldade de aproximação entre família e escola. Quanto aos professores, estudantes e funcionários percebemos que reconhecem e apoiam as medidas implementadas pela gestão, mas demonstram falta de diálogo e interação com as outras categorias. A investigação deixou em evidência também uma falha no processo de comunicação entre os pares que compõe o corpo da gestão escolar. Como resultado, e, à luz do referencial teórico analisado, pretende-se contribuir com reflexões acerca dos problemas de aplicação que o modelo de gestão democrática tem encontrado para se constituir de forma plena, sendo que seu êxito implicará no exercício da democracia, autonomia e participação dos atores educacionais em prol de uma educação equitativa e de qualidade.

**Palavras-chave:** Escola Pública. Gestão Democrática. Educação. Aplicabilidade da gestão.

## Abstract

This present paper came as a literature and study field research, with the aim of analyzing the relationship between the principles of democratic management for public education and its applicability in school environment. Consists in to reflect how does the implementation and participation of the actors in the democratic management of the Bahia State School Educandário Oliveira Brito, in downtown of Euclides da Cunha – Bahia, Brazil. The method, based on content analysis from the questionaries, consists to build a sample of those people is involved in school daily life: students, teachers, staff and administrators. A data analysis showed that managers know and are trying to apply the principles of democratic management, resenting only the difficulty of approximation between family and school. Teachers, students and staff recognizes

and supports the measures implemented by school management, but the research shows an abstinence of dialogue and interaction with the other categories, and also shows a failure in the communication process between the pairs that are composing the frame of the management school. As a result, and in the theoretical framework discussed are intending to contribute with reflections about the problems of applying the democratic management model has found to be in plan form, and its success will involve the exercise of democracy, autonomy and participation of educational actors towards an equitable and quality education.

**Keywords:** Public School. Democratic Management. Education. Applicability of Management.

## INTRODUÇÃO

A Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei 9394/96), se constitui como um dos principais marcos na história da educação no Brasil, a construção de sua estrutura visou buscar um melhoramento no corpo e na forma de gerir as várias concepções estruturantes/ideológicas existentes no país, foi homologada em 1996, sob um forte apelo de professores e pensadores, nela, contém a síntese de um corpo regulamentário para a partir de então traçar novos rumos para educação no país.

A compreensão de que uma educação de qualidade é fundamental para o desenvolvimento do país alastrou-se nas últimas décadas a ponto de se tornar notória no Brasil, sendo raro encontrar alguém que hoje discorde dessa relevância. Também é de conhecimento comum que a escola, mesmo não se constituindo em elemento único da educação, é parte indispensável desta e tem um papel essencial na sociedade por meio do ensino formal. (PASSADOR, SALVETTI, 2013, p 498).

A constatação por parte da sociedade, de que a escola é uma das precursoras para o desenvolvimento do país, faz com que se projete neste ambiente uma estrutura que sirva de exemplo para o que almejamos. Neste aspecto, a Lei das Diretrizes e Bases, em seus princípios lança a proposta da gestão democrática para o ensino público, a qual se constitui por dois aspectos: O primeiro de caráter interno, que contempla os processos administrativos e a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos e o segundo, de caráter externo, na qual visa fomentar a função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento. A gestão democrática é encarada como um dos princípios para o desenvolvimento da educação, e é talvez a mola propulsora que guia as mudanças qualitativas que o sistema educacional brasileiro pretende alcançar. Para Roseli Cândida Leite (2010) o papel do gestor escolar no contexto da gestão democrática se constitui como:

Os gestores das escolas para exercerem a função de direção têm que agregar em suas funções um imperativo social e pedagógico, além de coordenar todo o processo organizacional que a função lhes atribui. A direção escolar tem um significado diferenciado dos demais, pois não se trata de uma direção empresarial onde temos apenas o cumprimento de atividades com eficácia e onde o que prevalece é o capital, o crescer, ganhar sempre. A direção escolar citada trata de universo maior onde o principal objetivo é o ser humano, o intelecto, é o direcionar todas as ações em prol de sua comunidade escolar. Essa direção implica em intencionalidade, pois contribui para a tomada de posição perante a sociedade em que atua (LEITE, 2010, p, 31).

A gestão democrática escolar nasce como parte de um processo mais amplo de redemocratização da sociedade brasileira. Garantida pela constituição Federal (Art. 206) e delineada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – 9394/96, se apresenta como alternativa para os modelos de gestão centralizadas e patrimonialistas preponderantes durante um longo período da história da educação no Brasil, constitui-se como o meio para a organização de práticas descentralizadas, participativas, dialógicas e que envolvam toda a comunidade escolar comprometidos com uma educação de qualidade para todos. Vejamos o que Luciana Rosa Marques (2012) fala sobre esta questão:

Essas mudanças encontram reflexos na forma proposta de gestão da educação. Com a adoção dos pressupostos neoliberais pelo poder central, a partir de 1995 começam a ser implantadas diretrizes no sentido de democratizar os sistemas escolares e a gestão das escolas. Assistimos, assim, a uma série de ações que visam tanto democratização da gestão das escolas públicas brasileiras, como dos próprios sistemas escolares, sejam eles estaduais ou municipais. (MARQUEZ, 2012, p.1178)

A implementação de um sistema de políticas democráticas na gestão escolar, não envolve somente a decisão de seu gestor; a prática da gestão democrática inevitavelmente deve ser compreendida como um exercício de diálogo, das escolhas descentralizadas, da impessoalidade e que as decisões e os programas devem sempre ser formulados com o auxílio dos professores, estudantes, gestores e entidades ou integrantes da comunidade externa local. Gestão democrática se opõe à gestão patrimonialista, a pesquisa que este projeto pretende realizar tem como base esta premissa e busca avaliar os índices se referenciando nos princípios da gestão democrática, ou seja, devemos considerar o grau de eficiência e eficácia de projetos ou ações que tiveram resultados respaldados em um modo democrático de agir.

O presente trabalho busca investigar como a escola estadual Educandário Oliveira Brito, situada no do município de Euclides da Cunha BA tem implementado em sua gestão os princípios da gestão democrática propostas pela LDB/1996, pela Constituição Brasileira de 1988 e de forma específica, identificar, se estes princípios tem modificado a relação entre escola e comunidade, averiguando se os pares que compõe a unidade escolar conhecem estes princípios, reconhecem sua aplicabilidade na escola e, sobretudo, se contribuem para a implementação deste modelo. Em suma, tentamos averiguar o espaço entre o “dito e o possível” do modelo da gestão democrática no ensino público.

Os motivos que instigaram a realização deste projeto encontram-se no fato de compreender as dificuldades que existem na empregabilidade da gestão democrática no círculo escolar, na tentativa de procurar entender quais principais dificuldades estas organizações encontram em seu modelo de gestão, analisamos o grau de conhecimento a respeito da gestão democrática de várias partes que compõem o corpo de uma unidade escolar pública, também verificamos se, segundo estes entrevistados a gestão democrática está tendo eficácia ao que se pretende e qual seria o caminho para alcançar um modelo de gestão democrática plena na escola pública Educandário Oliveira Brito.

## **DISCUSSÃO TEÓRICA**

A administração escolar no Brasil se constitui ainda em um campo de conhecimento em construção. A necessidade de alicerçar esta área esta ligada as críticas feitas por diversos autores, tais como Paro (1986) e Félix (1984) acerca da inviabilidade de transposição dos pressupostos básicos da Teoria da administração para a administração escolar. Paro (1998) defenderá uma concepção de administração/gestão como mediação, diferenciando-a da percepção geral de administração comumente associada a “chefia e controle das ações de outro” (p.4), em suas palavras

Percebemos que o que a administração tem de “essencial” é o fato de ser mediação na busca de objetivos. Administração será, assim, como já defini anteriormente (PARO, 1986), a “utilização racional de recursos para a realização de determinados fins.” (Ibdem)

Atentar para a administração escolar nesta perspectiva é ver a escola como um conjunto, em que se faz necessária uma gestão colegiada, democrática, que inclua ações coletivas de seus atores na obtenção da qualidade e na superação de modelos burocráticos e paternalistas.

A gestão democrática, nesse contexto, é fruto das influências sociais na luta pela redemocratização da sociedade brasileira, na tentativa de construir personagens autônomos, no qual o exercício da democracia no ambiente escolar contribuirá para isso. Conforme ressalta Oliveira (2013)

Influenciados pelo contexto de luta pela redemocratização da sociedade brasileira e pelas teorias de cunho marxista que orientaram a maioria dos estudos filosóficos e sociológicos da década de 1980, esses estudos passam a defender a gestão democrática como meio de transformação social, pois, a partir dela, se abriria um espaço significativo para a formação política dos indivíduos por meio da participação coletiva nos processos de tomada de decisão (p.17).

A gestão democrática se consolida na Constituição de 1988 como o princípio norteador da gestão no ensino público brasileiro, assim como na Lei de Diretrizes e Bases, nº 9394/96, que além de referenciar a gestão democrática, incita a instituição de conselhos escolares ou equivalentes no intuito de promover uma gestão participativa de toda a comunidade escolar: gestores, pais, estudantes, professores, funcionários e todo o corpo que poderá contribuir para um projeto educacional.

Nesse contexto, a gestão democrática envolve em seus critérios dois princípios: o primeiro de caráter interno que contempla os processos administrativos e a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos e o segundo, de caráter externo, visa fomentar a função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento. Ambos os princípios compreendem uma perspectiva de participação, de construção nos processos de aprendizagem e formação, das quais todos devem fazer parte, constituindo-se uma maneira de prover maior aproximação entre os sujeitos que compõem o cenário educacional e, sobretudo, a autonomia dos seus pares.

Um estudo sobre democracia não poderia desconsiderar a questão da autonomia, na medida em que estes dois conceitos têm uma extrema inter-relação. Assim, só a autonomia garante o poder, os recursos e a capacidade de decisão coletiva necessários ao funcionamento democrático de uma organização. (MARQUEZ, 2011, p,85)

Os princípios de gestão democrática para o ensino público, além de favorecer e incentivar a autonomia dos pares que a compõe, também deu importante incentivo ao que tange a autonomia da escola como organização, como podemos encontrar no âmbito da educação no Estado da Bahia. O principal documento orientador é o Plano Estadual de Educação (2006) cujos principais preceitos na esfera da gestão são: fortalecer a autonomia das unidades educacionais e a gestão descentralizada, estabelecer políticas de desenvolvimento para a composição de conselhos ou colegiados escolares, associação de pais e mestres e unidades executoras, assim como:

Assegurar a obtenção de meios democráticos para seleção de dirigentes, respeitando os critérios básicos e fundamentais para o pleito da ocupação da função. Assegurar a utilização dos mecanismos de divulgação e transparência na aplicação dos recursos financeiros destinados à unidade educacional. Garantir a efetiva participação da comunidade escolar e local no processo de elaboração e implementação do Regimento Escolar, Plano de Desenvolvimento da Escola, Projeto Pedagógico e demais instrumentos de gestão (p. 64-65).

A Bahia assim como a maioria dos Estados brasileiros, em consonância com a Constituição e com a LDB, adotou a eleição no ambiente escolar como forma de provimento do cargo de diretor. Segundo Oliveira, Moraes e Dourado (2014) a escolha dos diretores pode acontecer das seguintes maneiras: indicação pelos poderes públicos; diretor de carreira; aprovação em concurso; indicação por processos mistos e eleição. A opção pela eleição direta demonstra o compromisso com a implementação de uma gestão participativa e compartilhada pautada no exercício da cidadania e da democracia. Percebemos também por meio do Plano Estadual de Educação da Bahia que a política educacional do Estado adotou os princípios de gestão democrática como indicações e diretrizes para a organização da administração escolar. Nesse sentido, a gestão democrática pode ser entendida:

Como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (2009, LUCK, P. 71).

Fazer coletivo, a gestão democrática deve ser participativa e deve abarcar não apenas a escolha dos dirigentes, mas acima de tudo, deve proporcionar esferas de diálogo na elaboração dos projetos pedagógicos, trazer transparência quanto às informações administrativas da escola e deve efetivar a participação da comunidade nos projetos da escola. Ao analisar a gestão

democrática em instituições educacionais ligadas ao MST, Del Ri e Vieitz (2010) afirmam o seguinte:

A organização e a gestão da escola são elementos fundamentais de qualquer sistema ou unidade de ensino, pois, dependendo de como elas se processam, a vivência na escola pode ser democrática ou não. Para vivenciar a democracia, propõe para as suas escolas a gestão democrática, a auto-organização dos alunos e o coletivismo (DEL RI, VIEITZ, 2010, p. 61).

Nessa perspectiva, os instrumentos delineados para a efetivação da gestão democrática, são: a constituição de conselhos e ou equivalentes e a elaboração do projeto político pedagógico de forma coparticipativa e a forma como a escola produz, divulga e socializa o conhecimento. Os conselhos escolares atuam como órgãos deliberativos, cujos representantes devem abarcar todas as esferas da comunidade escolar: pais, estudantes, professores, gestores, funcionários. Suas funções, consultivas e deliberativas devem constituir-se como espaço de democratização das ações escolares. Segundo Oliveira (2014) a constituição de conselhos é um dos mecanismos mais eficazes de participação da comunidade escolar na gestão democrática que podem ser assim constituídos: conselho escolar; conselho de classe, associação de pais e mestres e grêmio estudantil, os quais representam diversidade, dinamismo e novas possibilidades de participação nos processos decisórios, podendo ocorrer de forma integrada e concomitante. Em suas palavras,

A participação, portanto, não se apresenta de maneira padronizada. É uma prática polissêmica, que apresenta diferenças significativas quanto a natureza, caráter, as finalidades e ao alcance nos processos de aprendizagem cidadã. Isso quer dizer que os processos de participação se constituem, eles próprios, em atitudes e disposição de aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídas cotidianamente (p.11).

Dessa forma, o conselho escolar se apresenta como instância colegiada abarcando todos os seguimentos da comunidade escolar, constituindo-se num espaço de discussão consultivo e deliberativo, não devendo, portanto atuar como único órgão de representação. O conselho de classe volta-se mais especificamente para os processos de ensino-aprendizagem, podendo articular e mobilizar diversos seguimentos das escolas nas atividades pedagógicas. Não deve ter como função decidir aprovação ou reprovação. Por sua vez, a associação de pais e mestres, pode

ser a instância de interseção escola x comunidade, e por fim, o grêmio estudantil atua como instância independente e como mecanismo de participação dos estudantes no cotidiano escolar.

Já o Projeto Político Pedagógico tem como eixo ser um instrumento de organização das atividades pedagógicas e do trabalho na escola em geral. Projetos Políticos Pedagógicos, doravante, PPP, podem adquirir duas perspectivas: a de inovação regulatória, tendo como princípio a produção documental, sem participação coletiva e a inovação emancipatória, cujo intuito prevê a articulação, integração, construção coletiva, escola democrática. Nesse sentido, a pesquisa exploratória buscou perceber se os atores da escola averiguada consideram o PPP como um instrumento que traz mudanças e possibilita para além da administração escolar uma democratização do ensino.

## **METODOLOGIA**

Antonio Carlos Gil ao descrever o que constitui um estudo de caso nos diz: “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (2008, p. 51-52). Nesta perspectiva, a pesquisa estruturada no trabalho se baseia na conceituação de Gil para estudo de caso, além de ser uma pesquisa com natureza em um estudo exploratório e descritivo. Por se tratar de uma análise sobre a empregabilidade e sucesso do modelo de gestão democrático na escola pública, foi necessário utilizar uma revisão bibliográfica acerca do tema. Esta revisão forneceu subsídios para a análise do aspecto estudado e determinou os rumos do trabalho.

Segundo Lima (2004) pesquisas de diferentes naturezas devem acolher aparatos de técnicas de coletas de informações que sirvam como instrumentos confiáveis, e que possibilitem ao pesquisador compor um processo eficaz na localização, registro e tratamento de dados e informações. Desta maneira, é necessário fundamentar-se nas descrições, discussões, análises e reflexões à medida que permitem ao pesquisador dispor de materiais indispensáveis para melhor estruturar o problema investigado.

A pesquisa foi realizada no Município de Euclides da Cunha – BA, na Escola Estadual Educandário Oliveira Brito no período de 4 a 20 de Agosto de 2014. Os sujeitos envolvidos



compreendem uma representação dos agentes educacionais: gestores, professores, funcionários e estudantes. De acordo com o senso de 2013, a escola possui 1671 alunos, 4 gestores, 63 técnicos, 79 professores que compõem a equipe pedagógica, distribuídos nos turnos matutino, vespertino e noturno.

A amostra da pesquisa compreendeu 50 estudantes, 2 técnicos, 3 docentes e 2 gestores. Seguindo o critério definido por Gil (2008, p. 91) de amostra aleatória simples, com isso foi pesquisado o universo de 3 por cento do total de estudantes, 3 por cento (aproximadamente) dos professores, 3 por cento (aproximadamente) dos técnicos e 50 por cento dos gestores da escola. A disparidade entre os percentuais pesquisados foi estabelecido pelo critério de importância na implementação da gestão democrática na escola, tendo em vista que os gestores são os principais promotores deste modelo da administração. Com isso tornou-se necessário entrevistar percentualmente um número maior de atores deste seguimento da instituição.

Como foi posto acima, a pesquisa seguiu um critério de amostragem aleatória simples, tendo os indivíduos pesquisados sido escolhidos através de um processo de sorteio com suas matrículas no sistema da escola. A única exceção, neste critério foi à escolha do diretor do colégio, tendo em vista sua importância para a execução dos princípios da gestão democrática, a pesquisa não poderia tê-lo deixado de fora. O outro gestor foi escolhido, como os demais entrevistados, por sorteio no sistema.

Os instrumentos para coletas de dados foram: levantamento bibliográfico; observação direta e aplicação de questionário. O método de análise consistiu na análise de conteúdo que segundo Bardin (1977), pode ser caracterizada como:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados [...] é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade (p. 9).

A forma pela qual a pesquisa se constituiu, teve como base entrevistas realizada com os diversos seguimentos que compõe o corpo da escola. Com isso, procuramos averiguar, se a implementação da gestão democrática no ensino público modificou a realidade no ambiente escolar; para tanto, tomamos o texto da LDB como base, e para cada grupo de entrevistados, abordamos o que a lei prevê para a sua esfera de atuação, procuramos verificar o que vem

acontecendo no ambiente pesquisado e a aproximação/distância com o texto da Lei Das Diretrizes Básicas da Educação.

## ANÁLISE DOS DADOS

O Educandário Oliveira Brito, colégio fundado em 1962, é a maior escola Estadual de Euclides da Cunha. Insere-se nos projetos FAED/manutenção, PDDE/caixa escolar, PDDE/ensino médio inovador, PDDE/mais educação/tempo integral, PNAE/mais educação, PNAE/regular e EJA<sup>1</sup>. As primeiras eleições diretas para os cargos de direção da escola datam do ano de 2009.

O questionário foi estruturado para ser aplicado de forma diferenciada segundo as categorias: alunos, professores, funcionários e gestores. As questões direcionadas a estas classes procuram averiguar o universo de conhecimento a respeito dos princípios da gestão democrática implantados na escola, e com isso chegar a dois pontos conclusivos: o primeiro se os pares que compõe o corpo escolar conseguem reconhecer tais princípios que regem a gestão democrática, e o segundo, se conseguem visualizar a implantação destes na unidade escolar que fazem parte.

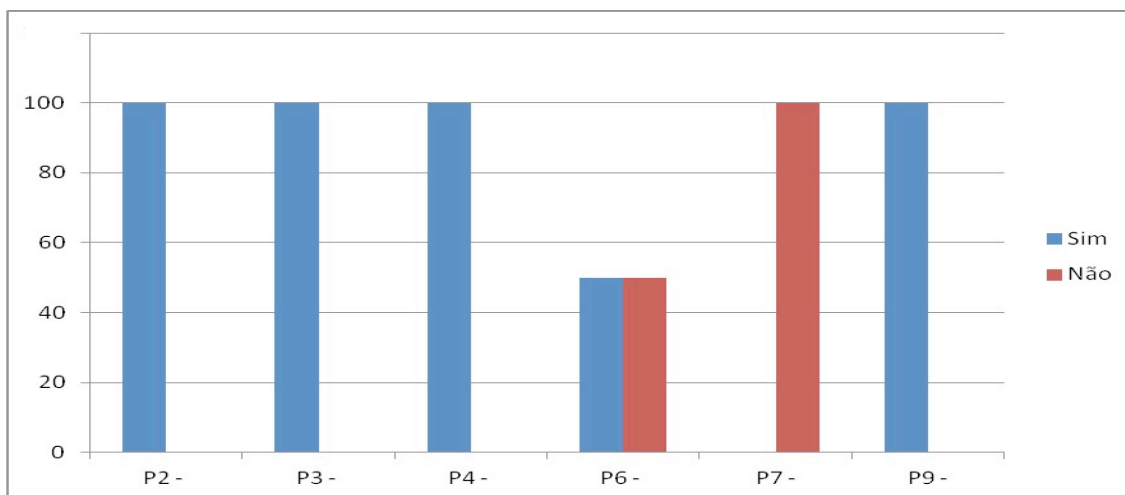
O questionário direcionado aos gestores foi estruturado com base nos quesitos: Como são divulgadas as normas de funcionamento da escola? (questão aberta); Os objetivos sociais da escola estão bem definidos? (P2); A escola possui conselho escolar? (P3); A proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos? (P4); Como ocorreu a construção do PPP? (Questão aberta); Os pais são participativos na escola? (P6); A comunidade escolar, em especial os pais, participara da elaboração da Proposta Pedagógica?(P7) As ações desenvolvidas na escola são planejadas pelo Conselho? Ou apenas levadas para sua aprovação (Questão aberta e de múltipla escolha); O modelo de gestão é democrático? (P9) e quais sugestões consideram que tornariam mais eficaz este modelo de gestão (Questão aberta).

Em se tratando das perguntas objetivas, os gestores entrevistados responderam da seguinte maneira, como aponta o gráfico I. Gestores.

Gráfico I. Gestores.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://escolas.educacao.ba.gov.br/node/12407>



Os gestores afirmaram ter ciência dos princípios que regem a gestão democrática e conhecimento dos desafios e dificuldades propostos no cotidiano escolar. Por meio dos questionários objetivos e abertos, observamos que a escola possui uma série de métodos de divulgação das normas de funcionamento e do conhecimento produzido durante as reuniões e assembleias: são feitos comunicados, reuniões, divulgação na rádio comunitária da escola. Para os gestores, os objetivos educacionais da escola são muito bem definidos, visto que estão expressos no PPP e no Regimento da Escola. O projeto foi construído a partir da formação de grupos de estudos, em que cada grupo abraçou um tema relevante, seus problemas e soluções para resolvê-los.

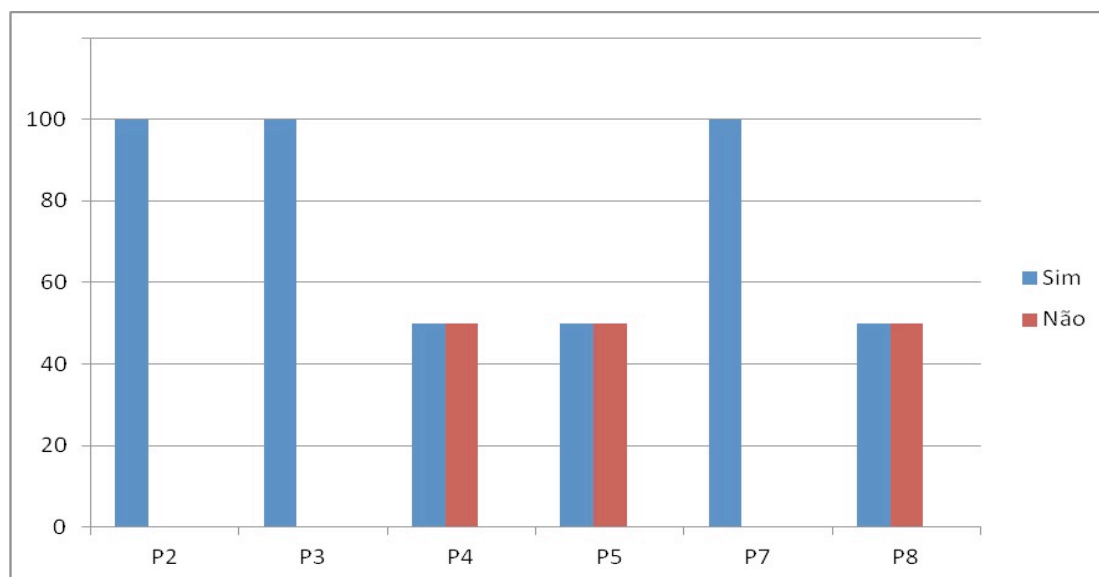
A escola ainda possui conselho escolar deliberativo e consultivo, conselho de classe, associação de pais e mestres e grêmio estudantil. Todavia uma das dificuldades ressaltadas por um dos gestores se encontra na falta de participação dos pais e da comunidade escolar e local. Os gestores consideram o modelo de gestão da escola democrático, e como sugestões gostariam de participação efetiva dos pais, mais autonomia com relação a algumas decisões, uma melhor distribuição de recursos e modernização e adaptação das escolas antes da implementação de qualquer projeto.

Sobre a análise dos questionários aplicados à categoria de professores, funcionários e estudantes foram divididas respectivamente por seus grupos, mas o conteúdo do questionário se constituiu através do mesmo modelo. A estrutura de suas perguntas se deu da seguinte forma: A escolha dos diretores da escola ocorreu de qual maneira (Questão aberta); Em sua opinião o

modelo de gestão desenvolvido nesta escola é democrático? (P2); A escola possui Regimento Interno e Projeto Político Pedagógico? (P3); Você conhece e/ou leu o Regimento Interno e o PPP ? (P4); Você participa do Conselho Escolar? (P5); Na sua escola como você toma conhecimento das principais decisões (Questão múltipla escolha e aberta); Você considera importante o Conselho Escolar, por quê? (P7); Você conhece a Legislação que orienta os princípios e diretrizes da gestão democrática? (P8); Na sua escola quais os mecanismos de participação da comunidade, selecione as opções (Múltipla escolha).

O Gráfico II. Funcionários. Contém a síntese das respostas objetivas fornecidas pelos funcionários da escola.

Gráfico II. Funcionários.

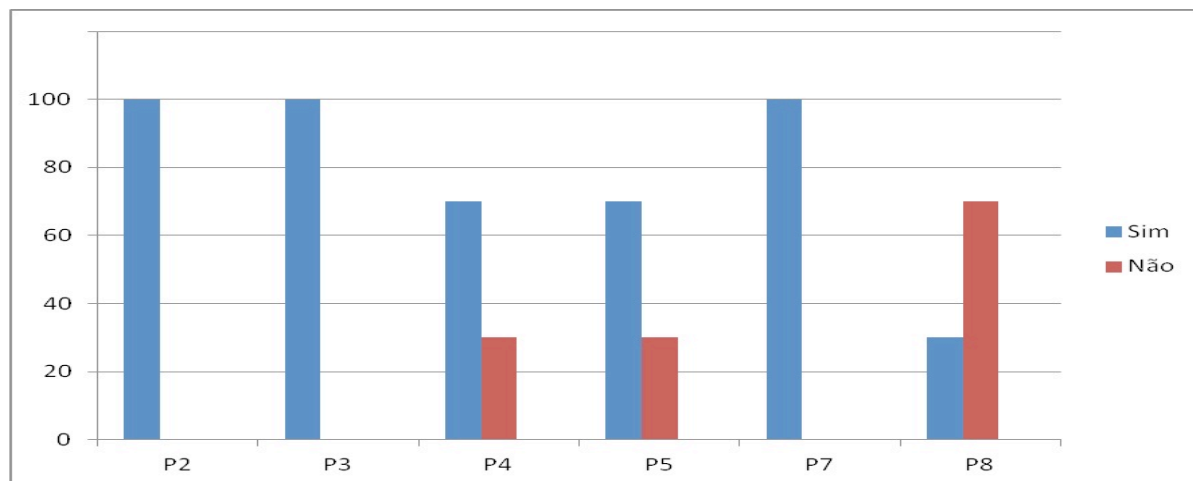


O funcionário 1, participante do conselho escolar, declara conhecer o PPP e o Regimento Interno e ser notificado das decisões da escola via comunicado. Conhece os princípios da gestão democrática e declara haver apenas conselho escolar na escola, desconhecendo os outros mecanismos de participação da comunidade. O funcionário 2, conhece os princípios da gestão democrática e considera que a gestão da escola segue esses princípios, visto que mantém a radio EOB, o jornal EOB, o colegiado escolar como meio de divulgação e participação da comunidade escolar. Declarando ser informado por reuniões e comunicados, não participa do conselho e afirma que a escola tem conselho escolar e conselho de classe. Nesta categoria, notamos uma

diversificação maior nas respostas em comparação com as dos gestores, na qual podemos notar uma certa disparidade em relação aos conhecimentos sobre o modelo de gestão democrática entre os funcionários e sobre sua aplicabilidade na escola.

Os resultados da categoria dos professores, se encontram no Gráfico III. Professores.

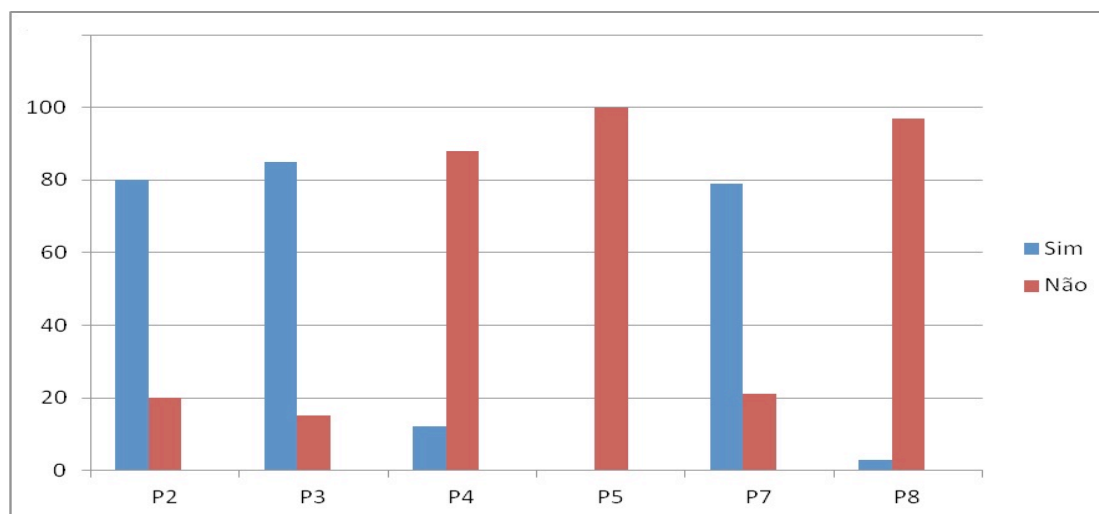
Gráfico III. Professores.



Quanto à categoria de professores, estes reconhecem a aplicabilidade da gestão democrática na escola e afirmam que os projetos pedagógicos como a semana de cultura, a feira de ciências e o “Mais Educação” (Programa do Governo Federal, gerido pelo Ministério da Educação que visa induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular na perspectiva da Educação Integral.) são meios de aproximar a escola e a comunidade. Dois terços dos entrevistados disseram que participa do conselho escolar, também dois terços afirmaram que conhece o PPP e o Regimento, mas se tratando dos princípios que regem a gestão democrática, 66 por centos dos professores entrevistados afirmaram não conhecer tais princípios, o que gera um entendimento contraditório nas respostas, pois os docentes visualizam a implantação de ações democráticas, mas não conhecem o texto ou o conceito que regem tais posturas. Esta disparidade de informações pode gerar um conflito entre o que se faz e o que deveria ser feito ou como deveria ser feito.

O Gráfico IV. Alunos mostra como os alunos responderam as questões diante do questionário.

Gráfico IV. Alunos



Na categoria dos estudantes, os dados apresentados, que refletem a opinião maioria dos alunos entrevistados, são seguintes: consideram a gestão democrática, mas não conhecem o PPP, o Regimento e as diretrizes da gestão. Não participam do conselho escolar e afirmam tomar conhecimento das ações da escola através de comunicados, avisos em sala, divulgação na rádio e no jornal da escola. Além disso, diferenciando-se de alguns professores ou funcionários, afirmam que a escola possui conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres e grêmio estudantil. Os alunos também entraram no mesmo processo de contradição que os professores entraram, reconhecem que a escola aplica um modelo de gestão democrática, mas não conhecem os princípios que regem tal modelo de gestão.

Com a análise dos questionários, percebe-se que há uma dissociação entre os funcionários, professores e estudantes, em que cada grupo acaba por ficar preso à especificidade de sua função na instituição, não interagindo com o outro, o que dificulta a circulação de informações e em certa medida a divulgação dos conhecimentos, anseios, desafios e dificuldades de sua categoria. Além disso, urge que a gestão, já que procura evidenciar e abarcar todos os princípios de participação da comunidade procure desenvolver um trabalho de divulgação dos documentos que regem o cotidiano escolar, como o PPP, o Regimento e as diretrizes da gestão, além de trabalhar por uma maneira de aproximar de forma mais eficaz os pais e a escola, onde

possa haver trabalho e construção mútua e compartilhada do conhecimento, ciência, cultura aliados ao exercício da cidadania e democracia.

O reconhecimento dos princípios que regem a gestão democrática por parte dos pares da instituição, pode ser um passo importante para uma eficaz implantação deste modelo na escola, pois com a distinção do que seria gestão democrática os pares poderiam cobrar com mais eficácia a implantação plena da gestão democrática na escola estadual Educandário Oliveira Brito.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi analisar a aplicabilidade dos princípios da gestão democrática na escola Educandário Oliveira Brito, na tentativa de verificar se os pares que compõe a unidade escolar conhecem estes princípios, reconhecem sua aplicabilidade na escola e sobretudo, se contribuem para a implementação deste modelo, em suma, tentamos averiguar o espaço entre o “dito e o possível” do modelo da gestão democrática no ensino público.

Os resultados da pesquisa de maneira geral foram satisfatórios. Com eles podemos notar que existe um empenho por parte do gestor da escola em implementar um modelo de gestão que segue os princípios propostos pela LDB voltados para gestão democrática, embora tenhamos percebido lacunas que envolve principalmente uma falha na comunicação entre as partes que formam a instituição, iniciativas da gestão da escola são desconhecidas entre os alunos ou até entre os professores/funcionários, por outro lado a existência do grêmio estudantil, importante fonte de representação dos discentes, também é desconhecida pelos professores e funcionários. Esse entrave na comunicação dos indivíduos da escola é uma grande barreira para a plena gestão democrática, pois uma das premissas na constituição de qualquer exercício democrático se relaciona com o fator da participação de mais de uma voz para construir os projetos que comporão a gestão.

Em termos de participação na gestão do modelo democrático na escola, foi apontado por um dos gestores que a comunidade local (incluindo os pais dos alunos) não contribui. A pesquisa indica que este é outro grande percalço para uma gestão plena democrática, pois uma das classes

que deveriam compor o corpo de desenvolvimento democrático na estrutura deste modelo educacional, se isenta de responsabilidade.

Ressalta-se que a pesquisa se constitui em cunho discursivo, ou seja, os resultados que os questionários mostraram fazem parte das falas de seus entrevistados, o que pode representar interpretações diferentes da realidade escolar, porém, tomamos o conjunto e as reproduções de falas recorrentes como premissas verdadeiras. A culminância da aplicação questionário associados com as referências bibliográficas, possibilitou uma análise precisa dos dados, os quais mostraram que a gestão escolar se constitui como uma área a parte e específica da administração de empresas, devendo possuir teorias próprias e mecanismos orientadores de seu próprio campo, o da Educação. A gestão democrática na escola pública, nesse contexto, se insere como um processo amplo que envolve não apenas as decisões dos gestores, mas a participação de toda comunidade. Uma gestão só é democrática na medida em que cria mecanismos e condições para que todos os membros da comunidade escolar participem efetivamente das tomadas de decisões referentes ao cotidiano escolar, assim como divulga e socializa o conhecimento dentro e fora de seus muros, é preciso o empenho de todas as partes para uma plena democracia dentro da escola.

## REFERÊNCIAS

BAHIA, Secretaria de Educação do Estado da. *Plano Estadual de Educação*. 2006.

[www.educacao.ba.gov.br/.../plano-estadual-de-educacao-item-5.pdf](http://www.educacao.ba.gov.br/.../plano-estadual-de-educacao-item-5.pdf).

DEL RI, Neusa MARIA; VIEITZ, Candido Giraldez. *Gestão democrática na escola pública: uma experiência educacional do MST*. In: Revista portuguesa de educação. Universidade do Minho. P. 55- 80. 2010.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª edição. São Paulo. Atlas. 2008.

LEITE, Roseli Cândida. *Gestão democrática na escola pública*. Universidade tecnológica federal do Paraná diretoria de pesquisa e pós-graduação especialização em educação: métodos e técnicas



de ensino 2010.

[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos\\_teses/2010/Pedagogia/mgest\\_ao\\_dem\\_esc\\_publica.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/2010/Pedagogia/mgest_ao_dem_esc_publica.pdf). Acesso em 19 de agosto de 2014.

LUCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora positivo. 2009.

MARQUES, Luciana Rosa. *A cultura democrática na gestão da escola pública: um estudo da análise do discurso dos conselheiros escolares*. In: Revista portuguesa de educação. Universidade do Minho, p. 73-93. 2011.

MARQUES, Luciana Rosa. *A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: Analisando o discurso dos conselheiros escolares*. In: Educação e sociedade. V.33. 121. p. 1175-1194 Campinas, SP, 2012.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO Luiz Fernandes. *Gestão escolar democrática: Definições, princípios e mecanismos de implantação*. In: Política e gestão na educação. 2014. <http://www.letraviva.net/arquivos/2012/anexo-1-Gestao-escolar-democratica-definicoes,-principios-e-mecanismos-de-implementacao.pdf>

OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. *Gestão escolar e políticas públicas educacionais*. Curitiba. Editora Appris. 2013.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da educação ante as exigências da qualidade e produtividade da escola pública. In: *A escola cidadã no contexto da globalização*. Petropolis, Vozes, 1998. P. 300-307.

PASSADOR, Claudia Souza. SALVETTI, Thales Silveira. *Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: Convergências teóricas*. In: Educ. Soc, V.34. N. 123, p. 477-492. Campinas, SP, 2013. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>  
[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_vitor\\_Paro.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf)

SENADO FEDERAL, *Constituição da república federativa do Brasil*. Brasília 2013.  
[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_04.02.2010/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_04.02.2010/CON1988.pdf)

SENADO FEDERAL. *Lei De Diretrizes E Bases Da Educação Nacional*. 5.ed- Brasília: subsecretaria de edições técnicas, 2010.  
[www.bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_5ed.pdf](http://www.bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf)

SOUSA, Dalvaneide Confessor; OLIVEIRA, Roberto Veras. *Desafios da gestão democrática na escola: Estudo de caso na escola municipal do ensino fundamental senador José Sarney (Cacimba de dentro-PB)*. Acesso em 21 de agosto de 2014.  
[http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/desafios\\_da\\_gestao\\_democratica\\_na\\_escola\\_estudo\\_de\\_caso\\_na\\_escola\\_municipal\\_do\\_ensino\\_fundamental\\_senador\\_josa\\_sarney\\_cacimba\\_de\\_dentro\\_a\\_pb\\_1343925807.pdf](http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/desafios_da_gestao_democratica_na_escola_estudo_de_caso_na_escola_municipal_do_ensino_fundamental_senador_josa_sarney_cacimba_de_dentro_a_pb_1343925807.pdf)