


A gestão democrática participativa na ótica de gestores e professores no município de Manacapuru

Participatory democratic management from the perspective of managers and teachers in the municipality of Manacapuru

 <https://doi.org/10.56238/sevedi76016v22023-093>

Jane Luce Oliveira Nogueira

Mestranda em Ciências da Educação pela UNIDA-PY
E-mail: janeluce2018@gmail.com

RESUMO

Este artigo procurou abordar o tema gestão democrática participativa e sua análise a partir de duas entrevistas estruturadas com gestores e professores do município de Manacapuru-Amazonas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com abordagem na análise de conteúdo. É uma pesquisa de campo, qualitativa, envolvendo quatro diretores e quatro professores que foram entrevistados sobre a interface da gestão democrática participativa. Abordar o tema Gestão revela uma dimensão de problemas e entraves que o gestor escolar enfrenta no seu dia a dia, tais como conflitos internos e externos. Apesar de o conflito estar presente em quase todos os tipos de interação humana, sob várias formas e dimensões, nas ideias, interesses, gostos, aspirações, gerações e muitos outros. Esses conflitos levam a refletir o problema existente. Significa que nem sempre as vontades, sensibilidades, percepções, cultura, estão convergindo para o mesmo ponto. O gestor e o professor desempenham na escola um papel-chave, o que os tornam responsáveis pela participação da coexistência no Projeto Político Pedagógico, sendo assim, a gestão compartilhada busca envolver toda a comunidade escolar, numa perspectiva de transformação. Entre os objetivos, destaca-se verificar se o modelo de gestão atual é realmente participativo. O trabalho permitirá visualizar um desenho de como os gestores atuam no processo de gestão democrática participativa, dificuldades, forma de ação e comprometimento com o projeto político pedagógico da escola.

Palavras-chave: Educação, Comunidade, Projeto Político Pedagógico, Gestão Participativa.

ABSTRACT

Este artigo procurou abordar o tema gestão democrática participativa e sua análise a partir de duas entrevistas estruturadas com gestores e professores do município de Manacapuru-Amazonas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com abordagem na análise de conteúdo. É uma pesquisa de campo, qualitativa, envolvendo quatro diretores e quatro professores que foram entrevistados sobre a interface da gestão democrática participativa. Abordar o tema Gestão revela uma dimensão de problemas e entraves que o gestor escolar enfrenta no seu dia a dia, tais como conflitos internos e externos. Apesar de o conflito estar presente em quase todos os tipos de interação humana, sob várias formas e dimensões, nas ideias, interesses, gostos, aspirações, gerações e muitos outros. Esses conflitos levam a refletir o problema existente. Significa que nem sempre as vontades, sensibilidades, percepções, cultura, estão convergindo para o mesmo ponto. O gestor e o professor desempenham na escola um papel-chave, o que os tornam responsáveis pela participação da coexistência no Projeto Político Pedagógico, sendo assim, a gestão compartilhada busca envolver toda a comunidade escolar, numa perspectiva de transformação. Entre os objetivos, destaca-se verificar se o modelo de gestão atual é realmente participativo. O trabalho permitirá visualizar um desenho de como os gestores atuam no processo de gestão democrática participativa, dificuldades, forma de ação e comprometimento com o projeto político pedagógico da escola.

Keywords: Education, Community, Pedagogical Political Project, Participatory Management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática participativa envolve a escola como um todo, incluindo a comunidade escolar, na busca de um objetivo comum. Desta forma, a gestão participativa e a educação atraem cada vez mais os olhares da sociedade de forma geral. Isso se apresenta muito forte nos últimos anos. À proporção que se aumentam os esforços é inevitável questionar: de que forma a gestão escolar deve se organizar para responder as necessidades da comunidade? Deste modo, essa questão enuncia um desafio: o de fazer uma escola democrática, e de qualidade para todos. Diante a esse fato, o planejamento da gestão escolar educacional com encaminhamento, não apenas do funcionamento das ações e de sua organização, faz refletir, de como melhorar a educação, para que e para quem estruturá-la. Este pensar em para quem e para que, exige um se posicionar político, para não se perder o sentido.

A escola é uma organização pertencente a uma estrutura na qual se inserem as secretarias de educação e as instituições desconcentradas, que possuem políticas definidas, recursos e normas para sua efetivação. Assim sendo, a gestão escolar deve ser analisada pelo órgão central, a partir do desenvolvimento de uma cultura de gestão democrática participativa nos diferentes níveis, buscando construir uma rede de apoio pelo exercício da participação junto a ela. Desse modo, a realização das responsabilidades sociais e educacionais que fundamentam a função social da escola não será vista de maneira unilateral como comumente é feito.

A gestão participativa prioriza o trabalho em equipe envolvendo a participação de professores, estudantes, equipe técnica e assim obter uma liderança forte e ativa junto aos projetos pedagógicos, constituição do conselho escolar, avaliação institucional da escola, e elaboração do projeto político pedagógico;

Segundo Veiga (2001, p. 23):

[...] 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.

Assim, cabe ponderar os subsídios disponibilizados para definir as prioridades de gestão participativa no município e análise do plano de gestão, que deve ser entendido como a construção de uma gestão compartilhada; como um processo que se consolida passo a passo, numa dinâmica de atuação coletiva que anseia por uma educação verdadeiramente democratizada, considerando que não se esgota a participação de todos os segmentos, estratégia importante para se construir um histórico articulado nos diferentes aspectos.

Como afirma Luck (2013, p.66),

Pela participação, a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tornam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional, e agem de acordo com essa consciência.

O gestor desempenha na escola um papel-chave, o que o torna responsável pela participação da convivência de todos os segmentos da comunidade no Projeto Político Pedagógico a realização de suas ações no decorrer do ano escolar, sendo assim, a gestão deve ser compartilhada, ou seja, participativa que busca envolver toda a comunidade escolar, numa perspectiva de transformação.

Segundo Veiga (2001, p. 23):

[...] 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.

A gestão participativa nas escolas envolve todos os indivíduos em um planejamento de atividades, nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos.

A *Base Nacional Comum Curricular* (2017) deixa explícito que cada unidade escolar tem suas normas próprias de gestão democrática. Em tudo, no entanto, a participação dos profissionais da educação deve ser assegurada e incentivada na preparação do projeto político pedagógico da escola, assim como a das comunidades escolares e locais nos órgãos de decisões colegiadas. A gestão das escolas e dos sistemas de ensino deve contar com a participação de pais, alunos, professores, mas também com representantes das associações do poder público e de outras entidades existentes na cidade

Sendo o objetivo desta pesquisa, verificar se o modelo de Gestão Democrática aplicado por quatro escolas da rede estadual de ensino de Manacapuru-Amazonas é realmente uma gestão participativa.

2 MÉTODOS

Esta investigação tem como referencial a pesquisa qualitativa, fazendo uso da abordagem de análise de conteúdo no método indutivo, além de se configurar como uma pesquisa de estudo de caso pois pretende compreender uma realidade complexa, seus desejos, crenças e interesses, bem como, os acontecimentos que nela se sucedem, e precisam ser compreendidos como parte do todo (TRIVIÑOS, 1987). A investigação qualitativa de pesquisa concede uma observação mais extensa, a respeito da compreensão do outro em associar as suas ações e desejos, constando detalhes descritos em relação ao contexto pessoal, unidades escolares e diálogos.

Com esta análise de modelo de gestão, torna-se relevante e significativo, neste momento, sondar e procurar captar como se dá o desenvolvimento da gestão democrática e evidenciar se ela realmente é participativa.

O presente trabalho analisou 04 gestores e 04 professores de escolas estaduais de Manacapuru Amazonas, com a finalidade de compreender a estrutura da gestão democrática participativa na rede estadual de ensino de Manacapuru, se é capaz de levar a uma educação de qualidade.

Em resposta ao problema pesquisado optou-se por uma pesquisa do tipo qualitativa, utilizando-se do método descritivo. A entrevista estruturada foi o instrumento utilizado para a coleta de dados, elaborada

com perguntas fechadas, dirigidas aos gestores e professores. Alguns objetivos foram elaborados, a exemplo de verificar o perfil da gestão escolar das unidades pesquisadas. Identificar ações da equipe gestora que contribuíram com a interação social da comunidade e verificar o papel da gestão quanto o envolvimento da participação da comunidade no rendimento escolar.

Para alcançar os objetivos propostos foram utilizadas estruturas de pesquisa bibliográficas e de campo. Visando obter os resultados dos objetivos traçados o estudo foi desenvolvido através da abordagem descritiva e explicativa, na qual se utilizou ferramentas de estudos bibliográficos enfatizando a leitura sobre a temática. Para Gil:

A pesquisa bibliográfica consiste em colher informações diretamente da literatura científica, oferecendo subsídios e informações acerca da pesquisa realizada, são encontradas em livro de literatura ou de referências e referência informativa. A pesquisa bibliográfica contribuiu para o pesquisador ter um embasamento filosófico de forma ampla a cerca do problema pesquisado (GIL, 2002, p. 50).

A pesquisa fundamentou-se em autores como Veiga (1996) que discute a construção do Projeto Político Pedagógico da escola, como uma possibilidade de melhoria e transformação do ensino. Hora (2002) que focaliza a gestão Democrática da escola. Heloísa Luck (2006), que discute em uma série de livros voltados a Gestão educacional, dentro vários temas, a gestão democrática participativa, o perfil do gestor e as práticas educacionais, bem como outros autores, que dão suporte teórico ao longo da pesquisa para fundamentar os posicionamentos.

Foram aplicadas entrevistas estruturadas para gestores e professores da rede estadual, sendo que os dados ocorreram nas respectivas escolas diante de prévio agendamento, sendo as seguintes perguntas:

Entrevista aplicada com os gestores.

- 1) Como são divulgadas as normas de funcionamento da escola?
- 2) Os objetivos da escola estão bem definidos?
- 3) A escola possui Conselho Escolar?
- 4) A proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos?
- 5) Os pais são participativos na escola?
- 6) A comunidade escolar principalmente os pais participaram da elaboração da Proposta Pedagógica?
- 7) As ações desenvolvidas na escola são planejadas pelo Conselho ou são apenas levadas para sua aprovação?
- 8) Em sua opinião, o modelo de gestão desenvolvido nesta escola é democrático?
- 9) Quais sugestões o (a) senhor (a) daria para desenvolver de forma mais eficaz este modelo de gestão?

Entrevista aplicada com os professores.

- 1) Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta escola é democrático?
- 2) Quais instrumentos são utilizados para estimular a participação da comunidade escolar?
- 3) Você já conhece e leu o Regimento Interno e o PPP – Projeto Político Pedagógico de sua escola?
- 4) Você participa do Conselho Escolar?
- 5) Na sua escola, como você toma conhecimento das principais decisões?
- 6) Você considera importante o Conselho Escolar, por quê?

3 RESULTADOS

Procurou-se aplicar no decurso desse íterim, entrevista que buscasse avaliar a composição e reflexão da interação no processo de uma gestão participativa, a partir da visão dos envolvidos com a trajetória organizacional da instituição. Portanto, a seguir, são apresentadas as descrições das entrevistas, referenciadas à Gestão Democrática participativa na Rede estadual de ensino no Município de Manacapuru – Amazonas.

Quando questionado de que forma são divulgadas as normas de funcionamento da escola, o gestor salienta que são apresentadas em reuniões pedagógicas e setoriais para os professores e funcionários; em reuniões de pais ou responsáveis; no ato da matrícula; e também no PPP da escola. Já em um segundo momento quando indagado se os objetivos da escola estão bem definidos, diz que sim, no projeto político pedagógico e conseqüentemente nos planejamentos diários estabelecidos pelo gestor e professores. Ainda coloca que a escola possui conselho escolar.

Quanto à proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos, onde os docentes têm plena liberdade para estar desenvolvendo suas aulas e projetos. Também referenda quanto à relação e participação dos pais na escola, que gostaria que os mesmos participassem mais, pois são poucos os que se envolvem, mas está se buscando acolhê-los da melhor forma, pois a unidade escolar atende alunos de diversas localidades do município e isso dificulta um pouco esta participação no dia a dia, enfatizando que os familiares e até mesmo a comunidade não chegam a participar da elaboração da proposta pedagógica da escola.

Continuando a entrevista, buscou-se saber se as ações desenvolvidas na escola são planejadas pelo conselho escolar ou somente levadas para aprovação, o gestor nos conta que se senta com a comissão do Conselho Escolar para dialogar sobre as ações e depois aprová-las.

Na próxima questão buscou-se saber se o modelo de gestão desenvolvido na escola é democrático e participativo, o mesmo coloca que é parcialmente, e gostaria que fosse totalmente, pois acredita que conseguirá desenvolver esta ação como um todo, já tendo uma boa evolução.

Para ele,

- Gestão democrática é o ato de gerir e/ou administrar uma entidade com o apoio e a participação de todos os envolvidos que estão ligados direta e indiretamente a essa entidade, garantir uma gestão participativa, na qual todas as ações planejadas e executadas são de responsabilidade de todos os envolvidos [...], autonomia para os demais setores da entidade e também promovendo que a gestão participativa aconteça, e assim não fiquem submissas determinadas políticas centralizadoras.

Segundo o gestor...

.... respondeu que [...] precisamos reconhecer que a escola, além de subsidiar as pessoas com conhecimentos específicos das diferentes áreas, também é um espaço social, onde as pessoas se relacionam, cultivam entre si os valores morais e éticos, aprendem a conviver em grupo e reconhecem como a sociedade em si está organizada, observando as potencialidades e fragilidades que a mesma apresenta devido à um sistema político, econômico e administrativo que nos está posto. Dessa forma, compreendo que é nesse espaço social que devemos promover uma gestão participativa, a fim de que todos os envolvidos (pais, alunos, funcionários e professores).

Ficou evidente que, na visão do gestor, muitas das ações administrativas e financeiras realizadas nas escolas não têm vínculo e não contribuem para sanar as necessidades pedagógicas dos alunos, as aquisições estão mais afetadas ao incremento da escola. Contudo não deixou transparecer as suas intervenções para a mudança dessa postura por parte da direção da escola.

O professor respondeu que ...

“... escola eficaz é quando a mesma atinge o seu propósito essencial, ou seja, realmente desenvolve a sua função social que é garantir o acesso, a permanência e a formação do aluno nas multidimensões que o mesmo apresenta, promovendo ao aluno: 1-Que se aproprie dos conhecimentos sistematizados pela sociedade ao longo dos anos. 2-Que tenha a formação mínima para que exerça a cidadania de forma crítica e reflexiva e 3-Que se forme para o mercado de trabalho.

Na opinião do entrevistado, o modelo de gestão desenvolvido na escola é democrático, pois na maioria das vezes as decisões ocorrem com a participação de toda comunidade escolar através de reuniões, bilhetes e pesquisas. Sobre os instrumentos utilizados para estimular a participação da comunidade escolar, referenda alguns, tais como: reuniões motivacionais dando ênfase a melhoria do ensino aprendizado e ainda através de conversas informais do cotidiano bem como convites para acompanhar o funcionamento da unidade escolar. No que diz respeito à leitura e conhecimento do Regimento Interno e Projeto Político Pedagógico, evidência que os conhece, já que cada escola possui sua própria identidade e como docente deve conhecer a realidade social e estrutural do espaço físico. Quanto à participação no conselho escolar, identifica de forma indireta, pois não é membro do conselho, mas que acompanha sua aplicação e funcionamento.

O gestor da segunda unidade escolar relata que as normas da escola são divulgadas em reuniões, geralmente no início do ano e que o objetivo geral consta no PPP, onde se prioriza a prática pedagógica no sentido de valorizar, inovar, e ter criatividade no processo ensino aprendizagem, e que o mesmo crê que os objetivos estão bem definidos, mas há algumas limitações que muitas vezes impedem o 100% do resultado positivo, sendo que uma delas é o número de alunos por sala e o espaço físico. Enfatiza que a unidade

possui regimento escolar, e tem a proposta pedagógica pautada em princípios democráticos, pois é amplamente discutida com professores e funcionários, porém sente a não participação efetiva dos pais, que os mesmos, quando convidados a discutirem questões relacionadas à educação, são pouquíssimos os que comparecem e que pouco contribuem no sentido de interferir, constatando que os familiares gostam de participar de reuniões onde se trata de assuntos relacionados especificamente ao desenvolvimento do filho e no seu dia a dia, em feiras, exposições e promoções.

Relata ainda, que as ações desenvolvidas normalmente são planejadas conjuntamente com o conselho escolar, APMC e direção, e que em questões mais urgentes ou sem tempo hábil é que são levados à aprovação, mas são raras exceções. Em sua opinião, o modelo de gestão é democrático, pois tem o sentido de vislumbrar o bem comum sem esquecer das necessidades da organização. Quando expõem as sugestões para tornar este modelo mais eficaz, identifica a reunião de pais com a necessidade de palestras interessantes e motivadoras, talvez eleição direta para diretores, desenvolvimento de atividades específicas com os professores para identificar possíveis líderes.

A docente entrevistada identifica a gestão como democrática, pois a diretora procura sempre a participação dos professores, pais e funcionários para direcionar seu trabalho. Destaca ainda que reuniões e palestras são utilizadas para estimular o envolvimento da comunidade, que conhece o PPP e o regimento escolar, é membra do Conselho Escolar, tomando conhecimento das principais decisões através das reuniões, discussões e editais. Que o julga como importante, pois toda parceria é bem-vinda, pessoas unidas por um bem comum, debatendo assuntos para um melhor andamento da unidade escolar.

A gestora da terceira unidade expõe que antes das normas de funcionamento da escola serem divulgadas, são elaboradas em conjunto com a comunidade escolar valorizando a realidade do contexto, e posteriormente enviadas via agenda dos alunos e informadas aos demais membros do grupo. Sendo que os objetivos da escola estão bem definidos e constam no PPP. A unidade possui o conselho escolar, constituído para atender os anseios do grupo de forma participativa. A proposta pedagógica desenvolvida é traçada para que se tenha a participação de todos os membros da comunidade, construindo assim a identidade da escola. Destaca ainda que um dos pontos principais, para o bom funcionamento da escola é a participação efetiva dos pais, através de muito diálogo e que essa efetiva participação contribui na redução dos conflitos e na melhoria da qualidade de ensino. Referencia ainda que todos os familiares são convidados a participar da elaboração da proposta pedagógica, uma vez que eles têm direitos e deveres dentro do processo escolar. As ações desenvolvidas são apresentadas ao grupo do conselho, que discute, acrescenta e depois aprova ou não as atividades que serão realizadas. A gestora aponta ainda que o modelo de gestão aplicado na unidade é democrático, e para que este modelo seja eficaz é necessária uma boa interação entre todos os envolvidos, inclusive com a secretaria estadual de educação.

O entrevistado inicia sua fala dizendo que o modelo de gestão desenvolvido em sua escola, não pode ser considerado democrático em sua essência, porque em geral, o que é mais democrático seriam as decisões

tomadas no grande grupo, mas essas decisões discutidas no grande grupo não caracterizam a escola como democrática e sim que se encontra em construção desse processo. Identifica também, que não são necessários grandes instrumentos para estimular a participação da comunidade, o fato é que a escola: precisa resolver seus problemas internos, e assim naturalmente a comunidade começa a se aproximar, da mesma forma que escola e seus participantes tem que se interessar pelos problemas da comunidade. Explica ainda que conhece o PPP e o regimento, e que os mesmos são feitos na verdade de gabinete para resolver problemas de última hora, e como é posto, não consegue conduzir ao processo democrático. O mesmo não participa do conselho escolar diretamente, mas acompanha sua aplicação e funcionamento, considerando-o importante, como mais uma ferramenta de auxílio, toma conhecimento das principais decisões da escola através das reuniões diretivas e também há um quadro de avisos onde sempre são expostas as decisões após as reuniões.

Inicia-se o depoimento com o gestor da quarta unidade escolar, pontuando as formas de divulgação das normas de sua unidade, onde se processa em reuniões de início de ano com os familiares e funcionários em geral, circulares informativas e apresentação do regimento escolar e PPP. Pontua que os objetivos de sua unidade escolar estão bem definidos através dos documentos norteadores e que é flexível de acordo com as alterações da legislação vigente. Que a escola possui conselho escolar, e a proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos onde todos têm a oportunidade de se reunir para estudar, opinar e construir a proposta, mas ainda complementa que a mesma necessita de novas atualizações e reformulações e que os pais não demonstram interesse em participar de assuntos como: CONAE, Base Curricular e outros de base técnica. Coloca que algumas ações desenvolvidas na escola são planejadas pelo Conselho Escolar, analisadas e aprovadas, ao mesmo tempo existindo outras que os membros do conselho observam e consideram necessárias assim, colocando-as em debate e chegando ao consenso. Pontua ainda, que o modelo de sua gestão é democrático e que dá oportunidade a todos de expressarem suas opiniões e decidirem no grupo pela ação mais viável. Deixa como sugestão, eleição para gestão escolar e ainda, declara que sente que, para administrar é necessária experiência e inúmeras habilidades.

Na conversa estabelecida com o referido professor ele relata que o modelo de gestão desenvolvido em sua unidade escolar é democrático e participativo, mas sente que a comunidade escolar deveria estar mais presente em todo contexto, que quase sempre o projeto é feito por gestores e argumenta: se é um documento que retrata a realidade da escola deveria ter a participação de todos. Analisa que a gestora se utiliza de reuniões, palestras, painéis e outros, para informar a comunidade das ações desenvolvidas, que ele conhece o PPP e o regimento, mas que os professores devem ser mais participativos nas decisões da escola e comunidade, que seria fundamental para o processo de construção da unidade. Participa do conselho escolar, e o vê como importante, pois o mesmo cria uma relação mais próxima entre todos os pares.

4 DISCUSSÃO

Moraes e Galiuzzi (2007) propõem que, após o processo de unitarização e categorização, se faça uma análise textual, de forma abrangente e sintetizadora, visando à elaboração de um "metatexto" (p. 32), em que todos os dados, categorias e subcategorias serão descritas, relacionadas e interpretadas como parte do trabalho de escrita das teses parciais e dos argumentos centralizadores.

No momento do cruzamento das falas dos entrevistados, pretendeu-se revisitar os dados da construção textual referente ao tema, e confrontá-lo com a pesquisa bibliográfica, fazendo surgir posicionamentos, categorias e novas perguntas. Buscou-se, com as análises, estabelecer uma associação com os dados e com a ajuda do suporte conceitual onde foram elaborados posicionamentos que possibilitaram avançar para as conclusões.

Constatou-se no grupo de gestores entrevistados que a forma como são divulgadas as normas de funcionamento das escolas têm as mesmas tendências em estarem disponibilizando para os funcionários em geral e comunidade essas informações; repasses estes feitos em sua maioria em reuniões de início de ano e reforçadas através de informativos, bilhetes, paradas pedagógicas. Percebe-se também por parte deles, talvez pelo tempo que exercem essa função de gestão, que as atitudes são muito parecidas e que constantemente estabelecem uma troca de informações e até mesmo o mesmo formato de trabalho.

Importantíssima no âmbito político; mas, para efetivar-se, de fato, como mediação de uma vida social norteada por princípios histórico-humanos de liberdade [...], não basta haver regras que regulem pelo alto, fazendo o ordenamento jurídico-político da sociedade. É preciso que cada indivíduo pratique a democracia. Daí a relevância do exercício concreto e cotidiano da Cidadania: só há sociedade democrata com cidadãos democratas [...]. Tudo isso evidencia a importância da educação tanto para a cidadania quanto para a democracia. [...], a verdadeira educação deve ser necessariamente democrática posto que, por seu caráter histórico, supõe a relação entre sujeitos autônomos (cidadãos) Paro (2001).

No que se referendam, aos objetivos da escola estarem bem definidos, ambos os gestores manifestam que no processo de gestão de suas unidades escolares creem que os mesmos estejam. Mas percebe-se que o ponto primeiro dessa afirmação vem referendado em documentos, como: Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, elaborado para atender as pretensões do grupo de forma participativa, mas muitas vezes elaborado sem a participação da comunidade. Outra questão indicada como limitações para desenvolver estes objetivos é o número de alunos por sala de aula, no início da educação básica, onde os números definidos por lei não condizem com a realidade escolar. Normatizados pelo Conselho Estadual de Educação.

O gestor da primeira unidade escolar entrevistado, expressa que a proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos, onde os docentes têm plena liberdade para desenvolver suas aulas e projetos, já outro gestor identifica como dificuldade a não participação efetiva da comunidade escolar, onde pais e representantes são convidados, mas não comparecem e pouco interferem em relação à produção da proposta

pedagógica. E ainda o que se destaca entre os entrevistados é a fala de que a proposta da educação infantil municipal necessita de novas atualizações e reformulações.

Cabe ressaltar que a proposta pedagógica está confusa em seu princípio, visto que se difere da ação informada. Uma maneira de enfrentar essa discussão seria debater abertamente sobre o que se entende por qualidade da educação. Isso é necessário para motivar aqueles que concordam com a educação para transformação e democratização do acesso e para enfrentar as ideias antigas.

Nesse sentido, a comunicação é um ingrediente a ser considerado. Esse é um dos exemplos do processo de comunicação que pode ser encaminhado para compartilhar com a comunidade escolar até mesmo para garantir uma proposta com princípios à democracia e relação entre pessoas. É preciso que cada servidor, familiar compre a ideia, cada professor cada técnico deve ser capaz de reproduzir fielmente os valores e as crenças da unidade escolar, esse convencimento vem por meio de discussões sobre os principais documentos que norteiam o sistema educacional, como o PNE 2014-2024 (Plano Nacional de Educação) e as *Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica* do Ministério da Educação, bem como os documentos da educação estadual, como a Proposta Pedagógica da Rede o Regimento Escolar, entre outros.

Os valores e a missão das Unidades Escolares são essenciais nesse espaço de compartilhamento de ideias e comunicação, garantindo assim, o engajamento e comprometimento de todos por uma educação democrática.

[...]decisões e processos, com certo grau de intencionalidade e sistematização, que trata de modificar atitudes, ideias, culturas, conteúdos, modelos e práticas pedagógicas. E, por sua vez, introduzir, em linha renovadora, novos projetos e programas, materiais curriculares, estratégias de ensino e aprendizagem, [...].(CARBONELL, 2002, p. 19).

Todos os gestores dizem que as unidades escolares têm o Conselho Escolar constituído por lei. O primeiro gestor da unidade entrevistada expõe que se senta com o conselho escolar para dialogar sobre as ações e depois aprová-las, já o segundo entrevistado diz que normalmente são planejadas pelo conselho e direção, mas que em questões urgentes as ações levadas prontas para aprovação, sem discussões com o grande grupo. Nas outras entrevistas observou-se que na prática ocorrem reuniões e os assuntos são levados para análise e aprovação, assim como também membros do conselho colocam de forma particular algumas ações que veem como necessárias para a unidade escolar, incluindo-as na pauta, buscando o consenso do grupo.

Esse tipo de participação contribui para a garantia de uma escola que atua nos interesses de alunos, professores, funcionários e pais, enfim de toda a comunidade local, entretanto é preciso criar estratégias de mobilização social, garantindo situações reais de aprendizagem política e de experiências coletivas de gestão da escola. Incontestavelmente esse processo é permeado pela luta, porque de acordo com Romão (2004, p. 29): “A instituição de coletivos nas escolas apresenta-se, dialeticamente, como uma instância mediadora que é, ao mesmo tempo, um mecanismo de absorção das tensões e dos conflitos de interesses e

um instrumento potencial de inovação e de transformação, na medida em que abre espaço para a explicitação daquelas tensões e conflitos represados, camuflados ou inibidos [...]”.

Quanto ao modelo de gestão identificado pelos gestores entrevistados, na sua maioria tem como democrático participativa, e um deles caracterizou como parcial, mas que está se buscando evoluir nesse sentido.

Vale ressaltar que os desafios surgidos também indicam para o nascimento da perspectiva de uma escola realmente democrática, participativa, sem atitudes discriminatórias, autoritárias. Mas que ela seja reconstruída e repensada como espaço de oportunidades e de vivência da democracia. Isso só será possível com a participação de todos na escola: pais, professores, alunos e funcionários que, atuando conjuntamente, descubram que conseguirão implantar na escola não apenas uma ação democrática, mas um mecanismo que sirva de elo entre estes e a escola. Essas questões estão ligadas ao contato permanente, de um lado aqueles que acreditam que este por si só fomentará uma democratização das relações na escola, e de outro lado àqueles que veem a parceria como instrumento para redefinir o espaço escolar como atuante, possível de discussão aberta.

Já as sugestões para desenvolver de forma mais eficaz o modelo de gestão democrática, fica condicionada a aproximação do grupo de trabalho, em reuniões diversas entre pais, professores e profissionais da educação.

O segundo gestor entrevistado coloca que a eleição para gestores também seria o caminho para democracia, mas ao mesmo tempo fala dos riscos que esse processo oferece, trazendo muitas vezes um clima politiquero. Outra questão interessante levantada por um gestor seria a identificação entre os professores de possíveis lideranças para assumirem a gestão de unidades escolares.

No cruzamento da entrevista dos docentes, dois dos professores, quando relatam quanto ao modelo de gestão desenvolvido na unidade escolar, dizem que a mesma é democrática, pois ocorre com a participação da comunidade escolar através de reuniões, bilhetes e pesquisas.

O terceiro professor entrevistado, diz que o modelo de gestão desenvolvido em sua unidade escolar está longe de ser democrático em sua essência, que não se trata de uma escola democrática e sim, em construção desse processo. E que foram muitos os momentos que não saíram de acordo com o que se buscava, mas foram alheios à gestão, tais como ausência de secretária na escola, ausência de coordenador pedagógico, disciplinas sem professores há meses, sendo estes elementos fundamentais para o desenvolvimento de uma gestão.

Já outro docente evidencia que a comunidade deve estar bem presente em todo este contexto, e que quase sempre os projetos são feitos pelo gestor, e se o projeto pedagógico retrata a identidade da escola, daí a importância de ser realizados por todos os envolvidos.

Quanto aos instrumentos utilizados para estimular a participação da comunidade escolar fica evidenciado que a ação é comum entre as escolas através de bilhetes, reuniões, conversas informais,

palestras, eventos educativos e esportivos, sendo esta a afirmação de três professores. Um deles relata que a participação da comunidade é natural e nem sempre são necessários grandes instrumentos. O professor da terceira unidade entrevistada destaca um ponto muito importante que a escola e seus participantes tem que se interessar pelos problemas da comunidade.

Quanto ao conhecimento do Projeto Político Pedagógico, e o Regimento Interno, fica claro que os docentes conhecem e evidenciam que cada unidade escolar tem sua própria realidade social e estrutural, que os mesmos devem ser mais participativos em decisões na escola e na comunidade escolar. Fica claro que muitas vezes os documentos internos da escola, são apresentados quando já elaborados para leitura no grupo. Fala do terceiro professor entrevistado “acompanhei um deles, feito de gabinete para resolver problemas de última hora”.

Coloca que quer ser mais ativo no processo, pois entende que da forma que se encontra ele não consegue conduzir ao processo democrático e isso não é realidade exclusiva da sua escola, mas é muito complexo.

No que tange a participação no conselho escolar e sua importância, dois dos professores entrevistados colocam que participam diretamente, pois veem como importante e necessário participar, pois acreditam que toda parceria é muito bem vinda, e essenciais para uma boa gestão. Os outros dois docentes colocam participação indireta, pois não fazem parte da equipe de membros do conselho, onde um deles acompanha sua aplicação e funcionamento, já o outro diz que é meio confuso, está em processo de estruturação, mas que deseja ser mais ativo, que considera importante, pois alivia a pressão sobre o gestor em algumas situações.

É certo que os atores educativos desempenham diferentes funções, todavia estas devem ser complementares, articuladas e responsabilmente assumidas de forma colaborativa para garantir o sucesso das aprendizagens dos estudantes. Decerto que, para que essas funções se desenvolvam dessa forma, voltadas a um fim determinado, torna-se imprescindível a construção de um planejamento participativo, visto que é a partir daí que as adesões e engajamento dos agentes educativos irão ocorrer.

Assim sendo, fica evidente que a gestão escolar envolve dimensões técnico- administrativas, de organização e relacionais que demandam o envolvimento do órgão central, assim como da assessoria pedagógica do município, da escola e da comunidade externa escolar. Daí o porquê de o diretor escolar ter de ser alguém que possua atributos que preencham certo perfil para o exercício da função.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho teve como objetivo principal verificar através de um estudo de caso se o Modelo de Gestão Democrática aplicado por quatro escolas da rede estadual de ensino na cidade de Manacapuru é realmente participativo.

Elencadas as escolas para o presente estudo, foram entrevistados seus respectivos gestores e um professor de cada uma das unidades escolares, denominadas como 1^a, 2^a, 3^a e 4^a unidades escolares. Com o intuito de respaldar a entrevista, foram elaborados instrumentos para a coleta de dados.

Ao final desta pesquisa, ficou a percepção de que “Gestão Democrática participativa” veio trazer ao cenário educacional a compreensão de que as instituições escolares precisam mudar e acatar uma forma mais democrática de convivência dentro delas. Porque, ao cruzar dados, às vezes, confirmava-se que o desempenho arraigado, tradicional, das decisões centralizadas, das relações de poder verticalizadas, com estruturas lineares, segmentadas (LÜCK, 2006) eram detectadas e mantinham-se, apesar do discurso tentar atenuar o fato. Demonstrou-se isso, tanto na fala dos gestores quanto dos professores, não foi possível identificar que a prática da fala era a mesma que o cotidiano escolar.

Na análise quanto às medidas a serem tomadas para garantir maior participação dos familiares e professores, percebeu-se que apesar da importância de estratégias próprias de um modelo de gestão, não se faz, nas escolas pesquisadas, uma avaliação institucional, um diagnóstico do envolvimento do grupo nas ações para uma elaboração conjunta de planejamento. Sem possibilidades também de se ver projeção de metas com vistas a resultados.

O objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, pois ficou evidente neste trabalho que o tema Gestão Democrática participativa está em discussão constantemente no universo educacional e que a importância do líder democrático reside no fato de conduzir e convencer os liderados a obterem bons resultados, ser representante da vida da instituição e das pessoas, ser criativo e capaz de estimular a criatividade e formar cultura.

Deste modo, estou convencida que os elementos apresentados neste trabalho, indicam que ainda há necessidade de continuidade dos estudos a respeito da gestão democrática participativa das escolas a fim de possibilitar a apropriação desses conhecimentos identificados na rede de ensino. Outra constatação resultante deste estudo é a de que a prática da gestão democrática participativa ainda está por se confirmar.

Sendo assim, durante o desenvolvimento do estudo, a pesquisadora entendeu a necessidade de exemplificar um modelo, não pronto e acabado, mais direcionamento às escolas que desejem realizar a avaliação institucional. Esta avaliação, elaborada pelo CONSED, veio para preencher uma lacuna entre os seguimentos da escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília – DF, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf. Acesso em: 20 fev. 2021.

_____. **Pró-gestão:** como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola? Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

_____. Lei n. 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005> . Acesso em 21 fev. 2021.

CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar:** a mudança na escola. Porto Alegre: Artmed, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** 3. ed. São Paulo, Atlas, 1991/96/2002.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**, edição nº 10, Campinas, Papirus, 2002.

LÜCK, H. **Gestão participativa na escola**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes 2006. (Série Cadernos de Gestão, Vol.III).

_____. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2013.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Editora Unijuí, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. 2001. - São Paulo: Ática, 2001.

ROMÃO, José Eustáquio, **Gestão Democrática do Ensino Público: Condição da reforma educacional brasileira**, In Gadotti Moacir e José E. Romão (orgs), **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 2004 6. ed. São Paulo, Cortez, Instituto Paulo Freire.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 1987. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, Lima P. de Alencastro (org) **Projeto Político Pedagógico da Escola:** Uma construção possível. Campinas: Papirus, 1996.

_____. A. Projeto político-pedagógico: novas trilhas para a escola. In: VEIGA, I.P.A.; FONSECA, M. (Org.). **Dimensões do projeto político-pedagógico:** novos desafios para a escola. Campinas: Papirus, 2001.