



## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA QUESTÃO DE PARTICIPAÇÃO**

Tulyane da Cruz Santos<sup>1</sup>

tulyane.santos@gmail.com

Secretaria Municipal de Educação de Diamantina/SMED

Eixo Temático: Gestão Educacional

### **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é apresentar os resultados obtidos durante estudos realizados em uma escola distrital do município de Diamantina em Minas Gerais, no período de 2015 a 2016, referente à gestão escolar e os processos de gestão democrática das ações no contexto escolar que propiciem a participação consciente de todos os envolvidos (comunidade escolar e local) para promoção da qualidade do ensino e preparo para o exercício da cidadania. Neste artigo apresentam-se os resultados das análises do regimento escolar, atas das reuniões dos órgãos colegiados e PPP (Projeto Político Pedagógico) da E.M. Esperança<sup>2</sup>; também foram selecionados autores que deram suporte as definições utilizadas. Conclui-se que a atuação da gestão escolar torna-se de extrema importância nos processos de conscientização e mobilização da equipe escolar, bem como dos pais, alunos e comunidade para a participação consciente, visto que somente com estes caminhos de envolvimento e de compromisso com a coletividade produzem experiências de participação que se concretizam a gestão democrática.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Democratização das ações escolares; Participação.

### **INTRODUÇÃO**

Com o processo de redemocratização do país e promulgação da Constituição Federal em 1988 (BRASIL, 1988), o conceito de gestão educacional passou a ser enfatizado pelas políticas educacionais, debates pedagógicos e produções acadêmicas. Pesquisas sobre gestão contemplam medidas visando à maior participação dos usuários da escola e demais envolvidos em sua prática. Referidas pesquisas tratam de aspectos relevantes para a efetivação da gestão democrática incluindo a imprevisibilidade e contradições das relações entre os indivíduos e grupos que compõem a escola; contudo, não enfatizam a atividade de trabalho do gestor educacional embora, se atribua a ele a tarefa de implementação da gestão democrática e participativa. A característica fundamental da gestão democrática, de acordo com os parâmetros constitucionais, é a participação.

Propõe-se neste trabalho a apresentação de um relato sobre as práticas da gestão escolar no contexto de uma escola pública distrital no município de

---

<sup>1</sup> Tulyane da Cruz Santos. Secretaria Municipal de Educação de Diamantina, Pedagoga. Diamantina, Minas Gerais. [tulyane.santos@gmail.com](mailto:tulyane.santos@gmail.com). (38)99978 5652. Rua Zoroastro Ferreira de Aguiar Sá, nº101, cep:39101000.

<sup>2</sup> Utilizou-se o nome fictício E.M. Esperança para resguardar o nome original da escola pesquisada.



Diamantina, sendo denominada neste texto de E.M. Esperança. Entende-se que a gestão assume o papel central na motivação e mobilização de ações conscientes, democráticas e participativas nas instituições escolares, que visam ao desenvolvimento social, pois possibilitam a formação de cidadãos que atuem na sociedade de forma a promover a transformação social.

## **DESENVOLVIMENTO**

A E.M. Esperança pertence à rede municipal de ensino de Diamantina/MG, fazendo parte das 41 escolas que ofertam a educação básica, apresentando as seguintes etapas: educação infantil, ensino fundamental anos iniciais (1º ao 5º ano) e anos finais do ensino fundamental (6º ao 9º ano). Das 41 escolas, 11 (onze) estão situadas na sede (zona urbana) e 30 (trinta) situam-se na zona rural, totalizando 3.177 alunos atendidos (dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação de Diamantina referente ao ano de 2016).

A instituição está situada em uma região que deve sua formação originária às atividades garimpeiras, ou seja, o município foi criado a partir das descobertas de jazidas de ouro e diamante (SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, TURISMO E PATRIMÔNIO, 2015), marcadas por um histórico de exploração, preconceitos e abusos, onde predominavam o poder nas mãos de poucos e a grande parcela da população ficava submissa a esse jugo de exploração. Segundo Demo (2010, p. 9) “não somos um povo capaz de autodeterminação e de conquistar seu espaço próprio e criativo, mas massa de manobra nas mãos de uma oligarquia restrita”. Essa ação conduz a atitudes que devem ser avaliadas e questionadas por todos, pois somente através da tomada de consciência e a participação efetiva no contexto escolar que mudanças e transformações podem ocorrer.

A escola no ano de 2016 funcionava em dois turnos atendendo 97 alunos, matriculados, assim distribuídos: matutino - 6º ao 9º ano; vespertino - Educação Infantil, 1º ao 5º ano; Mais Educação (Educação em Tempo Integral) com o atendimento para os alunos do 1º ao 5ºano, funcionando na biblioteca e duas salas de aulas que não são utilizadas no matutino. Em seu quadro funcional conta com 12 docentes, 5 serventes escolares, 1 assistente de serviços escolares, 1 especialista em supervisão escolar, e 1 diretora.

A E.M. Esperança, por sua vez, subordina-se às determinações legais vigentes, ou seja, a organização de suas atividades e atos são direcionados pela legislação vigente que seguem a seguinte hierarquia: constituição federal e suas emendas; leis complementares; leis federais; constituição estadual e suas emendas; leis complementares à constituição estadual; leis estaduais; lei orgânica do município; e leis municipais. Desse modo,

o que tem de ficar acentuado é o posicionamento da unidade escolar dentro das três esferas do governo, ou seja, a escola, pela sua subordinação administrativa, deve reporta-se e submeter-se às suas respectivas administrações, sejam elas Federal, Estaduais ou Municipais. (BRAVO, 2011, p.73).

Salienta-se que a LDB estabelece (BRASIL, 2012):



Poços de Caldas

# Congresso Nacional de Educação

www.educacaopocos.com.br 1-2 JUN 2017

Art. 8º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

De acordo com essa lei, os sistemas de ensino têm autonomia de organização, podendo os municípios vincular-se aos sistemas estaduais de ensino ou compor um sistema único de ensino infantil, fundamental e médio. No caso da E.M. Esperança, o município está integrado ao sistema estadual de ensino. Portanto,

Os vários sistemas de ensino – federal, estaduais e municipais – tem uma organização que articula as instituições-meio, as gestoras do sistema, e as instituições-fim: as escolas, as unidades escolares em que ocorre o ensino. A relação entre os órgãos gestores e as instituições escolares pode acontecer de forma democrática, participativa ou autoritária. (LIBÂNEO et al. 2003, p.236).

Para compreensão dos processos de organização das atividades escolares com foco na gestão escolar democrática, delimitou-se na pesquisa as análises do regimento escolar (DIAMANTINA, 2014), órgãos colegiados da escola, o Projeto Político Pedagógico (PPP) e da análise das atas do conselho escolar e das reuniões de reelaboração do PPP. O período de coleta dos dados dos documentos analisados foram estipulados de fevereiro de 2015 a agosto de 2016, em conformidade com os dias letivos previstos no calendário escolar da instituição.

Foram analisadas nove atas das reuniões do Conselho Escolar (CE) e duas atas referentes à elaboração do PPP com o objetivo de compreender a participação dos membros do conselho e comunidade escolar nas ações da unidade ensino. Assim, na seguinte conformidade: dia 01/06/2015, a reunião contou com 07 participantes; dia 17/08/15, 05 participantes; dia 16/09/2015, 20 participantes; dia 24/09/2015, 87 participantes (eleição da nova diretoria do CE); dia 08/10/2015, 22 participantes; dia 16/03/2016, 3 participantes; dia 28/04/2016, 8 participantes; dia 27/06/2016, 5 participantes; dia 11/07/2016, 6 participantes; em relação as atas referentes a elaboração do PPP: dia 07/05/2015, contou com 11 participantes e dia 11/05/2015, também contou com 11 participantes. Tratando-se quantitativamente do universo dos sujeitos envolvidos na pesquisa funcionários (20), alunos (97) e membros do CC (12) a participação torna-se um fator preocupante na E.M. Esperança. Dessa forma, seguem-se os resultados das análises:

## ***Regimento Escolar***

Entende-se o Regimento Escolar como ato normativo e administrativo por excelência que se constitui em documento que sintetiza os procedimentos que regulam as relações institucionais em seus aspectos administrativos e pedagógicos. Deve ser elaborado coletivamente, pois expressa o projeto educativo da escola, e tem como propósito o fortalecimento, a autonomia e a identidade da instituição.

Destaca-se na análise das atas das reuniões e documentos da E.M. Esperança no período de 2015 a 2016 nenhuma menção sobre a construção, elaboração e divulgação do Regimento pela escola, visto que o mesmo foi aprovado no ano de 2014, foi homologado pela Secretaria Municipal de Educação (SME) no



ano de 2015. Ressalta-se que as determinações para elaboração do regimento são tantas e de difícil entendimento por parte dos membros da escola que se torna mais fácil transcrevê-las ou realizar algumas pequenas adaptações. Pode-se afirmar que o Regimento da E.M. Esperança foi produzido pela Secretaria Municipal de Educação e enviado para a escola para ser validado com a assinatura do diretor e dos representantes do conselho, não contando assim com a participação efetiva da comunidade escolar na elaboração do mesmo.

### **Órgãos colegiados**

A E.M. Esperança mantém os seguintes órgãos colegiados: Conselho de Classe (CC) e Conselho Escolar (CE). Observa-se que nas atas pesquisadas não houve menção sobre Associação de Pais e Mestres e nem sobre Grêmio Estudantil. O CC tem como atuação a promoção de debates e deliberações referentes aos processos de ensino e aprendizagem bem como questões disciplinares, sendo constituído de pessoal docente e técnico-pedagógico no qual o coordenado é o diretor ou outro profissional por ele indicado, contando com a participação dos pais e alunos somente nos casos que se julgue necessário pelos membros do conselho (professores, diretor e supervisor). A participação limitada dos pais e alunos no CC está prevista no regimento escolar. As reuniões, no mínimo quatro ao longo do ano letivo, ocorrem geralmente no encerramento de atividades de cada bimestre e em situações específicas como indisciplina ou aproveitamento dos alunos.

Em relação ao CE destaca-se em sua área de atuação e de representação espaços de participação e discussão de questões educativas através de sua articulação com a gestão escolar nos processos pedagógicos, administrativos e financeiros da instituição, atuando nas funções deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras.

Segundo as informações disponibilizadas no PPP, os pais demonstram resistência em participar dos conselhos, pois alegavam não possuírem disponibilidade para exercer tais funções; os alunos não participam porque não possuem idade (mas nada constava em relação a esta restrição no regimento escolar); em relação aos professores ocorre uma participação por parte dos que atuam da educação infantil ao 5º ano (visto que todos moram no distrito o que não ocorre com os professores do 7º ao 9º ano que moram em outra localidade); em relação às serventes escolares, as mesmas alegam não terem disponibilidade e condição para assumirem responsabilidades exigidas aos membros do conselho.

Pode-se afirmar que os órgãos colegiados, embora não sejam o que ocorrem na E.M. Esperança, têm a possibilidade de contribuir para com a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas, sendo o diretor a autoridade responsável pela escola e tendo o apoio do colegiado nas decisões essenciais das atividades e projetos da escola, em seus vários níveis. (ABRANCHES, 2006).

Observa-se que as ações promovidas pela gestão escolar da E.M. Esperança precisam ser repensadas e avaliadas, visto que, não há a presença e nem o envolvimento significativo da comunidade escolar e local nas diferentes atividades e ações realizadas neste contexto. Sendo ainda mais preocupante a não



participação dos alunos nos diferentes espaços escolares como em reuniões e no conselho escolar. Tornando-se visível a falta de intencionalidade no desenvolvimento das propostas e ações da instituição.

### ***PPP: ação e reflexão sobre o projeto da E.M. Esperança***

O PPP trata-se de um importante caminho para a construção da identidade da instituição. Sendo um instrumento teórico-metodológico para transformação da realidade. (VASCONCELLOS, 2009). Os resultados realizados com a análise documental mostram-se a seguir:

No início do ano de 2015, diretores e supervisores receberam um treinamento pela SME sobre a elaboração do PPP, sendo entregue para todos os diretores um manual que os orientavam para elaboração do documento e o cronograma das atividades a serem realizadas. Por conseguinte, no mês de maio de 2015, a direção da escola realizou duas reuniões para o desenvolvimento dos trabalhos de elaboração, sendo a 1ª reunião – para apresentação da proposta e do cronograma das atividades a serem realizadas, contando com a participação de 6 professores, o diretor, a supervisora, 2 funcionários, 3 pais, não houve a participação dos alunos; 2ª reunião – tinha como objetivo reforçar a participação da comunidade na construção do PPP, contando com a participação de 6 professores, 1 funcionário, 2 pais, o diretor, a supervisora e não houve a participação dos alunos.

Evidencia-se que o PPP da E.M. Esperança foi produzido pelo diretor que apresentou para os professores e supervisão a versão final para ser aprovado, não ocorrendo registros sobre a divulgação do PPP já consolidado para comunidade escolar. No ano de 2016, no mês de junho, foi solicitado pela SME que as escolas reformulassem o PPP e que entregassem a versão atualizada no final de agosto.

Assim, a equipe gestora da escola elaborou questionários para os alunos, pais, professores e diretor para o conhecimento dos indivíduos que fazem parte da comunidade escolar, sendo também trabalhado com os alunos em cada turma de forma oral sobre o que seria o PPP. Devido ao tempo para entrega do projeto para SME, a equipe gestora não formou um grupo de trabalho, participando da reformulação do documento somente a diretora e a supervisora.

Considera-se dessa forma que um dos passos significativos para gestão escolar da E.M. Esperança será envolver a comunidade escolar e local para o entendimento do PPP como análise e reflexão do cotidiano da escola, requerendo tempo para que ações conscientes e reflexivas aconteçam no contexto escolar, para que ocorra de fato a intencionalidade das ações. Portanto, a reorganização da escola deverá ser buscada de dentro para fora. O ponto de apoio para realização dessa tarefa será o empenho coletivo na construção consciente do PPP para que este retrate a identidade da escola e direcione as práticas ali desenvolvidas, isso implica fazer rupturas com o existente para avançar, sendo a gestão escolar fomentadora dessa ação. (VEIGA, 1995).

## **CONCLUSÕES**

A participação no contexto escolar torna-se imprescindível para a democratização das ações visando o ensino de qualidade que forme cidadãos responsáveis pela transformação social. Torna-se fundamental a consciência dessa



função por parte da escola para que ocorra a definição de ações educativas assentadas nessa intencionalidade.

Nessa perspectiva o gestor escolar passa a assumir o papel central na conscientização da comunidade escolar e local para o desenvolvimento de ações educativas com intuito de concretizar seus propósitos ou sua intencionalidade. Dessa forma, cabe ao gestor escolar ter conhecimento dos princípios da administração e gestão que incluem conhecimentos da legislação vigente, para que assim possa com competência assumir a sua função de coordenação dos processos participativos.

Torna-se evidente que as legislações vigentes não garantem na prática a efetivação da gestão democrática na escola, a construção coletiva do PPP, e a atuação consciente dos órgãos colegiados no contexto escolar. Visto que a consecução desses princípios de forma real depende da ação e da competência dos gestores educacionais e escolares, pois o que se observa são ações isoladas que não garantem a participação consciente dos envolvidos nesse contexto

Garantida pela legislação a gestão democrática se expressa através da participação que requer presença, esforços e principalmente demanda responsabilidades por parte dos membros que a compõem. Sendo o escopo principal desse trabalho a compreensão do conjunto de fatores envolvidos na Gestão Escolar, numa perspectiva de participação e democratização das ações no contexto da E.M. Esperança, com a conscientização de toda comunidade escolar sobre a função da escola, a importância dos órgãos colegiados e principalmente a importância do planejamento participativo no desenvolvimento das ações na unidade de ensino.

Finalizando, espera-se que este trabalho possa trazer reflexões referentes aos processos de gestão democrática e participação no contexto escolar para formação de cidadãos, visto que o movimento de discussão torna-se indispensável para ampliar as possibilidades de mudanças que se fazem necessárias dentro dos espaços escolares.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. Câmara dos Deputados. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: Edições Câmara, 2012.

BRAVO, Ismael. **Gestão educacional no contexto municipal**. Campinas: Alínea, 2011.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. Campinas: Autores Associados, 2010.

DIAMANTINA. Secretaria Municipal de Educação de Diamantina. **Regimento Escolar**. Diamantina, MG, 2014.



Poços de Caldas

# Congresso Nacional de Educação

www.educacaopocos.com.br 1-2 JUN 2017

DIAMANTINA. Secretaria Municipal de Cultura Turismo e Patrimônio. **Dossiê de Tombamento Cemitério dos Escravos/Arquivo**. Diamantina, MG, 2015.

LIBÂNEO, José C.; OLIVEIRA, João F.; TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto- político ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad Editora, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro et al. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 23.ed. Campinas: Papyrus, 1995.