

19

Complexidade da gestão democrática em um processo qualitativo na Escola Municipal Raimunda Hermelinda Ramos na zona urbana de Maracá-AM-Brasil, 2021

Complexity of democratic management in a qualitative process in the Municipal School Raimunda Hermelinda Ramos in the urban area of Maracá- AM-Brazil, 2021

Jackline Gonçalves Neve

Professora Graduada em Pedagogia

Mestre em Ciências da Educação pela Universidade Del Sol – UANDES

[https://orcid.org/ID: 0000-0002-8020-9618](https://orcid.org/ID:0000-0002-8020-9618)

Jacimara Oliveira da Silva Pessoa

Professora da Educação básica no município de Coari-AM

Graduada em Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM

Doutora e Mestre em Ciências da Educação pela Universidade de San Lorenzo

[https://orcid.org/ID 0000-0001-9353-2185](https://orcid.org/ID0000-0001-9353-2185)

<http://lattes.cnpq.br/1004775463373932>

DOI: 10.47573/aya.5379.2.89.19

RESUMO

O presente estudo aborda o tema "Complexidade da Gestão Democrática em um Processo Qualitativo na Escola Municipal Raimunda Hermelinda Ramos na Zona Urbana de Maraã-Am-Brasil, 2021." A relevância desse estudo se deu devido ao interesse em conhecer como ocorre o processo de gestão nesta instituição. O objetivo geral é analisar as complexidades que envolvem uma Gestão Democrática em um processo educacional qualitativo na Escola Municipal Raimunda Hermelinda Ramos em Maraã-Am." Para tanto, se faz necessário conhecer in lócus a realidade do gestor, como também obter conhecimento sobre a especificidade do papel gestor, sobre as dificuldades que envolve e gira em torno do processo democrático e as estratégias que o gestor utiliza para driblar e continuar firme nesta caminhada de participação e democracia; Nesse sentido, esse estudo foi caracterizado como uma pesquisa de cunho qualitativo, com estudo da literatura bibliográfica, pesquisa de campo, exploratória e descritiva com entrevistas semiestruturada sobre as categorias centrais que envolvem a temática em estudo. Conclui com respostas dos objetivos de conforma positiva, dando-se recomendações para sistema educacional.

Palavras-chave: gestão democrática. papel gestor. estratégias/técnicas.

ABSTRACT

This study addresses the theme "Complexity of Democratic Management in a Qualitative Process in the Municipal School Raimunda Hermelinda Ramos in the Urban Zone of Maraã-Am-Brazil, 2021. "The relevance of this study was due to the interest in knowing how the management process occurs in this institution. The general objective is to analyze the complexities that involve a Democratic Management in a qualitative educational process in the Municipal School Raimunda Hermelinda Ramos in Maraã-Am." For this, it is necessary to know in locus the reality of the manager, as well as obtain knowledge about the specificity of the managerial role, about the difficulties that involves and revolves around the democratic process and the strategies that the manager uses to circumvent and continue firm in this path of participation and democracy; In this sense, this study was characterized as a qualitative research, with a study of literature, field research, exploratory and descriptive with semi-structured interviews on the central categories involving the theme under study. It concludes with positive answers to the objectives, giving recommendations for the educational system.

Keywords: democratic management. managerial role. strategies/techniques.

INTRODUÇÃO

No contexto social, ressalta-se que, a escola é um espaço de multiplicidades, onde diferentes valores, experiências, culturas, crenças e relações sociais se misturam e fazem do seu cotidiano uma rica e complexa estrutura de conhecimentos. Desse modo, a escola, enquanto instituição na qual se inserem grupos sociais que constroem diferentes relações deve propiciar condições de aprendizagem, selecionando atividades e posturas necessárias, que promovam o bem-estar e o sucesso desses grupos.

A escola também é responsável pela construção da identidade de ser e pertencer ao

mundo, pois é o ambiente onde o sujeito se apropria dos modelos de aprendizagem e de princípios ético-morais que perpassam a sociedade. Essa articulação deve ser uma busca constante, tendo em vista que o espaço escolar pode ser considerado um locus privilegiado na formação humana, no aspecto cognitivo e no afetivo.

Nesse patamar, a questão central de nossa pesquisa é analisar quais as complexidades que envolvem uma Gestão Democrática em um processo educacional qualitativo na Escola Municipal Raimunda Hermelinda Ramos no Município de Marã – Amazonas- Brasil.

A gestão escolar deve ser analisada e estudada particularmente, pois suas contribuições são riquíssimas e devem ser levadas em consideração. Para isso nossa questão específica foi realizada da seguinte forma: Quais as complexidades que envolvem a gestão democrática da Escola Municipal Raimunda Hermelinda Ramos em Marã-Am?

Portanto, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar a complexidade que envolve uma Gestão Democrática, e sua importância em um processo qualitativo na Escola Municipal Raimunda Hermelinda Ramos em Marã – Am.

AS COMPLEXIDADES QUE ENVOLVEM A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA MUNICIPAL RAIMUNDA HERMELINDA RAMOS EM MARÃ-AM

Gestão Democrática

Ao se procurar nos dicionários, o significado da palavra gestão, encontra-se: “Ação ou efeito de gerir; gerência; administração.” Nota-se que a gestão envolve sempre uma ação. Ela nunca pode ser identificada como algo que expresse comodismo, passividade, inércia. (BARBOSA FILHO, 2004, p.3), afirma que:

Gestão Democrática do Ensino Público é a ação e o efeito de gerir a educação através da participação de todos os atores sociais que integram o universo educacional, objetivando atender às aspirações da sociedade por intermédio dos anseios daqueles que trazem e usam as escolas públicas”. (BARBOSA FILHO, 2004, p.3)

Enquanto cidadãos, temos o dever de contribuir ativamente nas questões que nos beneficiarão e/ ou tentar evitar o que nos prejudicará, pois somos agentes da nossa vida e do futuro que queremos para nós e nossas gerações. Para que isso se efetive, precisa-se quebrar o paradigma de que gestor manda e o restante obedece.

Essa visão autoritária ainda é muito presente e real no interior das instituições, por isso, é preciso que haja nas escolas, ocasiões que ofereçam momentos para expor conceitos, ponderar atitudes e reflexões sobre o que de fato a escola almeja, e o que deseja proporcionar aos seus alunos.

A educação começa do portão, e vai do vigia ao gestor, o ensino, a civilidade e disciplina se fazem presente em todos os ângulos da escola, todos de alguma forma contribuem para o desenvolvimento da instituição, todos lutando pelos mesmos objetivos de uma escola pública de qualidade.

Instituir um novo jeito de caminhar em uma escola significa fragmentar aos poucos modelos conservadores e costumeiros dos quais estão habituados a viver, isso se torna um desafio

para todos, mas que, no entanto, será instituída uma moderna maneira de trilhar os rumos da educação.

A gestão democrática que hipoteticamente vem sendo observada no interior de algumas escolas da rede pública de ensino é que:

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2001, p. 18-19).

Nesta perspectiva, observa-se que o significado de democracia, nada tem a ver com permissão, porque democracia não é algo que se precise pedir para acontecer, mas que se executa de forma espontânea e aquele que ocupa postos de direção precisa entender que para que todos se expressem, não é necessário que haja autorização por parte de ninguém, apenas que seja dada voz e vez e que possuam respeito mútuo por parte de todos nós questionamentos que forem surgindo.

A gestão democrática faz parte da árdua peleja de educadores e das marchas sociais elaboradas e promovidas em justificação da realização de objetivadas em estabelecer um projeto de uma educação pública, igualitária e acima de tudo, de qualidade. Essa luta constante em busca da democratização resultou na aprovação do princípio da gestão democrática instituída na Constituição Federal (BRASIL, C. F. art. 206, 2006).

Nesse aspecto, as instituições de ensino se tornaram autênticas para desempenhar a democratização da gestão nos espaços públicos e assim desenvolver e possibilitar o progresso no caminhar educacional. Permanecer continuamente numa gestão participativa, requer comunicação entre os associados destes seguimentos, do corpo escolar, dos agentes comunitários, das coordenações, dos alunos e de toda a equipe que a compõem, pois, estes mesmos agentes são marcados por experiências que devem ser aproveitadas e compartilhadas.

Assim, o avanço dessas ações participantes, precisa ser levado em consideração, tanto pela comunidade escolar, quanto pela comunidade em geral, na aquisição da construção de momentos ativos, assinalados pelas pluralidades culturais, pelo dinamismo social, logo, pelas inúmeras formas de perceber e entender a escola.

Diante do que se vive hoje na sociedade é preciso que a escola repense em seu fazer pedagógico para que possibilite abranger cada vez mais os segmentos sociais, e que promova a condução pela cidadania para formar sujeitos independentes e críticos dos seus direitos e deveres, do seu papel em busca de uma educação de qualidade.

A atuação cidadã permite a valorização e visibilidade do trabalho coletivo, de indivíduos que pensem em colaboração e reciprocidade por meio da educação, atingido desta maneira, o respeito ao próximo e atitudes de humanização para o bem comum.

O que se almeja atualmente é que a escola pública se torne uma instituição independente e emancipatória, que crie e tome decisões coletivas com o seu público e comunidade, um lugar que ofereça um ensino de qualidade abrangente a todos os níveis e que em troca haja interação de todos para que esse desenvolvimento não pare. Sob esse olhar, pensando numa

escola democrática a nível exemplar, gestores, coordenadores devem conhecer a real necessidade da escola, dos seus alunos e comunitários, devendo assim, proporcionar ações que de fato, vá ao encontro das dificuldades apresentadas e facilitar a inserção de uma aprendizagem significativa. Neste contexto, cabe ressaltar que:

A construção da consciência e responsabilidade social sobre o papel de todos na promoção da aprendizagem e formação dos alunos (inclusive deles próprios com esse fim), constitui-se, pois em condição imprescindível para a construção de escola democrática e realização de gestão democrática (LÜCK, 2009, p. 71).

A responsabilidade sócio educacional e o desenvolvimento pessoal e cognitivo dos discentes não estão direcionados a apenas um indivíduo, antes de tudo, ela é papel de todos, assim todos devem contribuir para a formação integral do educando, opinar também é um ato democrático e a comunidade precisa entender e exercer democracia, essa consciência deve ser posta em pratica para intervir e transformar a sociedade em que vivemos.

A educação é um ato transformador pessoal e social, é algo peculiar e ao mesmo tempo multidimensional que abrange o mundo inteiro, no entanto, a educação é dependente de indivíduos que a detenham para então poder levar uma sociedade a se libertar dos sistemas maquiavélicos e dominantes que norteiam a sociedade. Para Freire (2000, p.16) “A participação popular na criação da cultura e da educação rompe com a tradição de que só a elite é competente e sabe quais são as necessidades e interesses de toda a sociedade”.

Diante dessas situações é preciso que o gestor enquanto uma das figuras representantes da escola seja rica de atitudes e posicionamentos que vá de encontro com as necessidades, desafios e diferenças

É inquietante notar a escola se tornando um espaço cada vez mais vazio de experiências vivenciadas e rico de arbitrariedade, o distanciamento do sentido real de participação e democracia. De acordo com Paro (2006, p. 25), “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”.

Independentemente do local, propor algo novo e diferenciado causa sempre certas apreensões por parte de quem já é acostumado com uma rotina definida. O que não significa que as medidas inseridas nesse sistema não precisem ser avaliadas e analisadas, já que o objetivo da educação é sempre buscar melhorias e se adequar aos padrões sociais elevados.

Neste panorama desafiador, educadores devem constantemente se policiar e acompanhar toda e qualquer mudança que ocorre no cenário educativo deve-se está atento as políticas educacionais e se manter sujeitos críticos reflexivos, principalmente nos assuntos referentes à democratização da gestão escolar. Afinal, quaisquer mudanças no referido campo, atingem diretamente cada sujeito deste campo, seja ele profissional da área, ou integrante da comunidade.

PROCESSO POLITICO E DEMOCRÁTICO

A democracia por si só é um ato político e uma das maneiras mais fáceis de entender a gestão democrática é exprimir isso com uma equipe que se une para fazer acontecer, ou seja, concebida pela pratica unificada de seus integrantes compactuados para que através de suas colaborações seja gerado, realizado e alcançado as metas da escola. Segundo Lück, (2009, p.

71).

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, 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 sua efetivação. (Lück 2009, p. 71).

Esse processo político em que a comunidade escolar debate, traça metas e utilizam diversos mecanismos para resolver os problemas que diariamente se apresentam no âmbito educacional, deve ser um espaço utilizado para pensar e repensar em mudanças significativas amparadas em ações interligadas ao plano de ação do gestor e Projeto Político Pedagógico (PPP), com ênfase na promoção, formação e aprendizagem do aluno.

A gestão democrática não é só um princípio pedagógico é também um preceito constitucional (BRASIL, 1988). O parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal de 1988, estabelece como cláusula pétrea que todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, consagrando uma nova ordem jurídica e política no país, com base em dois pilares: a democracia representativa e a democracia participativa (direta), entendendo a participação social e popular como princípio inerente à democracia.

Em seu artigo 206, a Constituição Federal estabelece os princípios do ensino, entre eles, no Inciso VI, a gestão democrática do ensino público, retomado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (BRASIL, 1996). Como preceito pedagógico e constitucional, a gestão não está submissa e reduzida ao ato de gerir, pelo contrário, ela alcança uma dimensão ampla e abrangente que ultrapassa os limites dos sistemas políticos e chega até a diversidade social, cultural e de ensino emanada pelo povo.

Desse modo, a gestão democrática não se limita apenas à educação básica, mas, se refere a todos os níveis e modalidades de ensino e no âmbito social assim configurado. Para Lück, (2009, p. 71),

A gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática, pela qual os alunos desenvolvem o espírito e experiência de cidadania, caracterizada pela consciência de direitos em associação a deveres.

Gerir uma escola e manter um modelo democrático e participativo é permitir usar mecanismos criados e diferenciados que facilitem o aprendizado e promovam aptidões que vão de encontro com as carências dos alunos, da comunidade, bem como, conceber um espaço de comunhão participativa, de experiências soberanas exercidas pelo povo e para o povo, acima de tudo inerentes aos seus direitos e deveres enquanto cidadãos.

A escola pública precisa de pessoas que saibam que ao adentrarem a mesma, eles se tornarão mediadores de conhecimentos e não ditadores egocêntricos. A escola por si só já possui em sua carga social, inúmeros desafios para resolver, obstáculos a ultrapassar, portanto, não precisa de chefias autoritárias que tragam e acumulem mais problemas no seu interior.

As instituições precisam de pessoas inovadoras que estejam alinhadas com as constantes evoluções que ocorre na educação, pessoas informadas que saibam quais as melhores estratégias de condução educacional e que verdadeiramente alavancarão o ensino para um

patamar de qualidade.

Nesse contexto, o que se objetiva é uma ação educativa coerente, de responsabilidade coletiva, e acima de tudo, transformadora, sob essas condições implica dizer que o sucesso de um, é o sucesso de todos, para tanto, é preciso que estabeleça um Projeto Político Pedagógico que exprima os interesses e anseios coletivos.

METODOLOGIA

A pesquisa adotada no presente estudo é a do tipo qualitativa, pois incorpora elementos desta origem. Ao longo desta seção, serão abordadas as principais justificativas envolvidas na escolha da pesquisa e para sua realização.

Sabe-se que, pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para reconhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.83). Segundo Gil, (2019, p.17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Desta forma, a utilização desse tipo de pesquisa, permitiu ampliar o conhecimento resultante dos efeitos dos estudos. Cabe ao pesquisador, além de definir a natureza de sua pesquisa, selecionar qual estratégia de investigação que será utilizada.

Desse modo, a abordagem qualitativa para Sampieri (2010, p.567) propõe o desenho exploratório simultâneo, onde os dados serão analisados no enfoque qualitativo.

Na linha de pesquisa foi usada a bibliográfica como parâmetros do referencial teórico de autores embasando a temática, dando uma maior relevância a este estudo, mostrando como é importante falar de um tema que ressalta o papel do gestor e a educação para uma população local que não busca tanta informação. Nesta pesquisa foi utilizado o questionário, entrevista e observação direta e referencia bibliográfica.

Desenho de Investigação (Triangulação concomitante)

Devido ao tema central Complexidade da Gestão Democrática em um Processo Qualitativo na Escola Municipal Raimunda Hermelinda Ramos na zona urbana de Maraã-Am-Brasil, 2022, exigiu um aprofundamento teórico avançado e com isso houve a necessidade de colocar em prática uma postura de sujeito pensante, um ser curioso que deseja descobrir algo que contribua para o novo fazer pedagógico, ou seja, uma postura de pesquisador.

Para continuar pensante e inovador é necessário ser pesquisador. Um bom pesquisador precisa, além do conhecimento do assunto, ter curiosidade, criatividade, integridade intelectual sensibilidade social. São igualmente importantes a humildade para ter atitude autocorretiva, a imaginação disciplinada, perseverança, paciência e a confiança na experiência (GIL, 1999, p. 128).

O teórico Demo, (1996, p.34) define a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”. A pesquisa “consiste em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compre-

ender os indivíduos em seus próprios termos” [...] (GOLDENBERG, 2000, p. 14). Com objetivo de apresentar as complexidades que permeiam a dimensão da Gestão Escolar democrático-participativa, como um estudo de caso na Escola Municipal Raimunda Hermelinda Ramos uma das escolas mais antiga deste município.

Esta construção deu-se através da realização de uma pesquisa bibliográfica e de campo. Esta veracidade fica evidenciada quando se considera a seguinte observação feita por Gorard, (2013) a respeito dos desenhos de pesquisa: “Desenho de pesquisa não é fundamentalmente sobre técnicas ou procedimentos. É mais a respeito de cuidado e atenção aos detalhes, motivados pela paixão pela segurança de nossas conclusões obtidas através da pesquisa.

No intuito de determinar um desenho de pesquisa que gere resultados válidos deve-se explorar as conexões e os limites do relacionamento desta dupla relação:

Os métodos qualitativos. (...) empregam, conforme observa várias concepções filosóficas; estratégias de investigação e métodos de coleta de dados, análise e interpretação. Além de detalhar as características da pesquisa qualitativa, o autor apresenta também “dicas de pesquisa” voltadas para as estratégias de investigação. O papel do investigador, em seguida, ganha igual destaque tratando, inclusive, sobre as questões éticas na relação pesquisador-participantes. CRESWELL (2010.p.206).

Logo, a pesquisa acadêmica desde sempre assegura e requinta métodos para o saber formal e sistemático, quer seja de fatos históricos, de leis que regem o mundo natural e o corpo humano, sempre com o objetivo de melhorar e facilitar a vida das pessoas.

DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O estudo foi realizado na Escola Municipal Raimunda Hermelinda Ramos no município de Maraã/Amazonas/Brasil.

A Escola Municipal Raimunda Hermelinda Ramos iniciou suas atividades em 1998, oferecendo ensino somente nos turnos matutino e vespertino. Desde o ano 2015 oferece ensino na modalidade de EJA.

Atualmente a escola possui 371 alunos matriculados, distribuídos de 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental I e na Educação de Jovens e Adultos – EJA e aborda projetos independentes e projetos propostos pela Secretaria de Educação do Município SEMED.

Em seu organograma conta com 1 gestor, 2 pedagogos, 54 professores, 2 assistentes administrativos, um secretário e 5 merendeiras. O estudo e escrita do trabalho compreendeu o período de dez meses (fevereiro a novembro de 2021).

RESULTADO E DISCUSSÃO

Após feito todo o processo da coleta e codificação dos dados a pesquisadora iniciou a interpretação dos mesmos em forma de uma análise interpretativa e descritiva. Deu-se início pelo quadro que ocorreu de forma manual, analisando as perguntas conformes as categorias criadas pela pesquisadora, registrando e transcrevendo todas as respostas das perguntas semiabertas. Não esquecendo que a observação participante foi de suma importante neste trabalho, para que se registrem alguns fatos no universo da pesquisa.

O avanço da pesquisa empírica deve, para ele, ser capaz de apontar quais aportes de cada um dos paradigmas melhores se adequam a cada uma das duas situações, conforme os objetivos.

Análise dos dados

A pesquisa qualitativa pressupõe que o pesquisador fará uma abordagem empírica de seu objeto no caso é nosso campo de pesquisa. Para tal, ele parte de um marco teórico-metodológico preestabelecido, para em seguida preparar seus instrumentos de coleta de dados, que se bem elaborados e bem aplicados fornecerão uma riqueza ímpar ao pesquisador. De posse desses dados, resta analisá-los a partir de suas categorias analíticas, e assim proceder a uma discussão dos resultados de sua pesquisa.

A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de casos; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais/registros de campo; históricos interativos e visuais – que descrevem momentos significativos rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Portanto, os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance. (DENZIN; LINCOLN. *et al.* 2006, p. 17).

A dimensão da pesquisa qualitativa é abrangente e permite o pesquisador adentrar em um universo de múltiplas experiências que descrevem fatos interativos e que acontecem diariamente no contexto a qual está inserido, logo, ele possui um leque de possibilidades de conhecimentos a sua disposição a ser explorado metodicamente.

Analisou-se os questionários de pesquisa utilizados e as perguntas semiabertas, pois essa técnica “estabelece procedimentos de registro sistemático nas anotações da pesquisa de campo e na observação direta. Transcreve todas as informações para que não haja omissão de dados” (Cuevas, 2009).

Resultados integrais da pesquisa

As principais questões que nortearam a pesquisa foram as seguintes: Quais os desafios que permeiam o trabalho gestor e as ferramentas utilizadas para efetivar uma participação democrática? Com esta pesquisa pretendeu-se conhecer este universo e identificar as complexidades que envolve este campo e assim explicitar quais os mecanismos utilizados para firmar este modelo na escola.

O procedimento metodológico utilizado para obter respostas concretas e sucintas foi o Estudo de Caso, (Creswell, 2014 p.102):

É uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de um caso, objetivando organizar um relatório ordenado e crítico de experiência ou avaliá-la analiticamente a fim de tornar decisões a seu respeito ou uma ação transformadora.

Portanto, a ferramenta proporcionada por este método torna o trabalho bem elaborado e preparado, rico de experiências e saberes críticos construtivos, ou seja, torna-se uma prática transformadora e arraigada em conhecimentos que contribuirão para o acadêmico crescer.

Os dados foram obtidos através de aplicação de questionários no roteiro de entrevista para o gestor, professores e pedagogos que fazem parte da escola em pesquisa; também se

utilizou a observação direta cujos resultados serão expostos a seguir em diversas partes do trabalho.

A princípio, procurou-se saber junto ao gestor quais os principais obstáculos que encontra em desenvolver um modelo de gestão democrática sem ser autoritário. O entrevistado respondeu dizendo:

Quadro 1- Respostas do Gestor da Escola

Código	Respostas
Gestor	<i>“Os obstáculos maiores a serem enfrentados são as fortes intromissões dos políticos que interferem e monitoram nosso trabalho. Pela maioria ser apenas contratado da prefeitura, sofremos com algumas indiretas e possíveis ameaças sobre a suspensão de nossos empregos caso o gestor municipal for contrariado, assim, ficamos com certo temor em falar ou comentar determinados assuntos, ou seja, vivemos numa ditadura política moderna e todos de alguma forma somos atingidos. Por isso muitos preferem não opinar para não correr o risco de sair do emprego. (Entrevista/2021- Gestor 40 anos).</i>
	<i>Também é difícil trabalhar com profissionais de pouca experiência na área, pois uma escola que atende a etapa mais importante da formação dos alunos que são os anos iniciais, deveria ter em seu quadro, professores já formados, porém nossa realidade vai de acordo com as questões políticas e não com a necessidade da escola, ou seja, são contratados professores que estão ou foram a favor da situação política, nesse caso quem foi oposição fica sem trabalho mesmo tendo inúmeras especializações. (Entrevista/2021- Gestor 40 anos).</i>
	<i>“Outro obstáculo é fazer a comunidade participar ativamente da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, das tomadas de decisões que a escola precisa fazer, dos projetos escolares, e de todas as legislações contidas e estabelecidas na instituição de ensino. A presença deles nas reuniões que tratam entre outros assuntos o rendimento de seus filhos é um dos maiores desafios encontrados para firmar uma gestão democrática, afinal, é quase impossível tornar uma gestão participativa se a comunidade se acomodou onde deveria estar 100% ativa”. (Entrevista/2021- Gestor 40 anos).</i>

Fonte: o próprio autor/2021

Posteriormente, continuou-se com as perguntas que respondesse aos questionamentos, o qual se foi mais a fundo e então perguntado ao gestor escolar: Buscando conhecimento sobre a burocratização do sistema educacional, quais são os critérios que você utiliza para efetivar e permanecer uma gestão democrática e participativa na escola?

Quadro 2 - Respostas do Gestor da Escola

Código	Resposta
Gestor	<i>“os critérios utilizados são diversos pois eles se inter-relacionam e acabam influenciando para direções múltiplas e distintas, uma dessas ferramentas é estar sempre informado das mudanças que ocorrem no campo educacional; Me aperfeiçoar como profissional; Sempre tento colocar em prática as legislações vigente postas na LDB, na Constituição Federal e seguir as propostas definidas no PPP, no Regimento Interno da escola, no Currículo de Ensino agora alinhado com a BNCC para universalizar ensino integral e igualitário para todos, com ressalvas para as especificidades da escola. Busco sempre manter os professores motivados, inclusos e informados sobre qualquer decisão escolar, entendo-os e manter uma ligação harmoniosa, transparente e de respeito mútuo e acima de tudo descentralizada do gestor e focado no desenvolvimento dos alunos, esses são pilares indispensáveis das estratégias que faço uso”.</i>

Fonte: o próprio autor/2021

Dando continuidade a entrevista, foi perguntado ao gestor o seguinte questionamento: A Secretaria Municipal de Educação – SEMED, tem direcionado ações através de ofertas de oficinas e projetos pedagógicos que contribuam para o sucesso geral da escola, inclusive para melhorar o empenho da gestão?

Quadro 3 - Resposta do Gestor da Escola

Código	Resposta
Gestor	<i>Em relação ao direcionamento de ações pedagógicas, a SEMED quase nunca oferta oficinas ou projetos pedagógicos, somente no início do ano quando as atividades letivas irão começar que fazem um planejamento anual geral para toda as escolas da rede municipal e seus respectivos funcionários, mas as definições específicas destes projetos e oficinas é responsabilidade da escola, ou seja, o empenho maior é da escola mesmo.</i>

Fonte: o próprio autor/2021

Desafios e dificuldades enfrentadas na prática da gestão participativa

O maior desafio atual da escola investigada é deixar para traz um modelo antigo de gestão que frisa no exemplo egocêntrico e autoritário, para atingir o foco estabelecido pelas legislações vigentes que é a gestão onde todos exercem democracia através da participação ativa nas decisões. Por isso, Brito e Siveres, (2015), apontam a escola como espaço público e aberto a comunidade, ainda que esta aproximação fundamental nem sempre aconteça.

Alcançar esse paradigma de gestão partilhada e descentralizada é uma tarefa árdua, pois os próprios sujeitos que deveriam lutar para opinar, são os mesmos que se recusam ser coparticipantes deste percurso e preferem se manter em estado de inércia. Por isso Libâneo (2004) aponta que:

A exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola corresponde as novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, que repercutem na escola nas práticas de descentralização, autonomia, co-responsabilização, interculturalismo. De fato, a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social ampla. (LIBÂNEO, 2004, p. 114).

A participação é um princípio primordial para todos os que almejam uma pública de qualidade (MATSHE; PITSOE, 2013). Luck (2013) considera que o conceito de gestão contém implicitamente cooperação, participação e democracia como componentes fundamentais. Assim sendo, a participação deve ser entendida como necessária e não como uma mera burocratização.

A luta pela democratização é constante, pois há divergências por todos os ângulos advindos dos envolvidos na educação, muitas vezes partindo dos próprios professores que mantem resistência a tais mudanças, seja ela por falta de formação continuada e de informação, ou por falta de interesse. Vasconcellos (2007, p. 48) destaca que “se o professor não começar a tentar, se não der o melhor de si, quebra-se como pessoa, define, perde a paixão, o entusiasmo, esgarça sua condição de sujeito de transformação”. É necessário que o professor enquanto agente transformador, exerça com aquilo que lhe confere, caso contrário a qualidade do ensino público e a desinformação gerará um caos na sociedade atual e futura.

A falta de interesse dos alunos no envolvimento das decisões da escola é outro desafio enfrentado por quem está à frente da liderança educacional, muitos deles, veem a escola como uma sentença má imposta pelo sistema político e pelos pais e não como um ato emancipatório, a escola passa ser vista como um castigo ou punição, visto que, é preciso estudar para se tornar um indivíduo independente.

Bastante discutida, a interferência política também está inserida no quadro de intromissão e desafios a serem enfrentados para se estabelecer uma gestão democrática na escola, co-

meçando pela indicação de gestores e não pela eleição direta, ou seja, assume o cargo o gestor que atende os interesses particulares daqueles que não conhecem e nem desejam conhecer as necessidades da comunidade.

Na verdade este é o foco principal do sistema político, manter uma cultura social onde todas as novas gerações não tenham interesse e nem conheçam seus direitos, que professores fiquem estagnados e não procurem novas formações e informações, que a comunidade continue desinteressada nas questões inerentes a participação ativa e que escola seja apenas uma empresa reprodutora de seus anseios.

Concepções de gestão e o papel do gestor escolar

De acordo com as análises já abordadas pelos teóricos a gestão possui formatos diferenciados que vem se transformando em seus múltiplos aspectos e o gestor por sua vez, deve fazer esta análise minuciosamente para que na hora da criação dos documentos legais da escola, ele seja aplicado para atender os anseios da comunidade escolar. Diante disso foi trazido por Almeida (2004) um quadro explicando diferentes enfoques da administração escolar no decorrer dos anos.

Quadro 4 - concepções de gestão escolar

Concepções de Gestão Escolar. ALMEIDA (2004) utiliza vários autores para embasar e contextualizar a Gestão Escolar:		
ARROYO (1979)	GONÇALVES (1980)	PARO (1986)
A administração escolar está inserida no contexto político, refletindo as políticas de desenvolvimento econômico do estado, um caráter histórico da vinculação entre a teoria da administração e a história dos meios de produção.	A administração escolar deixa transparecer a adoção da lógica empresarial, de forma acrítica, sob um caráter ideológico, servindo de falsificação e mascaramento das contradições da realidade. Impedindo sua real compreensão (processo gerencial da escola pautada no processo de gestão empresarial).	Considera o contexto histórico, social, político e econômico da escola na problemática da gestão escolar. É preciso examinar as condições e possibilidades da administração escolar voltada para a transformação social.

Fonte: www.slideshare.net com adaptação da autora/2021

Os desafios que permeiam a escola públicas são diversos, todavia a ação de democracia no ato de gerir uma escola se faz necessário para alinhar os caminhos que definirão e assistirão a população escolar, por isso, adotar certos requisitos, compete as especificidades do papel gestor.

Manter um bom relacionamento com todos os membros da escola, erradicar divisões e andar em comum acordo com as especificidades de cada indivíduo, valorizar as habilidades e capacidades de todos os participantes do eixo escolar, aproximar as pessoas tornando o ambiente de trabalho mais agradável, estabelecer confianças e frisar a ética, logo, assumir responsabilidades como coparticipante deste processo, além disso, firmar ideais pautados nas metas e não nas pessoas, é a essência do trabalho gestor.

Conhecer a fundo a sua função é responsabilidade que deve estar pautada nos princípios de um fazer pedagógico responsável e consciente, por isso foi trazido a luz da teoria um quadro explicativo por Heloisa Luck, a qual a mesma classifica e diferencia o trabalho das especificidades da gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente que a gestão precisa ser democrática e participativa, mas é preciso entender que só se exerce democracia quando todos fazem parte desse processo e dão sua parcela de contribuição. Para cada situação apresentada, uma sugestão de contrapartida para minimizar os problemas que aparecem diariamente no âmbito social escolar já é um começo excelente de participação.

Desenvolver essa capacidade de compreender e se tornar proativo desse engajamento já é uma mudança grandiosa para o sucesso desse modelo participativo. O ser enquanto cidadão, precisa ser capaz de opinar e optar por decisões sábias, que consistem e dinamizem essas transformações.

A passos lentos essas mudanças vem acontecendo, mas o que se nota é que as escolas públicas não são totalmente independentes e autônomas de suas próprias ações, há sempre uma prática política em ação atrás de cada decisão, o que faz a escola regredir e oscilar entre a ditadura sistematica do governo e a democracia.

A realidade é totalmente diferente do discurso de autonomia e liderança compartilhada, o que existe de fato é uma escola massificada por uma classe minoritária, no entanto, poderosa no sentido de regências políticas, o que ocasiona uma instabilidade amparada pela insuficiência de autonomia e impedida de ser emancipada.

Diante de tal contexto no panorama educacional, nota-se a precisão das equipes gestora, administrativas, pedagógicas, familiares e comunitárias, exige-se então a total responsabilidade daqueles que desejam ter uma proposta educacional efetivada e cumprida.

As mudanças estão constantemente acontecendo e conforme Heloísa Lück, a gestão escolar perpassa do sentido de administrar, implica variadas situações complexas e desafiantes as quais precisam ser organizadas orientadas e estruturadas num paradigma que atenda as especificidades da escola, ou seja, na qualidade do ensino, justo e igualitário a todos.

A conquista exige esforço e sacrifício, todavia, o conhecimento transforma o ser humano e a escola precisa deixar de ser uma empresa marionete do estado produtivista do sistema exigente que se importa apenas em benefício próprio. Diante disso, a escola precisa romper essa corrente e assumir seu papel que é importantíssimo na construção de caráter, cidadania e formação do sujeito.

REFERÊNCIAS

BRASIL. LDB –Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.6. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011.

BRITO, C.; GUEDIN, E.; Ética e formação de professores. Manaus: UEA Edições Raphaela, 2008.

CRESWELL, John W. Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto; Tradução Magda Lopes. – 3 Ed. – Porto Alegre: Artmed, 296 Páginas, 2010.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HENÁNDEZ, Sampieri Roberto *Metodologia de pesquisa*/Roberto Hernádes Sampieri, Calos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio; tradução: Dais Vaz de Mores; Revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio. -5. ed.-Porto Alegre: Penso, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBANIO, José Carlos. *Organização e gestão escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2004.

MOREIRA, Antonio Flávio Barbosa; SILVA, Tomaz Tadeu. (Org.). *Currículo, cultura e sociedade*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1986.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MIRANDA, Glaura Vasques. *Escola Plural*. Scielo Estudos Avançados. v. 21 n. 60 São Paulo, maio/ago.2019. Disponível em: [Erro! A referência de hiperlink não é válida..](#)

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, v.135, n. 24,20 dez. 1996.

LUCK, Heloísa. *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores*. Em Aberto. Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./ jun. 2000.