



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

WILÁVIA FERREIRA ALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE
ALAGOA NOVA – PARAÍBA**

**CAMPINA GRANDE – PB
2016**

WILÁVIA FERREIRA ALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE
ALAGOA NOVA – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Licenciatura Plena em Pedagogia da
Universidade Estadual da Paraíba,
em cumprimento à exigência para
obtenção do grau de Licenciada em
Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vagda
Rocha

CAMPINA GRANDE – PB
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A474g Alves, Wilávia Ferreira
Gestão democrática escolar no município de Alagoa Nova -
Paraíba [manuscrito] / Wilávia Ferreira Alves. - 2016.
25 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) -
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Educação, 2016.
"Orientação: Profª. Drª. Vagda Rocha, Departamento de
Pedagogia".

1. Gestão Escolar Democrática 2. Comunidade Escolar 3.
Democratização 4. Educação I. Título.

21. ed. CDD 371.201 1

WILÁVIA FERREIRA ALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE
ALAGOA NOVA – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido ao Departamento de
Pedagogia da Universidade Estadual
da Paraíba em cumprimento à
exigência para obtenção da
licenciatura plena em Pedagogia.

Aprovado em: / /

BANCA EXAMINADORA

Wagda Gutemberg Loucabeis Rocha
Prof.^a Dr.^a Vagda Rocha
Departamento de Pedagogia - UEPB
Orientadora

Maria das Graças Ferreira de Lima
Prof.^aMs.^a Maria das Graças Ferreira de Lima
Departamento de Pedagogia - UEPB
Examinadora

Edilázir Lopes da Cunha
Prof.^a Dr.^a Edilázir Lopes da Cunha
Departamento de Pedagogia - UEPB
Examinadora

Campina Grande-PB
Agosto/2016.

Dedico este trabalho aos meus pais, *Maria Rosicleide Ferreira Alves e Antônio Alves Pacheco*, minhas referências de respeito e amor.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus com sua imensa bondade que me fez forte para acreditar em meu potencial.

À professora Dr.^a Vagda Rocha, minha orientadora durante este trabalho.

Às minhas irmãs Lunalva Ferreira Alves e Luana Ferreira Alves.

A todos os meus professores e professoras, desde os primeiros, que tiveram como missão ensinar-me a ler e a escrever, até os mais recentes que me acompanharam durante a minha graduação em Pedagogia. Sem eles, não seria possível a conclusão deste.

Ao amigo Wesley Freitas e às amigas Lúcia Catarina Correia, Maria Creuza Borges e à minha avó Rita Ferreira de Oliveira.

Finalmente, a Marcia Monteiro, Sandra Cristina, Josete Elias, Rafaela Correia, além de Crisóstomo Antônio e Flavio José, pela parceria durante esses cinco anos de graduação.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Paulo Freire

Gestão Democrática Escolar em Alagoa Nova – PB

Wilávia Ferreira Alves

Resumo

Este artigo discute o modelo de gestão democrática adotado nas escolas públicas, tendo em vista que se propõe a provocar reflexões e mudanças na forma de organização e gestão do trabalho desenvolvido nestes espaços. Objetiva-se compreender o processo de democratização da gestão em escolas públicas municipais de Alagoa Nova, PB e o envolvimento da comunidade escolar neste processo. Recorreu-se a autores como Libâneo (2004), Dourado (2003), Ferreira (2003), entre outros, a título de aporte teórico. Para o alcance do objetivo pretendido, realizou-se pesquisa qualitativa, através da observação em duas escolas públicas municipais, situadas em área urbana e rural. Além disso, também foram realizadas entrevistas a gestoras e a um membro da Secretaria Municipal de Educação do referido município. Nos dias atuais, há um entendimento de que a Gestão Escolar Democrática constitui um modelo que busca a participação coletiva e tal modelo de gestão adquire importância crescente neste momento de descentralização dos serviços prestados pelo poder público. Embora as gestoras das escolas pesquisadas e o membro da Secretaria Municipal de Educação tenham revelado conhecimento sobre como se dá esta forma de gerenciamento democrático, os resultados da pesquisa demonstraram que existe ainda uma grande lacuna entre as leis constitucionais e as orientações teóricas que norteiam a gestão escolar democrática e a realidade das escolas, sejam elas de área urbana ou rural, considerando a pouca participação da comunidade escolar, bem como o estímulo desta se fazer presente na tomada de decisão, por parte das escolas.

Palavras-Chave: Gestão Escolar Democrática, Comunidade, Participação.

Abstract

Nowadays, there is an understanding that the Democratic School Management is a model that seeks collective participation and such management model acquires increasing importance at this moment of decentralization of services provided by the government. In this context, this article discusses the democratic management model adopted in public schools, given that aims to provoke reflection and changes in organization and management of work in these areas. Thus, the objective is to understand the process of democratization of management in public schools in New Alagoa, Paraíba, and the involvement of the school community in this process. Thus, a qualitative research was carried out by observing two municipal public schools located in urban and rural areas. In addition, interviews were conducted with management and a member of the Municipal Education of the municipality. Although respondents have revealed knowledge about how is this form of democratic management, the survey results showed that there is still a large gap between constitutional laws and theoretical orientations that guide the democratic school management and the reality of schools, be they urban or rural area, considering the low participation of the school community as well as the encouragement to be present in decision-making by schools.

Keywords: Democratic School Management, Community Participation.

1 – Introdução

Muitas transformações vêm ocorrendo na forma de administrar as escolas públicas em nosso país, estas mudanças constituem-se, sobretudo, em um modelo que busca a participação coletiva. Este Artigo objetiva compreender o processo de democratização da gestão em escolas públicas municipais de Alagoa Nova, PB e a cooperação da comunidade escolar neste processo.

Este trabalho considera algumas ferramentas imprescindíveis para suporte de uma gestão escolar democrática, tais como o Conselho Escolar, PPP (Projeto Político Pedagógico) e a eleição para Gestores, elementos que caracterizam uma prática de gestão orientada por propostas democráticas, que envolvem toda a comunidade escolar.

Discutir engajamento da comunidade, nesse contexto, significa percorrer as políticas públicas direcionadas que normatizam o processo de democratização da gestão nas escolas. Nesses termos, a temática nos traz um olhar para a compreensão da colaboração da comunidade, da escola e do gestor no processo da democratização da gestão escolar.

A gestão escolar democrática conduz a instituição de ensino com possibilidades de garantir participação, transparência e democracia, fortalecendo todo processo pedagógico com resultados cada vez mais significativos. “Na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs” (DOURADO, 2003, p.62)

Tomando como base tal discussão, este artigo está organizado da seguinte maneira: revisão de bibliografia sobre a temática em questão, mostrando que a participação da comunidade nesse processo cria oportunidade de articulação entre família e escola, como mostra: Libâneo (2004), Ferreira (2003), Dourado (2003), LDB (1996), entre outros. Em seguida, analisou-se o processo de democratização da gestão escolar através de pesquisa *in loco*, conforme dados coletados nas observações e entrevistas e a gestão escolar democrática na voz de gestores e Secretaria Municipal de Educação de Alagoa Nova, Paraíba.

Os autores estudados representam contribuições significativas que influenciaram diretamente as ideias centrais do texto e deram suporte ao desenvolvimento da pesquisa. Depreende-se que, mesmo que o modelo de gestão democrática atualmente seja o recomendado e adotado pelas escolas, ainda há muito a ser discutido e praticado, tendo

em vista que os materiais coletados apontam para uma gestão autoritária, com a ocupação de cargos por pessoas indicadas pela política partidária e Projetos Políticos Pedagógicos replicados, sem preocupação com a escola e a própria comunidade.

2 – Gestão Democrática na Escola

Ao pensarmos em gestão escolar democrática faz-se necessário delinear o espaço do qual falamos, a escola e sua função. Por escola entendemos um espaço que abriga vários pensamentos, expectativas e valores, disponibiliza uma educação que se destina a múltiplos sujeitos e tem como objetivo a troca de saberes. A gestão deste espaço precisa estar preparada para atender a este público, viabilizando assim uma escola democrática e autônoma para todos, com qualidade social. Segundo Dourado (1998, p. 79)

(...) convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação, indo desde posturas de controle social (qualidade total) até perspectivas de participação efetiva, isto é participação cidadã.

Como afirma Dourado, há um amplo leque de ideias e distintas concepções acerca da gestão democrática. Esta gestão torna-se real se os princípios se incorporam à vida cotidiana da sociedade, posto que a natureza política e social se entrelaçam aos processos de participação efetiva cidadã na democratização.

Conforme Cury (2002, p. 56), “As tarefas de construção de uma democracia econômica e política pertencem a várias esferas de atuação da sociedade, e a escola é apenas uma delas”. Assim, enquanto instituição social é também responsável pela construção da sociedade que se pretende ter. Se quisermos um meio democrático, a escola precisa oferecer um ensino pautado em princípios que promovam a democracia, tais como: equidade, liberdade, justiça social, respeito, dignidade, entre outros. Ela precisa tornar-se, pois, um local de mudança, que forme cidadãos democráticos e conscientes, para fazerem parte de uma sociedade mais democrática e justa.

A partir da Constituição de 1988 abre-se a oportunidade de grandes avanços na democratização destes espaços, conquistas sociais e políticas expressas na Constituição Cidadã. Esta Constituição “ previu a existência de espaços de participação da sociedade civil organizada na gestão das políticas públicas” (OLIVEIRA, 2010, p.16). Sobre a gestão escolar após a referida constituição, Gracindo (2007, p.13) lembra-nos que:

Antes da Constituição Federal de 1988, até era possível que os gestores dos sistemas e das escolas públicas pudessem optar por desenvolver ou não um tipo de gestão que se baseasse nas relações democráticas. Hoje, não mais. A gestão democrática da educação é um direito da sociedade e um dever do Poder Público.

Mesmo com toda a herança da Administração Escolar, que era compreendida como atividade burocrática de organização de pessoal e de planejamento, a partir da Constituição Federal de 1988, é requerido do Gestor Escolar outra forma de administração, visto que deve atender às necessidades da sociedade e apresentar alternativas na administração e resolução de problemas, na gestão de conflitos, na gestão de pessoas, entre outros. Como afirma Luck (2006, p 99), “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender às exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”.

Contribuir para a democratização da gestão não é algo que se possa fazer apenas utilizando o discurso, pois quando este não acompanha a prática, a democratização não se concretiza. Para que haja uma democratização efetiva, é necessária uma mobilização de autores. A prática política é essencial para a construção da democracia que vem se incorporando aos poucos no cotidiano escolar. Como afirma Libâneo (2004, p. 217):

Em outros tempos, muitos dirigentes escolares foram alvo de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

A escola tem um papel muito importante na disseminação da democracia e na mudança de atitudes de seus membros, as suas ações devem estar voltadas à aprendizagem dos educandos para que eles se tornem cada vez mais capazes de enfrentar mudanças na sociedade globalizada, não cumprindo apenas um currículo

imposto, porém, dando condições reais de cidadania. Pode-se dizer que a descentralização da gestão possibilita a interação e a integração de todos os envolvidos no cotidiano escolar, nas etapas de planejamento e nas ações e decisões tomadas na instituição, desconstruindo a prevalência da hierarquia, visando o interesse de todos com um propósito comum. A Lei 9394/96, em seu art. 15 (BRASIL, 2010), prescreve que:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de Educação Básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

As instituições de ensino precisaram se adaptar às transformações e às necessidades da sociedade, conduzindo-a a uma administração mais satisfatória que vem se democratizando progressivamente. O gestor escolar é hoje muito mais que um administrador, por isso necessita se adaptar às modificações dessa sociedade com alternativas mais amplas e satisfatórias para atender às necessidades da comunidade onde a escola está inserida. Desse modo, é importante que haja uma gestão verdadeiramente democrática que abra caminho para a participação nas tomadas de decisões de todos os envolvidos no processo educativo, levando em consideração que há constantemente um processo de transformação, no qual os paradigmas mudam e a gestão de uma escola de qualidade precisa acompanhar este processo.

2.1. – Mecanismo para Gestão Escolar Democrática

O uso de mecanismo é essencial para se ter uma forma adequada da Gestão Democrática Escolar, pois auxilia no melhor funcionamento dos trabalhos desenvolvidos nas instituições. O Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico (PPP) são dois importantes instrumentos no processo de democratização da Gestão Escolar, visto que requerem ações democráticas no âmbito da escola para o seu desenvolvimento.

Vale salientar que o gestor não é o único responsável por esta democratização. As ações devem ser, sobretudo, planejadas com a cooperação de todos os membros envolvidos no processo escolar. O gestor deve ser um facilitador das inovações, realizar seu trabalho de forma criativa e democrática de forma que vise o interesse de toda a comunidade. O mesmo deve objetivar a formação de cidadãos participantes, atuantes e

com capacidade de fazer escolhas conscientes, considerando que a participação da comunidade escolar descentraliza e torna a administração mais democrática e formadora de cidadãos capazes de fazer escolhas.

A participação da comunidade no processo de democratização da gestão nas tomadas de decisões da escola é, principalmente, uma conquista popular que se deu aos poucos, pois encontramos ainda hoje uma herança deixada pela ditadura militar, nos nossos sistemas educacionais. Como afirma Dourado (2003, p. 48-52):

(...) faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se levantaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do Projeto Político Pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento.

Tal participação da comunidade nos projetos pedagógicos começa a partir do momento em que a escola abre suas portas e convoca a comunidade escolar para o debate sobre as ações a serem desenvolvidas, conduzindo assim à construção da democracia.

2.2 – Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um importante mecanismo para o desenvolvimento de ações democráticas na escola, pois ele se caracteriza “como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica” (DOURADO, 2003, p.56).

Conforme a LDB 9394/96 (BRASIL, 2010), que adota como princípio a Gestão Democrática no que diz respeito à Educação Nacional, em seu art. 14, preconiza que:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Acordando com o prescrito, o Projeto Político Pedagógico e o conselho escolar são prerrogativas para o exercício democrático de uma gestão escolar. Entende-se que é essencial a elaboração do PPP, pois as propostas e ações nele expressas têm o objetivo de alcançar os parâmetros para a gestão escolar descentralizada, autônoma e democrática, que busca avanços na qualidade do ensino e que quer obter uma melhor direção na organização da escola. O exercício da cidadania, por sua vez, é compreendida por uma gestão democrática como “capacidade conquistada por alguns indivíduos de se apropriarem dos bens socialmente criados, de atualizarem todas as potencialidades de realização humana abertas pela vida social em cada contexto historicamente determinado” (COUTINHO, 2000, p. 50).

Reunir a comunidade escolar para a elaboração do Projeto Político Pedagógico, para debater sobre as práticas e técnicas a serem desenvolvidas na instituição durante o ano letivo, representam um grande avanço no exercício dessa cidadania, da gestão participativa e da superação de conflitos e regulamentação das atividades pedagógicas a serem aplicadas na escola.

Ao propiciar espaços para discussão e a possibilidade de a escola “caminhar com suas próprias pernas”, o PPP significa luta pela autonomia da escola. A esse respeito Gadotti (2001, p. 37) afirma o seguinte:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente.

A construção de um Projeto Político Pedagógico na escola busca mudanças e promove um conjunto de ações planejadas para autonomia e melhoria das ações a serem realizadas na instituição, fortalecendo assim a capacidade da gestão da escola e a participação da comunidade escolar. Há ainda que se considere que além de contribuir no processo de uma gestão mais qualificada auxilia também no crescimento da formação pessoal de cada indivíduo.

A seguir, tem-se a discussão referente ao Conselho Escolar e suas atribuições importantes num processo de gestão escolar democrática.

2.3 - Conselho Escolar

A Gestão Democrática abriu espaço para a melhoria da qualidade na educação por meio da contribuição de todos os envolvidos neste processo, levando sempre em consideração o público que está inserido na escola. Conforme Cury (2002, p.193), “a educação escolar pode contribuir para a democracia não apenas pela formação do cidadão crítico e participativo, mas também por ser ela própria um lugar onde se põe em prática a vivência do que se propõe nos objetivos: desenvolvimento da autonomia do pensamento, iniciativa, liderança, participação nas decisões”.

No contexto atual, em que a gestão democrática desponta como o caminho mais adequado para o espaço escolar, destacam-se as leis nº 17.866 de 2004, que normatiza a Gestão Democrática no Sistema Municipal de Ensino e a Lei 17.865 de 2004, que rege a Implantação dos Sistemas Municipais de Educação. Acerca do Conselho Escolar, a Lei nº 17.866 prescreve que:

Art. 24 – Os colegiados das Unidades de Ensino da Rede Municipal são instancias permanentes de debates e entidades articuladoras de todos os setores, escolar e comunitário, constituindo-se um conselho escolar, em cada escola, formado por representantes dos segmentos da comunidade escolar e local.

Art. 25 – O conselho escolar, resguardado os princípios constitucionais as normas legais e as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação, terá funções consultiva, deliberativa e fiscalizadora nas questões pedagógicas - administrativas – financeiras.

Parágrafo Único – O Conselho Escolar é também sociedade civil, sem fins lucrativos, dotado de personalidade jurídica de direito privado, com a finalidade de gerir recursos financeiros objetivando o funcionamento excelente da Unidade de Ensino e a melhoria da qualidade do processo ensino – aprendizagem. (Lei - 17.866/04)

Já a Lei 17.865, no seu art. 28 reza que o Conselho Escolar deve:

- I – Elaborar seu próprio regimento com base nas diretrizes previstas nesta lei, zelando pelo seu cumprimento;
- II – Criar e garantir mecanismo de participação efetiva e democrática da comunidade escolar na elaboração do PDE;
- III – Aprovar o plano de aplicação financeira e apreciar a prestação de contas do diretor;
- IV – Recorrer à Secretaria Municipal de Educação sobre questões que não se julgar apto a decidir e não previstas no regimento escolar;
- V – Analisar e apreciar as questões de interesse da escola a ele encaminhado;

VI – Analisar os resultados da avaliação interna e externa da escola e contribuir para a implementação das alternativas propostas para melhoria do desempenho dos alunos;

VII – Encaminhar, quando for o caso, à autoridade competente, proposta de instauração de sindicância para fins de destituição de diretor e vice-diretor da escola, em decisão tomada pela maioria absoluta e com razões fundamentadas e registradas formalmente.

Baseando-se nas leis citadas acima, o Conselho Escolar é responsável pelo estudo, planejamento, controle e avaliação das ações da escola. Desse modo, espera-se que seus membros participem, efetivamente, das ações e programas a serem desenvolvidos. No que diz respeito ao campo financeiro, compete ao conselho dar um direcionamento às verbas vindas para a escola, garantindo uma melhor aplicabilidade destes recursos.

É importante ressaltar a mudança de paradigma na inserção de uma gestão colegiada, transformando uma administração burocrática e centralizada em uma gestão democrática, na qual a participação da comunidade escolar possibilita uma abertura no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola.

Neste sentido, o Conselho Escolar é um importante instrumento, pois é um órgão consultivo, como também deliberativo, no qual a representação da comunidade escolar é responsável pela tomada de decisões e de debates construtivos sobre o cotidiano escolar.

O Conselho Escolar tem uma funcionalidade social que leva em conta as expectativas da comunidade da qual a escola faz parte. A ação do Conselho pode transformar o modo de se gerir a escola, cujo enfoque deve ser a democracia com a participação de todos os envolvidos. Este Conselho tem a importante missão de avaliar a escola de forma geral, de modo a fazer destas avaliações objeto de suas ações, que devem ser sempre transparentes.

Para formação dos conselhos nas escolas, é necessário que haja um representante de cada segmento da comunidade escolar: professores, alunos, funcionários, representante da comunidade, pais de alunos, membros que direta ou indiretamente estão ligados ao processo educacional.

Na próxima seção serão discutidos os dados levantados no campo de estudo acerca da eleição direta para gestor escolar.

2.2 – Eleição para Gestor Escolar

A Eleição para Gestor Escolar caracteriza-se como um importante mecanismo para se ter uma gestão democrática, contribuindo para que haja a participação de todos da comunidade escolar na escolha do cargo de gestor e possibilitando que a comunidade tenha seus direitos de participação nos mecanismos de gestão democrática.

No contexto atual é importante salientar que ainda que haja a eleição para gestor isto não garante uma gestão democrática nas escolas, a eleição de gestores caracteriza-se como um importante passo na democratização da gestão escolar. O que reafirma como todo processo de democracia, que a participação da comunidade enquanto sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não garantindo sempre uma real democratização. Principalmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas.

Na próxima secção serão discutidos os dados levantados no campo de estudo acerca da gestão escolar.

3 – A Gestão escolar em escolas públicas no município de Alagoa Nova – PB

Esta secção apresenta os dados da pesquisa de campo realizada no município de Alagoa Nova – Paraíba. O referido município situa-se no Brejo paraibano e, segundo o IBGE, em 2010 possuía uma população de 19.681 habitantes, com estimativa atual de aproximadamente 20.500 habitantes, que vivem em sua maioria, na zona rural.

Hoje o município conta com 35 escolas municipais, sendo 07 de ensino infantil e fundamental I e II e uma 01 creche na zona urbana e 28 de educação infantil e fundamental I na zona rural.

De acordo com a Secretaria Municipal de Educação de Alagoa Nova, foram matriculados no ano de 2016 na rede municipal de ensino 2.073 alunos nos anos iniciais e creche, destes 1.526 no fundamental I e II, sendo 717 na zona urbana e 808 na zona rural e 547 na educação infantil e creche, sendo 347 na zona urbana e 201 na zona rural.

Nas 35 escolas em funcionamento no município, existe Conselho Escolar. Entretanto, há gestores em apenas nove delas, sendo oito da zona urbana e uma da zona rural, nas demais é designado um dos professores para representar e responder pela

parte burocrática da escola. Já no que se diz respeito ao PPP (Projeto Político Pedagógico) existe apenas nas escolas que tem gestores.

3.1 – O Campo de Pesquisa

Os dados foram coletados na Secretaria Municipal de Educação e em duas escolas municipais de ensino infantil e fundamental – I, uma da zona urbana e outra da zona rural. Na coleta, foram utilizadas como recursos a observação e dois roteiros de entrevista dirigidos às gestoras das instituições e a um representante da Secretaria Municipal de Educação. Identificamos as escolas da seguinte forma: (A) Zona Urbana e (B) Zona Rural. Aqui, não utilizamos os nomes como estratégia de garantir o anonimato.

As gestoras forneceram dados da administração e do andamento dos trabalhos desenvolvidos nas suas respectivas escolas.

As duas escolas pesquisadas contam com uma boa estrutura física, salas amplas e um ambiente para recreação adequado. O mobiliário também encontra-se em bom estado de conservação. No que se refere aos programas existentes nas escolas são: Mais Educação, Saúde na escola, Aluno nota dez, Educação para o esporte e o PDDE. No entanto, estes programas estão funcionando de forma parcial, adaptando-se às realidades e necessidades das instituições de ensino e ao financiamento dispensado a elas nesse momento de crise política e econômica.

A escola A possui quatorze funcionários, sendo oito professoras, duas auxiliares de serviços, duas merendeiras, uma vice gestora e uma gestora. A mesma possui 156 alunos matriculados do Pré - I ao quinto ano, nos turnos manhã e tarde. No que se refere ao espaço físico, a instituição conta com quatro salas de aula, uma sala de AEE (Atendimento Educacional Especializado), uma cozinha, um pátio, três banheiros, duas dispensas e uma biblioteca.

Já a escola B possui dezessete funcionários, sendo dez professores (as), duas merendeiras, duas auxiliares de serviços, uma vice gestora e uma gestora. Tem 170 alunos matriculados do Pré - I ao sexto ano. Quanto ao espaço físico, a escola conta com cinco salas de aulas, uma cantina, um pátio coberto, um pátio aberto, sete banheiros, duas dispensas, uma secretaria, uma sala de leitura e um ginásio.

As duas escolas apresentam os seguintes programas: Mais Educação, Saúde na Escola, Aluno Nota Dez, Educação para o Esporte e o Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE.

A seguir, os dados serão discutidos à luz dos estudos realizados.

4 – A gestão escolar democrática na voz de gestores e Secretaria Municipal de Educação de Alagoa Nova, PB

As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro semiestruturado. Além disso, utilizou-se a observação enquanto instrumento de pesquisa, visto que a partir dela pode-se fazer inferências com maior segurança, principalmente no que refere à estrutura física das escolas e mesmo o funcionamento dos Conselhos Escolares e dos Projetos Políticos Pedagógicos.

Tomando como base o referencial teórico estudado, procurou-se perceber nas escolas investigadas avanços na democratização da gestão.

A sequência da análise seguiu a ordem das questões propostas aos entrevistados. Levando em conta as respostas da entrevista aplicada ao membro da Secretaria de Educação e às Gestoras das escolas, depreende-se que todos têm percepção sobre como se dá uma gestão escolar democrática e expressaram nas suas colocações um comprometimento com o exercício de suas funções, mostrando-se conscientes do seu papel na construção desse modelo de gestão, apesar de as respostas, por vezes, se contraporem a esse tipo de gestão. Por exemplo, quando se pergunta: há quanto tempo ocupam o cargo de gestoras da escola? Há quanto tempo desempenham a função? E como chegaram ao cargo?

Gestora da Escola A: Ocupo o cargo na instituição há 26 anos. Na função estou há 29 anos. Fui colocada por indicação.

Gestora da escola B: Estou no cargo há 10 anos. Desempenho a função também há 10 anos e fui colocada no cargo por indicação política.

Nas respostas obtidas, pode-se observar que houve um descompasso entre a proposta de gestão escolar democrática e a prática, pois ambas as gestoras foram postas

no cargo por indicação política e estão na instituição desempenhando esta função há muitos anos. Essa prática indica um retrocesso diante da ideia de gestão democrática, tanto no que concerne ao período em que estão ocupando o cargo e, principalmente, quanto à forma como foram inseridas no cargo. Não houve participação da comunidade escolar, não aconteceu um processo de escolha da gestão para as referidas escolas. Isso denuncia a continuidade de práticas de coronelismo, tal qual vivenciado em séculos anteriores (LIBANEO; DOURADO). A indicação político-partidária fere o direito democrático de eleger um profissional melhor qualificado e comprometido com a comunidade escolar.

Quando questionado sobre o assunto, o representante da Secretaria de Educação falou que “no município todos os gestores são postos no cargo por indicação ou mérito na instituição, mas a escolha sempre é feita por políticos ou pela secretaria de educação com o aval do prefeito”.

O aval do prefeito significa não contrariá-lo. Significa manter os votos dos escolhidos e seus familiares. Significa, ainda, administrar o público como o privado, de forma autoritária, sem grandes perspectivas de democratização.

Buscando entender os caminhos percorridos no pretense processo de democratização da Gestão escolar nas referidas escolas e a convivência das gestoras com todos que fazem parte da comunidade escolar, foram levantadas as seguintes questões: Como você desempenha sua função? O que acha do seu mandato? Como é seu relacionamento com os demais membros da comunidade escolar?

Gestora da Escola A: Desempenho minha função com democracia. Acho que faço um bom mandato. Meu relacionamento com os demais membros da comunidade escolar é da melhor forma possível respeitando o direito de todos.

Gestora da escola B: Procuo desenvolver minha função de forma democrática e o mais amigável possível. Falar do meu mandato é difícil, porque falar de nós mesmos é complicado, mas acredito que desenvolvo meu trabalho na medida do possível da melhor forma, procurando sempre ouvir e incluir a comunidade escolar nos eventos da escola. Tenho um bom relacionamento com todos, não tenho problemas Graças a Deus e procuro sempre ouvir e buscando o que seja melhor para todos.

As gestoras das referidas escolas disseram que sempre procuram desempenhar suas funções de maneira democrática e , sabendo que o envolvimento da comunidade torna-se muito importante neste processo, citaram em suas respostas que buscam ter um

bom relacionamento com os demais membros da comunidade escolar fato que, embora seja essencial para o bom andamento das atividades desempenhadas nas instituições e nas relações interpessoais, não é o suficiente para se caracterizar uma gestão escolar como democrática.

Com relação a uma participação mais efetiva da comunidade escolar neste processo de democratização, as gestoras foram questionadas sobre o Conselho Escolar, sua formação e funcionamento na instituição com as seguintes perguntas: A escola possui conselho escolar? Se possui, encontra-se em funcionamento? Os membros participam de forma atuante? Em sua opinião este programa veio a acrescentar no desenvolvimento da escola?

Gestora da escola A: Sim. Sim. Poderiam ser mais atuantes. Sim.

Gestora da escola B: Sim. Sim. De certa forma sim, sempre que são convocados para as reuniões ou quando precisamos decidir algo. Sim, Porque antes tudo que a escola necessitava tínhamos que pedir de razão na prefeitura e hoje temos material de qualidade em estoque, para suprir as reais necessidades da escola.

A partir da observação realizada nos dois ambientes de pesquisa, pode-se dizer que a gestora da Escola B convida, esporadicamente, os membros do conselho para discutir festividades (a saber: Dia das mães, São João e Finalização e Formatura) e a designação das verbas recebidas através do PDDE, do Programa Educação para o Esporte e do Programa Mais Educação (este último suspenso por problemas na prestação de contas do município). Já na Escola A, o convite aos membros do conselho não é efetivado, pelo menos não se conseguiu perceber ou registrar nenhum convite, ainda que haja as atas assinadas pelos integrantes do referido conselho. Inclusive, a essa pesquisadora foi solicitada a assinatura em uma das atas. Informalmente, membros do corpo docente da escola indagavam entre si como as decisões eram tomadas. Logo, não há aí indícios de gestão democrática.

Entende-se que houve avanços, principalmente no que diz respeito aos recursos financeiros que chegam até a escola. Contudo, foi observado que tanto nas respostas da entrevista como na observação do processo com relação aos membros do conselho, nem todos os assuntos são partilhados, o que deixa claro que as gestoras não possibilitam uma efetiva atuação dos demais membros do conselho escolar. Além disso, há uma grande lacuna com relação ao que se espera da participação dos conselheiros escolares

na efetiva construção de uma gestão escolar democrática, o que contradiz a fala de Libâneo (2004, p.103):

Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos.

Logo, o que foi observado difere-se do pretendido e, inclusive, do discurso veiculado. Sabe-se que o Conselho escolar tem um papel importante na escola, pois trata de reinventá-la, oferecendo a participação da comunidade uma perspectiva de cogestão, de conquistas, de refletir e decidir juntos, diferente da realidade encontrada nas instituições, pois o espaço disponibilizado ao conselho ainda não se faz suficiente para o processo de democratização vigente na constituição brasileira.

Ainda avaliando as respostas da entrevista com as gestoras das escolas, quando questionadas sobre o PPP (Projeto Político Pedagógico), um dos importantes instrumentos para essa democratização, observou-se que apesar de as escolas possuírem este documento, o mesmo não foi construído de forma participativa e nem é utilizado, desvirtuando-se de seu sentido, como explicitado nas respostas das seguintes perguntas: A escola possui PPP? Como foi construído? O PPP é utilizado como base pelos membros da escola no exercício do seu trabalho?

Gesto da escola A: Sim a escola possui PPP e foi construído com o auxílio de pais, professores, representantes da comunidade e secretaria de educação. Não está sendo utilizado.

Gestor da escola B: Sim e foi construído de forma coletiva, porém imposta pela secretaria de educação, para que não vencesse o prazo dado pelo MEC, desta forma não é algo bem feito, como acredito que as demais escolas também tiveram este mesmo problema. O PPP deveria ser algo que realmente os professores acreditassem, porém foi feito muito mais por questões burocráticas, no entanto, zelamos pelo aprendizado e boa convivência entre todos que fazem parte da comunidade escolar, como o fator família a qual sempre há uma integração direta, principalmente nos eventos.

Nas respostas das gestoras foi possível perceber que o Projeto Político Pedagógico não foi construído para atender as necessidades da instituição, de nortear

seus trabalhos e melhorar o seu desempenho, mas para atender à exigência burocrática da Secretaria de Educação no cumprimento de suas atribuições com o Ministério da Educação e Cultura (MEC).

Aqui, fazemos uma ressalva, visto que, segundo o representante da Sec. Municipal de Educação de Alagoa Nova, representantes das nove escolas (com gestores) se reuniram para discutir o PPP e, conseqüentemente, construírem esse documento para as suas escolas. Todas tomaram como parâmetro um mesmo projeto cedido pela Secretaria Municipal de Educação. Os problemas alegados por uma escola, também o eram pelas demais. As mesmas alternativas e encaminhamentos eram apresentados por todas elas. Dessa forma, os projetos ficaram muito próximos entre si. O que de fato os difere é a identificação das escolas. Depreende-se, portanto, que tais escolas não empreenderam uma reflexão referente às respectivas realidades, ou seja, de seus cotidianos, de seus públicos, enfim, de si mesmas. Novamente, detecta-se falhas no processo de democratização pretendido.

Apontando para um instrumento de Gestão Escolar Democrática, que é a eleição, foi feito o seguinte questionamento para as gestoras das duas escolas municipais: Sabemos que a eleição para gestor escolar é peça fundamental na construção de uma gestão democrática, a instituição já conta com esse recurso? Se conta, desde quando e como são realizadas as eleições?

Gestor da escola A: Não contamos com eleições para gestor no município.

Gestor da Escolar B: No nosso município as eleições ainda não existem, os gestores são postos por indicação.

Apesar de já se saber a resposta, a indagação foi feita na perspectiva de que as gestoras apontassem uma previsão de quando o município pretendia se adequar à LDB 9394/96. Todavia, as respostas apontaram que esse instrumento de gestão democrática não é utilizado, pois os gestores das escolas no município são postos no cargo de forma individualizada, centralizada, através de indicações políticas, por afinidades pessoais ou utilizando-se de favorecimento, sem levar em conta a formação acadêmica, o currículo ou capacidade vocacional. O que entra em conflito com a fala de Dourado (apud FERREIRA 2003, p. 82).

o questionamento às formas usuais de indicação de dirigentes escolares possibilitou a emergência de novas modalidades de escolha, destacando-se, nesse processo, a defesa da eleição direta para dirigentes escolares como uma contraposição ao caráter autoritário e clientelista em que se inseriam as práticas escolares.

Concluindo a análise das entrevistas, nas quais cada membro entrevistado expressou suas respostas de maneira participativa, observou-se que a escola precisa ser reinventada em uma perspectiva de cógestão, confiança, conquistas e reflexão das ações, como nos fala Oliveira (1997, p. 44):

Melhorar a qualidade da educação vai muito além da promoção de reformas curriculares, implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, pautadas não pela hierarquia de comando, mas por laços de solidariedade, que se consubstanciam formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito das relações sociais.

Percebeu-se, no decorrer desta pesquisa, que nas instituições da cidade de Alagoa Nova, para que haja uma participação mais efetiva da comunidade faz-se necessário que ocorra um amplo processo de informação e mudança de paradigmas nos trabalhos das escolas e nas relações de poder, que ainda se encontram cristalizadas na postura dos gestores escolares.

Se pensarmos em democracia, atualmente, percebe-se que a população ainda encontra dificuldades de adquirir essa autonomia, mesmo com todo respaldo legal ainda há uma grande lacuna no que é implementado nas escolas públicas pesquisadas, com o que é efetivamente uma Gestão Escolar Democrática, pois ainda se tem muito de uma gestão autoritária. Há, portanto, um longo caminho a ser percorrido no que se refere à implantação de uma gestão verdadeiramente democrática, ou melhor, para se encontrar a forma de administrar democraticamente as escolas, que são a base na formação e na instrução dos cidadãos.

5 – Considerações Finais

Diante do que se observou na construção deste artigo, percebe-se que os esforços precisam ser ampliados para a construção de uma escola verdadeiramente democrática que rompa com as práticas de administração autoritária, na consciência de que a democracia deve orientar os princípios da educação.

A efetivação da gestão escolar democrática nas escolas públicas de Alagoa Nova só será possível a partir da real participação dos membros da comunidade escolar, ampliando, dessa forma, os esforços para garantir uma escola pública realmente democrática, fazendo-se necessário que os membros da comunidade participem da construção dos projetos educativos.

Portanto, é preciso que a escola construa coletivamente seus trabalhos e que todos os membros estejam conscientes de que a gestão escolar democrática só pode ser real se todos os princípios democráticos se incorporarem à vida cotidiana de seus membros.

Vendo que as instituições pesquisadas dispõem de elementos que sugerem uma gestão democrática (Conselho Escolar e PPP) e considerando que nas falas das gestoras entrevistadas aparece o anseio de desenvolver o processo educacional da melhor forma possível, entende-se que é provável que tais escolas se reorganizem, se reestruturem, no sentido de promover uma gestão menos autoritária, permitindo a participação da comunidade, pelo menos, do conselho escolar, de forma efetiva. Não obstante, ainda há muito a ser feito na busca de uma gestão escolar com princípios verdadeiramente democráticos.

Ao concluir a pesquisa percebeu-se que os desafios e entraves para os gestores escolares efetivarem a gestão democrática ainda são grandes, sendo necessário que haja uma conscientização da comunidade e dos próprios membros da escola, formando parcerias para que todos possam colaborar com os projetos da escola e com o bem comum.

Referência

BRASIL. Constituição Federativa do Brasil. Brasília – DF, 1988. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Nº 9.394/96. Brasília: DF, 1996.

COUTINHO, C.N. Contra a corrente: ensaios sobre a democracia e o socialismo. São Paulo: Cortez, 2000.

CURY, C. R. J. Legislação Educacional Brasileira. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortes, 1998.

DOURADO, L. Gestão escolar democrática- a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia. Goiânia: Alternativa, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática da Educação na “Cultura Globalizada”, 2004.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. 4ed – São Paulo: Cortez, 2003.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO. E. José. Autonomia da Escola: Princípios e Propostas. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão democrática nos sistemas e na escola. Brasília : Universidade de Brasília, 2007.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Nº 9.394/96. Brasília – DF, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. 5 ed. Goiânia. Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. (org.). Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

PARO Victor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. Rio de Janeiro: 2005.

Sites Pesquisados:

BRASIL. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>
Acesso em: 22/05/2016.

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa_tcu.shtm
Acesso em: 22/05/2016.

Questionário a ser respondido pelas gestoras das escolas Municipais de Ensino Infantil e Fundamental I e II, pesquisadas no Município de Alagoa Nova – PB.

1. Dados da Gestora Escolar

1.1 Há quanto tempo a gestora esta na escola? _____

1.2 Há quanto tempo esta na função? _____

1.3 Como chegou ao cargo? _____

1.4 Como desempenha a função? _____

1.5 O que acha do seu mandato? _____

1.6 Como é seu relacionamento com os demais funcionários e com os alunos? _____

2. Dados da Escola

2.1. Número de alunos _____

2.2. Número de funcionários _____

3.3. Espaço Físico e:

2.4. Quais os programas existentes na instituição?

3. Sobre os programas existentes

3.1. A escola possui Conselho Escolar? Sim () Não ()

Se a escola possui Conselho Escolar, responder as questões 3.2 a 3.4.

3.2 O Conselho Escolar encontra-se em funcionamento? _____

3.3. Os membros participam do Conselho Escolar de forma atuante? _____

3.4. A senhora acredita que este programa veio a acrescentar no desenvolvimento da escola? Por quê? _____

3.5 A escola possui PPP (Projeto Político Pedagógico)? Sim () Não ()

Se a escola possui PPP, responder as questões 3.6. a 3.7.

3.6. Como o PPP foi construído?

3.7. O PPP é utilizado como base pelos membros da escola no exercício do seu trabalho? _____

3.8. Sabemos que a eleição para gestor escolar é peça fundamental na construção de uma Gestão Democrática, a instituição já conta com esse recurso? Desde quando? Como é realizada?
