



A GESTÃO ESCOLAR E O CONTEXTO PARTICIPATIVO E DEMOCRÁTICO: um estudo de caso em escola pública municipal de educação infantil em uma cidade da Serra Gaúcha

Gisele Karini Pagno¹
Tatiana Carence Martins²

RESUMO

O presente artigo tem como finalidade apresentar um estudo sobre a oportunização de um contexto participativo e democrático para concretização de uma verdadeira gestão escolar democrática em uma instituição pública de ensino. Partindo de reflexões do cotidiano, a pesquisa ocorreu em uma escola municipal localizada na região da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul. Com isso, teve como problema perceber as maneiras pelas quais a gestão escolar pode proceder para propiciar um cenário democrático, de participação efetiva da comunidade escolar. O objetivo foi o de analisar o funcionamento e organização da gestão escolar, com vistas a investigar ações para o exercício da participação da comunidade escolar e criação de um ambiente democrático. A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, sendo a primeira de caráter bibliográfico e documental, e a segunda o trabalho de campo, configurando-se um estudo de caso. Trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa, que utilizou técnicas da observação participante durante todo o percurso do estudo, a construção dos diários de campo e a realização de entrevista semiestruturada. O estudo baseou-se nas ideias de Paro (2000), Lück (2010) e Bordenave (1994), pelos quais foi possível concluir que a escola observada ainda está construindo seu percurso de democratização das atividades gestoras. Com isso, espera-se ter contribuído para ampliar e aprofundar o entendimento da temática abordada, com o propósito de desmistificar a autoridade escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão educacional; Gestão democrática; Educação Infantil;

¹ Estudante do curso de Licenciatura em Pedagogia do Campus Bento Gonçalves do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). E-mail: karipagno31@gmail.com

² Doutoranda em Educação pela Universidade de São Paulo (USP). Mestra em Ciências - Integração da América Latina (USP). Licenciada em Pedagogia (Universidade Anhembi Morumbi). Docente no curso de do curso de Licenciatura em Pedagogia do Campus Bento Gonçalves do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). E-mail: tatiana.martins@bento.ifrs.edu.br



Autoridade escolar; Participação na gestão escolar.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo traz os resultados de pesquisa realizada referente ao trabalho de conclusão de curso, vinculado ao curso de Licenciatura em Pedagogia, cursado entre os anos de 2018 a 2023, no Campus Bento Gonçalves do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS). Partindo de reflexões e observações no ambiente escolar, a temática abordada neste trabalho é sobre a gestão democrática em uma Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI), a fim de perceber as estratégias de criação de um contexto participativo e democrático.

A escolha do problema de estudo deu-se após observações e vivências do cotidiano escolar, no qual acredito que refletir sobre algo que se presencie torna o contexto da pesquisa muito mais significativo. A partir disso, teve como problema perceber as maneiras pelas quais a gestão escolar pode proceder para propiciar um cenário democrático, de participação efetiva da comunidade escolar. Pretendeu-se analisar o funcionamento e organização da gestão escolar, com vistas a investigar ações para o exercício da participação da comunidade escolar e criação de um ambiente democrático. Nesse sentido, o estudo considerou que a melhoria do processo de ensino aprendizagem, função principal das instituições escolares, passa por um bom funcionamento da gestão e a participação de toda a comunidade escolar, na qual a democratização ocorra nas práticas, criando-se meios para que ela se efetive.

Com o objetivo de ampliar a investigação acerca da temática abordada, escolheu-se a metodologia de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, configurando-se um estudo de caso. Nesse sentido, utilizou-se das técnicas da observação participante durante todo o percurso do estudo, a fim de construir hipóteses em relação aos fatos do cenário observado, além da pesquisa bibliográfica e documental, e da realização de uma entrevista semiestruturada com membros da



comunidade escolar.

Então, a pesquisa foi desenvolvida durante o período de agosto de 2022 a abril de 2023, sendo realizada em duas etapas. A primeira consistiu na construção do projeto de pesquisa que teve por objetivo dar início ao percurso do trabalho de conclusão e a segunda foi a parte em que foram feitos o estudo de campo, a coleta e a análise dos dados. Com isso, foram obtidos resultados que demonstram que a gestão escolar enfrenta sérios desafios a fim de exercer a democracia e a participação efetiva na escola.

2. APONTAMENTOS SOBRE O CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Nova Gestão Pública, a qual teve início no campo da Educação na realidade britânica nos anos de 1980 e, internacionalmente, em 1990, é caracterizada pela crítica à burocratização, atacando a hierarquia, a centralização de poder e de decisões, assim como a rigidez das estruturas governamentais. Essa forma de gestão, ao mesmo tempo que deu mais autonomia para as escolas, teve mais controle na busca por resultados. Nesse sentido, diretores de escolas públicas nos ajudam a compreender melhor o contexto educacional, assim como as dificuldades enfrentadas na escola enquanto gestão.

[...] as escolas dos vários sistemas de ensino do país se organizam de modo bastante semelhante, no formato piramidal, em que, no topo, fica a direção; logo abaixo, hierarquicamente, os profissionais que prestam assistência e supervisão aos professores (denominados coordenadores pedagógicos, ou assistentes pedagógico, ou supervisores escolares etc); a seguir, encontra-se o corpo docente e, logo abaixo, os alunos. (PARO, 2007, p.82)

O autor supracitado destaca a hierarquização que existe dentro das escolas e que essa organização determina a estrutura que o ambiente escolar deve seguir, padronizando e delimitando a gestão escolar, pois no contexto participativo e democrático deve haver uma horizontalidade desconstruindo essa ideia de “pirâmide”.

A partir disso, a gestão democrática diz respeito à descentralização de poder,



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

a qual abrange a participação de todo o corpo docente, bem como de toda a comunidade escolar, ou seja, ela é baseada no trabalho coletivo e na tomada de decisões em conjunto. Nesse sentido, a tomada de decisões não deve ser responsabilidade somente do diretor. O corpo docente e demais integrantes, tais como funcionários, estudantes, pais, responsáveis e membros da sociedade civil, devem ter uma participação ativa no que tange os aspectos burocráticos que contemplam o cotidiano escolar. No entanto, é comum que os diretores sejam os únicos responsáveis pelas decisões da escola, estas que deveriam ser em conjunto, e isso provoca um certo isolamento de cargo, bem como a centralização de poder.

Nesse sentido a concepção de gestão supera a de administração não a substituindo, pois a gestão baseia-se na administração e a propõe como uma dimensão sendo ela a área que possibilita o bom funcionamento das demais dimensões. A administração passa a ser uma dimensão da gestão, colocando-se sob enfoque e princípios que constituem a gestão administrativa. A partir da ideia de que elas andam juntas ambas tendem a ganhar ampliando seu papel no âmbito escolar. (LÜCK, 2006, p.34)

A autora nos traz que a administração está ligada à gestão e que elas se complementam. Nesse sentido, é importante compreender que o diretor precisa atender, além das demandas pedagógicas, também as administrativas, por isso, acaba ficando sobrecarregado e, por vezes, pode centralizar as atividades em si.

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) asseguram a Gestão Democrática nas escolas públicas em âmbito nacional, porém, apesar da garantia constitucional, em muitos casos prevalece a indicação política para os cargos de diretor (a) escolar. Então, desde a escolha a questão da participação da comunidade já se encontra comprometida. Nesses casos, cabe à comunidade escolar estar ainda mais atenta para exigir que sua participação efetiva aconteça. Além de procurar construir e manter uma gestão democrática, a resolução de conflitos entre os integrantes do contexto escolar também fica sob responsabilidade do diretor.

Sendo assim, o diretor possui o papel de mediador e articulador de conflitos



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

no espaço escolar, precisando resolver conflitos de convívio social. Diante disso, o mesmo é colocado frente a situações em que precisa prestar contas ao sistema burocrático e ainda ter de lidar com situações conflitantes na instituição. A autora Heloísa Lück (2010, p. 22) nos fala sobre como as relações interpessoais influenciam o ambiente escolar.

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização.

Frente à necessidade relacionada à distribuição de tarefas nas escolas, a comunidade escolar se torna fundamental neste processo. Diante disso, geralmente a participação dos pais ou responsáveis se dá por meio de conselhos como, por exemplo, o Conselho de Pais e Mestres (CPM). Em contrapartida, existe a situação de que muitos pais não participam ativamente dos assuntos da escola, sendo um dos fatores de causa terem internalizado a visão de que o diretor é quem deve tomar as decisões. Outro fator está relacionado ao contexto socioeconômico familiar que pode distanciar pais e responsáveis do ambiente escolar, indo contra os princípios da gestão democrática.

Cabe também o apontamento a respeito da gestão financeira da escola, um importante aspecto da função do gestor. As rubricas indicam como cada verba deve ser utilizada, sendo destinada à instituição escolar para investimentos ou melhorias. Nesse sentido, geralmente as verbas em uma escola são divididas em categorias e destinadas para um determinado setor, por exemplo, compra de materiais didáticos, realização de projetos ou melhorias na infraestrutura escolar. Diante disso, é perceptível que no contexto público, as verbas recebidas são destinadas somente para um segmento e não podem ser utilizadas em outro. A partir disso, é possível notar que o diretor não possui autonomia financeira, mesmo que ele constate a necessidade de investimento em algum setor, nem sempre ele vai poder realizar .



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

A gestão, além de tudo o que foi mencionado, ainda precisa fazer cumprir o Projeto Político Pedagógico (PPP) que reúne os alicerces da parte pedagógica e estrutural da escola. Nele estão descritos os objetivos e a finalidade da educação escolar e, para que sua construção ocorra, é fundamental que toda comunidade escolar participe efetivamente, conforme nos orienta Veiga (1995, p. 03): “Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola”. No entanto, a realidade de muitas escolas demonstra ainda a centralização do poder na hora de sua formulação, no qual a direção e coordenação pedagógica escrevem um documento de forma protocolar, sem que haja um diálogo com o corpo docente e comunidade escolar amplamente.

A partir dos assuntos abordados até o presente momento cabe destacar dois autores, Vitor Paro (2000) e Heloísa Lück (2010), que contribuem, assim, para o estudo, quando demonstram que a participação se torna o condicionamento do processo democrático e associa-se ao conceito de democracia participativa. Paro (2000, p. 24) argumenta ser o cargo do diretor o ponto central para a estruturação da escola, por meio do qual toda a organização partirá de suas ideias e concepções que o diretor tem diante da sua função e importância à frente da escola.

[...] o que o cargo tem valido a muitos diretores são preocupações, dores de cabeça, úlceras duodenais, tensões nervosas e quase nada de realização pessoal, quando percebem sua impotência para realizar, na escola, os objetivos de democracia e divulgação do saber com os quais porventura sonharam e que esperavam concretizar com sua posição de comando na instituição escolar. Por isso, uma real consciência crítica da situação por parte dos diretores deveria fazê-los rebelar-se contra essa migalha de poder, lutando por um efetivo poder *para a escola*, que seja aí distribuído *entre todos* os seus agentes e usuários.

Já Heloísa Lück (2010, p. 58) contribui à discussão aqui proposta quando trata da construção do conhecimento sobre a realidade escolar tendo como resultado a construção dessa realidade, assim como sobre o caráter dialético das relações de poder e como influenciam no ambiente da escola:

Portanto, entende-se que a ação é condição fundamental para a construção da realidade e do respectivo conhecimento, e que a educação democrática



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

é aquela que oferece a todos que fazem parte da organização escolar a oportunidade de participação como condição não apenas de construir a realidade social pedagógica, mas também de criar seu próprio conhecimento sobre esse processo.

Diante de tantas questões importantes que perpassam a gestão escolar é fundamental ressaltar que cada um que está na escola faz parte da organização e do sistema educacional como um todo e a construção se faz de modo coletivo e interativo. Nesse sentido, a participação deve ser real e não simbólica. Bordenave (1994, p. 50) nos fala que na participação real as pessoas participam e influenciam no processo estando a par das tomadas de decisões e, por sua vez, na participação simbólica existe uma ilusão de que as pessoas possuem tal poder.

Diálogo, aliás, não significa somente conversa. Significa se colocar no lugar do outro para compreender seu ponto de vista; respeitar a opinião alheia; aceitar a vitória da maioria, pôr em comum as experiências vividas, sejam boas ou ruins; partilhar a informação disponível; tolerar longas discussões para chegar a um consenso satisfatório para todos.

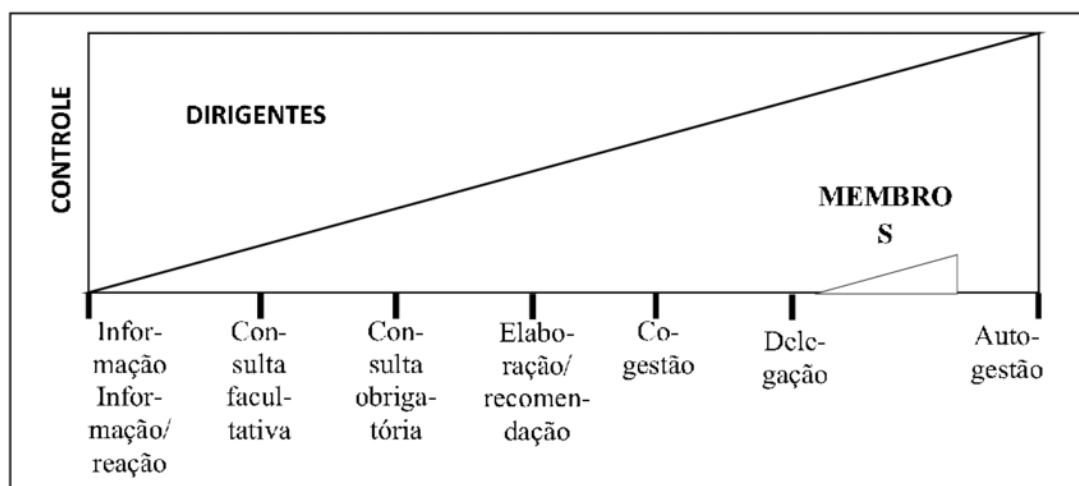
O autor nos fala que um dos pontos principais para a participação é o diálogo, pois além de falar, a escuta torna-se importante. Diante disso, a conversa permite a construção coletiva e dinâmica do grupo. Na participação existem graus e níveis que determinam onde o grupo se encontra, pois como supracitado, existe a participação real e a simbólica. Nesse sentido, é importante que exista essa classificação para nortear e localizar como está a participação democrática dentro do ambiente escolar.

Como exemplo, Bordenave (1994) organiza um quadro que ilustra os níveis de participação que um grupo pode ter em relação a uma instância de poder. Indica que existe desde o nível da mera informação e informação/reação sobre uma tomada de decisão, por exemplo, passando pela consulta facultativa, a consulta obrigatória, a elaboração/recomendação, a co-gestão, a delegação e a autogestão, nível no qual não haveria uma figura de liderança, e todas as decisões seriam tomadas por todo o grupo. Nessas classificações fica perceptível o quanto é preciso percorrer para chegar até a autogestão, que poderia ser considerada até um nível



utópico de participação da comunidade escolar.

Figura 1 - Quadro de classificação dos níveis de participação



Fonte: Bordenave (1994, p. 31)

A informação é o menor grau, no qual as pessoas são apenas informadas. Na consulta facultativa existe uma pequena participação, mas apenas se os dirigentes querem. Já na obrigatória, acontece a participação, mas quem toma a decisão final continua sendo os dirigentes. Na elaboração e recomendação, os indivíduos elaboram propostas e ideias, mas os dirigentes continuam com a decisão final. Na co-gestão, a administração é compartilhada mediante comitês, conselhos e outras formas colegiadas. Na delegação existe a autonomia e divisão do poder e decisões, mas isso ainda é a critério do dirigente, podendo o poder de decisão ser retirado. Por último, o maior nível é a autogestão, no qual todos têm autonomia para tomar decisões e não existe hierarquização.

Nesse sentido, a participação precisa fazer-se presente no ambiente escolar de maneira que a comunidade esteja a par dos assuntos que dizem respeito à escola, bem como se tomem decisões de maneira coletiva para que exista o contexto participativo e democrático.



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida tratou-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, que utilizou das técnicas da observação participante durante todo o percurso do estudo, a fim de construir hipóteses em relação aos fatos do cenário observado, além da pesquisa bibliográfica e documental, e da realização de uma entrevista semiestruturada com membros da gestão escolar.

O estudo de caso voltou-se a uma Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI) em um município da região da Serra Gaúcha. De acordo com Yin (2005, p. 32), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nesse sentido, optou-se pela imersão em uma realidade específica, que pode ser generalizada, como um micro real que reflete questões macro.

Além disso, o estudo de caso também foi exploratório. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória: “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, considerando também estar voltada a contextos ainda não tão explorados na área específica do estudo.

Nesse sentido, o meio utilizado foi a observação participante, pois Gil (2010) nos afirma que ela “consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo”. Sendo assim, a pesquisadora esteve envolvida nas interações, desenvolvendo um diário de observação, em perspectiva até de certo modo etnográfica.

Para análise dos achados foi realizado um levantamento bibliográfico, para composição do referencial teórico. Nesse sentido, a fundamentação está composta



por diferentes autores de importância para a área de administração e gestão escolar, que desenvolveram escritas e estudos acerca da temática abordada neste estudo.

Outra técnica utilizada foi a pesquisa documental, pois houve coleta e análise de documentos sobre gestão escolar, documentos da escola, tal como o PPP. Complementando esses procedimentos, a observação fez-se presente durante o percurso a fim de construir hipóteses em relação aos fatos do cenário observado. A entrevista também foi utilizada sendo de maneira guiada com formulação e sequência definida e aplicada às gestoras da escola (diretora e vice-diretora).

A escolha do problema de estudo deu-se após observações e vivências do cotidiano escolar, no qual acredito que refletir sobre algo que se presencia torna o contexto da pesquisa muito mais significativo. O trabalho, assim, aborda três eixos temáticos: a estruturação e organização das gestões, as ações realizadas entendendo seus aspectos positivos e negativos e, por fim, a identificação de qual maneira a participação democrática diante das tomadas de decisões se constroem nesses ambientes escolares, considerando a experiência vivida a partir da observação participante de uma escola específica. Os dados obtidos da observação e da entrevista foram analisados à luz do referencial teórico.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1. Análise documental

A análise documental foi realizada a partir do documento principal de gestão escolar: o PPP. Nesse sentido, o PPP da escola observada procura ter a participação dos profissionais e pais, no qual é realizado questionário para o levantamento de dados. O mesmo é atualizado anualmente e conta com a supervisão da coordenação do município. A missão é assim definida:



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

garantir os princípios e direitos/deveres da cidadania do direito, princípios estéticos: sensibilidade, criatividade, ludicidade, etc. Garantindo a integração entre os aspectos físicos, emocionais, afetivos, cognitivos, linguísticos e sociais da criança entendendo que ela é um ser completo, total e indivisível. (EMEI, 2022, p. 06).

A visão é: “Ser uma escola reconhecida como referência no município e região pelo atendimento humanizado num ambiente seguro e acolhedor com qualidade de ensino” (EMEI, 2022, p. 06). Tem por objetivo: “integrar escola, família e comunidade para que o ensino seja um processo de construção coletiva, baseado no interesse, na curiosidade e na realidade, proporcionando uma aprendizagem significativa que contemple o desenvolvimento integral da criança” (EMEI, 2022, p. 10).

Ao analisar o documento é perceptível que existe a falta da participação da comunidade no sentido de haver objetivos que ampliem essa realidade, pois atualmente a participação fica restrita ao CPM e Conselho Escolar. A partir da análise feita é possível compreender que a escola passa por um lento processo no que diz respeito à estruturação democrática do PPP, pois ainda é feita de maneira protocolar, por meio de algumas perguntas, sem a participação efetiva na construção do documento.

Cabe aqui, ainda, na análise documental ponderar que o Plano Nacional de Educação (PNE), indica como sua décima nona meta a gestão democrática. O Observatório do PNE (OPNE) (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2023) indica, com relação ao município no qual a EMEI está localizada, a existência de Secretária Municipal para Educação no ano de 2018, apresentando um índice de 100% comparado ao restante do Brasil. Também que há Conselho Municipal de Educação com caráter deliberativo. Com isso percebe-se que existe uma preocupação por parte do órgão público em colocar na prática a gestão democrática.

4.2. Diário de observação



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

Foi realizada a observação participante na escola, no período de agosto de 2022 a abril de 2023, construindo o diário de observação.

Na observação foi possível identificar três eixos temáticos: a estruturação e organização da gestão; as ações realizadas, entendendo seus aspectos positivos e negativos; e, por fim, a identificação de qual maneira a participação democrática diante das tomadas de decisões se constroem nesses ambientes escolares. A entrevista também foi importante para aprofundar ainda mais esses eixos, pois ao entrevistar a equipe gestora foi possível compreender diversos pontos que a perpassam

O diário de observação foi o complemento para a pesquisa, pois foi possível observar reuniões e encontros que envolveram o CPM, funcionários da escola e pais, nos quais assuntos importantes foram abordados, sendo possível notar que muitas temáticas perpassam a centralização de poder da gestão e de como isso influencia na estruturação escolar. Lück (2010, p. 23) indica que a cooperação e o trabalho em conjunto são o caminho para a construção de uma escola democrática:

Daí por que a participação competente é o caminho para a construção da autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica de uma realidade e não apenas como um apêndice da mesma, ou um simples instrumento para realizar objetivos institucionais determinados por outros. Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual e de referência empregado nas escolas e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo. (LÜCK, 2010, p.23)

No total, foram observados oito encontros/reuniões no qual participaram professores, pais, CPM, Diretora e Vice-diretora. Nesses momentos, vários assuntos foram abordados, sendo a maioria de grande importância para a organização da escola. É possível observar que a equipe diretiva esteve presente em todas as reuniões e, nesse sentido, a decisão final em relação aos assuntos sempre ficou a seu cargo, ou seja, a participação de outros membros foi mais próxima da maneira simbólica, como indicado por Bordenave (1994).



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

A primeira observação foi feita no dia **07 de novembro de 2022**, no qual ocorreu a reunião com o corpo docente na escola, no qual foram tratados assuntos pertinentes ao encerramento do ano letivo e a avaliação dos alunos. Em relação ao encerramento, escolheram a temática para as apresentações de Natal, o local e a decoração. Durante essa escolha, a equipe gestora permitiu que os professores dessem suas opiniões, sendo assim, entraram em consenso para escolher o melhor pela escola. Em relação à avaliação, a equipe gestora orientou sobre datas para a entrega dos pareceres e ressaltou a importância de observar o aluno por completo, contando com a ajuda dos auxiliares e monitores a fim de construir um parecer significativo.

Nesse encontro foi possível observar que a equipe gestora procura dentro das possibilidades oportunizar que os professores expressem suas opiniões, mas a decisão final continua sendo responsabilidade da Diretora.

No dia **14 de dezembro de 2022**, ocorreu a reunião de encerramento do CPM, no qual abordaram alguns temas sobre orçamentos e gastos, organização e cargos dentro do Conselho, bem como qual seria o futuro dos membros para o ano letivo de 2023.

Outro encontro importante foi o que ocorreu no dia **22 de novembro de 2022**, reunião com o CPM, no qual foram discutidos assuntos relacionados à festa de final de ano, por exemplo, o local, iluminação, som, luzes, comidas e bebidas, e presentes de Natal para as crianças. Durante esse momento não estavam todos os representantes do CPM, mas os que compareceram demonstraram empenho e dedicação para organizar a festa e ajudar a equipe gestora escolar.

Neste momento observado foi possível notar que o CPM está presente mas, pela segunda vez, fica a cargo da Diretora tomar a decisão final no que diz respeito à festividade abordada. Houve outros encontros observados, mas em todos foi nítido como a centralização do poder é enraizada, pois mesmo havendo diálogo entre as



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

peçoas, todas as decisões precisam do aval da Diretora, que acaba tendo a responsabilidade de aceitar ou não. Complementando essa reflexão, Paro (2000) nos diz que:

[...] é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. (PARO, 2000, p.17)

No dia **26 de janeiro de 2023** ocorreu a primeira reunião do ano letivo, sendo apenas com auxiliares e monitores, pois os professores só iniciam em fevereiro. Neste dia, foram tratados assuntos sobre o regimento interno da escola, no qual a direção focou nas normas de conduta, além disso, o regimento do município também foi abordado. Essa reunião foi apenas como embasamento para o retorno dos funcionários durante as férias escolares, pois assim que os professores retornassem seria feita uma reunião geral.

Em meados de **13 de fevereiro de 2023**, ocorreu a primeira reunião geral com toda a equipe da escola, na qual foram abordados: a missão da escola, valores, horários de funcionamentos e horários individuais, o regimento interno da escola e o do município, bem como foi feita uma dinâmica para envolver e aproximar as pessoas.

No dia **27 de fevereiro de 2023**, ocorreu a primeira reunião geral com os pais e responsáveis, na qual foram abordados temas como o regimento interno da escola, horário de funcionamento, alimentação dos alunos, o uso da agenda como meio de comunicação, a importância de estarem atentos aos seus filhos, etc. Após, os pais foram encaminhados para a respectiva sala de seus filhos para conhecerem o espaço e conversarem com a professora, auxiliar e monitora da turma.

No dia **16 de março de 2023**, ocorreu a primeira reunião do CPM no ano de 2023. Nesta noite foi abordado sobre os cargos e funções de cada integrante do conselho, além disso conversaram sobre os eventos que iriam ocorrer ao longo do



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

ano letivo e deram início à preparação da Páscoa. Um ponto importante abordado foi a questão do fundo de verbas que a prefeitura repassa para as escolas, que teve aumento de 15% comparado ao ano de 2022.

No dia **23 de março de 2023** ocorreu a segunda reunião do CPM que tratou de organizar a rifa de Páscoa e o presente para as crianças. Deram início a organização para a Festa da Família, que aconteceria em maio. Durante essas duas reuniões, foi possível observar que alguns integrantes não participam da organização de maneira efetiva.

Quadro 1 - Síntese da observação participante

Dias de observação	Síntese da observação	Sujeitos participantes
07/11/2022	Festa de Natal Local e decoração Elaboração e entrega de pareceres	Diretora Vice-Diretora Professores
22/11/2022	Festa de Natal Local e decoração Presente de Natal Comidas e bebidas	Diretora Vice-Diretora Professores CPM Pais/Responsáveis
14/12/2022	Orçamentos e gastos Organização e cargos do conselho	Diretora Vice-diretora CPM
26/01/2023	Regimento interno Regimento do município Normas de conduta	Diretora Vice-diretora Monitores Auxiliares
13/02/2023	Missão da escola Valores Horários de funcionamento/individuais Regimento interno Regimento do município Normas de conduta Dinâmica	Diretora Vice-diretora Monitores Auxiliares Professores



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

27/02/2023	Regimento interno Horário de funcionamento Alimentação dos alunos Uso da agenda Visita aos espaços da escola Apresentação da equipe de funcionários	Diretora Vice-diretora Monitores Auxiliares Professores Pais/Responsáveis
16/03/2023	Cargos e funções Eventos Fundo de verbas	Diretora Vice-diretora CPM
23/03/2023	Rifa de Páscoa Presente para os alunos Organização da Festa da Família	Diretora Vice-diretora CPM

Fonte: Elaboração própria.

4.3. Entrevista

A entrevista e observação realizadas na escola revelaram que o ambiente escolar passa por um longo processo em relação a democratização e participação dos funcionários em relação às tomadas de decisões. Nesse sentido, cabe ressaltar que nas festividades, por exemplo, a tomada de decisão é por parte da direção que acaba centralizando o poder. Além disso, em outros assuntos de cunho mais relevante também fica a cargo da direção que, em muitas vezes, se sobrecarrega.

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola hoje. (PARO, 2000, p.17)

A entrevista foi realizada com a Diretora (DIR.), de 42 anos, gênero feminino, que atua na área há mais de 20 anos, tendo sua formação no magistério, Licenciatura em Letras, Pós-graduação em Mídias na Educação e em Orientação Educacional, além de cursos de extensão sobre gestão. A Vice-diretora (VICE) também foi entrevistada. Ela tem 40 anos, gênero feminino e atua há cerca de 16 anos na área, tendo sua formação em Psicologia, Pedagogia, Pós em Educação Infantil/Séries Iniciais e em Gestão Escolar.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

Durante a entrevista semiestruturada, com duração de cerca de uma hora e meia, foram realizadas cinco perguntas, nas quais diversos temas foram abordados contribuindo de maneira positiva para o entendimento de como a gestão funciona neste local. A escola observada conta com professores, monitores, auxiliares, cozinheiras e auxiliares de limpeza, o que resulta em uma equipe diversa e numerosa. Portanto a gestão precisa estar atenta a fim de proporcionar um ambiente calmo e harmonioso.

Quadro 2 - Roteiro de perguntas da entrevista semiestruturada

1 - O que você entende por democracia? No ambiente escolar a encontramos de qual maneira?
2 - Enquanto gestora quais dificuldades encontra em relação a possibilitar a participação e democracia dentro do espaço escolar?
3 - De que modo você compreende a gestão?
4 - De qual maneira a participação da comunidade escolar ocorre na escola?
5 - Diante da importância da participação dentro do ambiente escolar quais mudanças você percebe que precisam acontecer para que esse ambiente se torne mais democrático e participativo?

Fonte: Elaboração própria.

A Diretora (DIR.) quando questionada a respeito do que é democracia, por vezes se sentiu perdida e relatou que essa palavra quando abordada no contexto da escola causa certa dúvida, mas é importante, sendo necessário promover a democracia em diversos aspectos.

A democracia é pensada muitas vezes apenas na sociedade e em questões políticas, mas quando voltada para a escola, ela acaba se perdendo. Sabemos que devemos promover a autonomia e liberdade, mas infelizmente, a realidade é outra, a burocratização nos limita e, muitas vezes, paralisa em relação a isso. Mas sim, a democracia é importante e a participação também (DIR.).

A vice-diretora (VICE) chama a atenção para a democracia no sentido de dialogar com a equipe de funcionários e com os pais.

O diálogo é o ponto principal para a democracia no ambiente escolar. Manter



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

um diálogo com os pais e professores possibilita que a democracia aconteça e, assim, a participação acontece. Para mim, a democracia é necessária para a educação (VICE).

A segunda pergunta é relacionada aos problemas que elas enfrentam enquanto gestoras em relação a possibilitar a participação e democracia na escola e as duas responderam juntas (DIR. e VICE):

Passamos por problemas... Primeiramente, a burocratização que nos limita em muitos aspectos o que acaba, por vezes, impedindo que possamos desenvolver a democracia e a participação, tanto da equipe quanto dos pais. Procuramos desenvolver um diálogo e ouvi-los para que dessa maneira possamos de certa maneira possibilitar a liberdade deles (DIR. e VICE).

Na fala das diretoras podemos perceber que a escola passa por um lento processo no que diz respeito a criar um ambiente democrático, pois elas relatam que procuram ouvir e dialogar, mas não citam exemplos práticos que desenvolvem no cotidiano escolar.

Essa impotência e falta de autonomia do diretor sintetizam a impotência e falta de autonomia da própria escola. E se a escola não tem autonomia, se a escola é impotente, é o próprio trabalhador enquanto usuário que fica privado de uma das instâncias por meio das quais ele poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica. (PARO, 2000, p.18)

Nesse sentido, Paro (2000) nos lembra que a escola não tem autonomia real, o que resulta na impotência da direção escolar. É difícil a escola promover autonomia quando ela não tem para si, ou seja, se a direção tivesse autonomia e liberdade seria muito mais fácil ter um ambiente democrático e participativo.

Na terceira pergunta, questionei sobre o que é gestão para elas e as duas optaram por responderem juntas, pois segundo elas as duas ocupam o cargo da gestão escolar: *“Para nós gestão é gerir uma escola e administrar recursos humanos e financeiros, prezando o bem estar e fazendo a mediação da comunicação entre o poder público e a comunidade escolar”.* (DIR. e VICE)

Na fala das diretoras é possível perceber que a gestão seria uma ponte que



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

liga a burocratização e a comunidade escolar. Neste sentido, elas relacionam a gestão com a administração, e não indicam as atividades pedagógicas, como a gestão do ensino, a formação continuada, entre outras atividades para além das atividades burocráticas.

Na quarta pergunta, questionei sobre como é a participação da comunidade escolar e relataram que os pais em sua grande maioria não participam, e que os funcionários (professores, monitores, auxiliares, cozinheiras e auxiliares de limpeza) participam dependendo de qual for o assunto pertinente: “*A participação é mínima e quando necessário. Existem reuniões e a comunicação também é feita via agenda e redes sociais*”. (DIR. e VICE)

A última pergunta foi referente às mudanças que elas acham necessárias acontecer na escola para que o ambiente seja mais democrático e participativo.

Para que o ambiente se torne mais democrático é necessário que a burocratização diminua, pois seguir ordens dificulta muito o nosso trabalho. Outra questão é o diálogo que precisa ser mais constante de maneira que todos possam expressar suas ideias. (DIR.)

Ressalto o que a Diretora falou e acrescento que temos enraizado a ideia de que a direção é a detentora do poder, sendo assim acredito que precisamos abrir mais as questões para a comunidade escolar a fim de aproximá-los. (VICE)

As duas respostas ressaltam a importância do diálogo e da quebra de paradigma de que o poder está nas mãos da equipe diretiva. Diante disso, é uma tarefa difícil que necessita de tempo para ser colocada em prática, pois como a Diretora comentou, é necessário seguir ordens que, muitas vezes, as impede de poder ouvir a comunidade escolar.

[...] a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades. (PARO, 2000, p. 26)

Paro (2000) ressalta em sua escrita que a participação na gestão encontra



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

dificuldades, o que acaba impedindo por vezes a participação democrática. A burocratização, por exemplo, é um impeditivo para que ocorra o diálogo, ou seja, mais uma vez encontram-se dificuldades para concretização do real contexto participativo e democrático.

Nesse sentido, cabe ressaltar que a comunidade escolar encontra-se no grau da elaboração/recomendação quando analisado o contexto a partir do quadro que Bordenave (1994) nos ilustra. Com isso, é perceptível que a escola está em processo para que haja a participação real e não simbólica. Todavia, é nítido que a escola preocupa-se em mudar a realidade em que se encontra, mas por estar sozinha, esse processo se torna lento e burocrático, sem que se possa perceber a vontade de órgãos superiores à escola para que isso aconteça. Além disso, o diálogo mostra-se como um dos meios para mudar essa centralização de poder, bem como a promoção de ações em que a comunidade esteja a par dos assuntos de interesse de todos.

Assim, diretor e assistente de diretor obrigam-se a gastar boa parte de seu tempo intervindo junto aos órgãos superiores do sistema para conseguir os minguados recursos, ao mesmo tempo que se obrigam a realizar eles mesmos tarefas que nada têm a ver com a coordenação do esforço humano coletivo, como as atividades complementares e as de assistência ao escolar. (PARO, 2000, p.108)

Outro ponto importante é a questão que envolve o bem estar e harmonia entre a comunidade, pois é papel da gestão mediar conflitos. Segundo a equipe gestora, elas sentem dificuldades muitas vezes de mediar esses conflitos, o que reflete em um ambiente desconfortável, por isso, segundo elas, o diálogo é a maneira de resolver esses conflitos, possibilitando que as outras pessoas possam expressar suas opiniões e argumentos.

Diante de tantas questões importantes que perpassam a gestão escolar é fundamental ressaltar que cada um que está na escola faz parte da organização e do sistema educacional como um todo e a construção se faz de modo coletivo e interativo.



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar, historicamente, passa pelo processo de centralização de poder, pois na sua organização o diretor escolar sempre foi o detentor desse poder. Nesse sentido, a partir de reflexões iniciadas desde o movimento da Escola Nova e, posteriormente, também pelas Pedagogias Críticas, começa haver mudanças na estruturação das escolas e o papel do diretor/gestor começa a ser repensado.

Atualmente, a centralização de poder é bastante discutida, pois vai de encontro com a autonomia dos alunos. Nesse sentido, o presente trabalho procurou analisar e observar uma instituição com o objetivo de compreender o porquê das escolas terem tantas dificuldades em se tornarem democráticas e propiciarem um ambiente participativo. A partir disso, teve como questão norteadora “A promoção de contexto participativo e democrático são alguns dos fatores importantes que perpassam diariamente a gestão. Diante disso, de que maneira a gestão escolar deve proceder acerca de dificuldades com relação a tal contexto, a fim de superá-las?”.

A resposta para tal pergunta passa pela estruturação do ensino e da gestão, pois a burocratização que as escolas vêm enfrentando ao longo dos anos é enorme e isso reflete no ambiente escolar. A escola observada, por exemplo, não tem uma orientadora educacional que esteja presente nesse espaço diariamente, e isso acaba sobrecarregando a equipe diretiva que precisa dar conta de um excesso de assuntos administrativos e pedagógicos, a fim de desenvolver seu trabalho.

Diante disso, percebe-se que a estruturação da Educação no país como um todo está desorganizada, impactando na aprendizagem dos alunos. O diálogo é um dos meios para descentralizar esse poder pois, ao entrevistar a equipe diretiva, a mesma destaca que a conversa com a comunidade escolar facilita nas tomadas de decisões. Outro ponto de destaque está na distribuição de funções dentro da



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

escola.

Quando há uma divisão de funções, cada pessoa consegue desempenhar seu papel de maneira eficiente, no sentido de cooperar para um bem maior, que são os alunos estarem seguros e receberem um bom ensino. Porém, quando isso não acontece, encontramos escolas desorganizadas e sobrecarregadas. Mais uma vez, conclui-se que o diálogo e a troca de experiências oportunizam que haja uma horizontalização dentro da instituição de ensino, a qual se torna mais democrático e participativa.

A escola não se constrói apenas com tijolos, ela se estrutura e se organiza na medida em que gestores, supervisores, orientadores, pedagogos, alunos, pais e demais membros estejam unidos para construí-la. A educação está em movimento, por isso cabe aos gestores estarem a par e em movimento também, para que tenhamos escolas transformadoras e não repetidoras de ações ultrapassadas. A educação muda a realidade e a realidade muda a educação, por isso o tema escolhido para esse estudo foi sobre a gestão escolar e o contexto participativo e democrático.

Espero que a democracia que tanto lutamos e pedimos esteja presente nas escolas e, mais do que isso, que ela esteja em movimento, transformando as instituições e inovando a nossa educação. Nesse sentido, cabe a cada um que está presente na escola ter um olhar especial e carinhoso para o papel que ela representa diante da sociedade.

A escola é o ambiente onde o aluno cria seus primeiros vínculos e grupos sociais, no qual ele passa a primeira fase da vida, convivendo com colegas e professores, por isso ter um ambiente onde ele possa participar e fazer-se presente torna a escola um ambiente democrático, no qual a democracia não vai estar no papel, mas sim em prática no cotidiano. Educação é movimento e a escola precisa acompanhá-la.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

Por fim, deixo as seguintes provocações: Que tipo de escolas queremos? Qual educação estamos construindo? Que tipo de gestores queremos para as escolas? A democracia é necessária para o ambiente escolar? A participação da comunidade escolar influencia na educação das crianças? Que essas e outras inquietações aqui abordadas possam subsidiar outras pesquisas que venham a tratar sobre a gestão democrática no contexto participativo e democrático, e que, por hora, este estudo não conseguiu abranger.

REFERÊNCIAS

BORDENAVE, Díaz Juan E. **O que é participação?** 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 6.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3.ed. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ed. Ática, 2007.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Site do Observatório do PNE (OPNE).** Disponível em: <<https://www.observatoriodopne.org.br/meta/gestao-democratica>>. Acesso em: 21 maio 2023.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção coletiva.** In:_(Org.). Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995, p. 11-36.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.