



## XIV ENCONTRO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO CENTRO OESTE

3532 - Trabalho Completo - XIV ANPED-CO (2018)  
GT 09 - Trabalho e Educação e Movimentos Sociais

### GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DO CAMPO: O PAPEL DO GESTOR FRENTE AO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA ESCOLA

Jessika Nogueira da Silva - UFMS/Campus de Campo Grande - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Célia Beatriz Piatti - UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Agência e/ou Instituição Financiadora: não possui

#### Resumo

O presente estudo está articulado à dissertação de mestrado intitulada: “Gestão escolar na escola do campo: sentidos e significados da democracia na escola.” O objetivo é analisar o papel do gestor frente à gestão escolar na escola do campo. Como procedimento utilizou-se a entrevista semiestruturada com três diretores de três escolas municipais do campo vinculadas à Secretaria de Educação Municipal de Campo Grande em Mato Grosso do Sul. Na análise desse material buscou-se identificar aspectos relevantes acerca das contribuições de se propor uma escola democrática para o processo de organização do trabalho da escola do campo. Os trechos das entrevistas aqui apresentados são de valor qualitativo e não quantitativo, mas representam possibilidade de reflexão sobre a temática em pauta. As análises apontam a necessidade do fortalecimento de uma escola democrática, em se tratando do gestor, seu papel é essencial como articulador nos processos de organização do trabalho realizado na escola que inclui possibilitar a participação de todos os envolvidos nesse processo, amparados pela legislação vigente.

**Palavras-chave:** Educação do Campo. Gestão Democrática. Gestor.

### GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DO CAMPO: o papel do gestor frente ao processo DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA ESCOLA

#### Introdução

O estudo aqui apresentado tem origem na pesquisa de mestrado: “Gestão escolar na escola do campo: sentidos e significados da democracia na escola”. Reitera-se que, os dados aqui apresentados, são os resultados presentes no relatório parcial da pesquisa, em andamento.

O objetivo dessa pesquisa é analisar os sentidos e os significados da democracia na escola do campo.

Sentidos e significados são ações sociais, ambos são processos integrados e, portanto, devem ser compreendidos na mesma dimensão.

Uma gestão democrática na escola do campo segundo Caldart (2009) deve ter condições de ampliar em qualidade e quantidade ao acesso à escola, que possibilite a participação da população nas tomadas de decisões, que os estudantes possam participar de fato na gestão do cotidiano, que tenha criação de coletivos pedagógicos que possam pensar e repensar os processos geridos na escola, transformando-os em ações concretas. Para Pires (2012, p.125) “a gestão democrática poderá ser um caminho real de melhoria da qualidade da Educação do Campo.”

Nesse sentido, encontra-se indícios vinculados à importância de se efetivar a democracia na escola do campo, afinal a democracia nada mais é que uma prática educativa que contribui para o desenvolvimento das relações sociais, sendo assim a escola é um agente de valorização dessas relações sociais e culturais dos sujeitos do campo, o que torna o gestor um importante articulador no processo de democracia na escola.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA**

Discutir e debater a democracia e seus contextos nos provoca a refletir sobre o conceito de democracia, portanto é necessário indagar: o que é democracia? “Democracia não é apenas um sistema político ou uma forma de organização do Estado. Uma sociedade democrática não é, portanto, aquela na qual os governantes são eleitos pelo povo” (OLIVEIRA,1999, p.11).

Segundo Oliveira (1999) democracia é a participação concreta dos membros de uma sociedade, com possibilidades de participar de todos os processos decisórios que dizem respeito ao poder do Estado, bem como da sua vida, do seu cotidiano, na sua casa, na escola, no bairro e em outros ambientes que compõem diversas esferas públicas e políticas.

Tendo em vista que a escola é um dessas esferas em que participam membros da sociedade e pressupõe que é um espaço privilegiado de ações democratizadas e coletivas, diferentes questões apontam para a necessidade de indagações que possam nos fazer refletir sobre a democracia em relação à escola.

Quando se discute uma gestão democrática afirma-se um processo de coletividade, inclusão e participação efetiva de todos que compõem o contexto escolar, seja em âmbito das diferentes instâncias públicas administrativas, seja em âmbito escolar, tudo deve e pode ser compartilhado para organização do trabalho que é realizado na escola.

De acordo com Pires (2012) é necessário “propor mecanismos de ‘gestão democrática’ através do controle social pela “efetiva participação da comunidade do campo” na escola, instrumentalizada pelo projeto político- pedagógico e pela participação da escola em conselhos escolares ou equivalentes, conforme o artigo 10 das Diretrizes Operacionais e pelo artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (PIRES, 2005, p.123).

Para a autora, essa necessidade é afirmada no sentido de consolidar a gestão democrática com objetivo de possibilitar o fortalecimento das escolas no campo, consolidando a sua autonomia. Neste sentido, para se obter fortalecimento da gestão democrática, é essencial, que nos atentemos para o papel do gestor, ele tem a função promover a participação de todos os segmentos da escola, superando a concepção de chefe autoritário e burocrático, buscando ampliar a ideia de liderança compartilhada, a gestão democrática, portanto nada mais é que uma gestão de tomada de decisão compartilhada, em que todos tenham voz e ação, para que de fato ocorra um processo democrático no interior da escola.

Na LDBN-9394/96 o artigo 14 estabelece,

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de 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 político-pedagógico da escola;

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

Depreende-se que uma gestão democrática se fortalece com a participação de todos os envolvidos no processo escolar, nas instâncias criadas para essa participação (Associação de pais e mestres, conselhos escolares) na elaboração do Projeto Político-Pedagógico que represente a identidade da escola. Assim cabe ao gestor compreender que seu papel é o de articulador das ações para a organização do trabalho que é realizado na escola.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA DO CAMPO**

A valorização dos sujeitos que vivem e trabalham no campo, reafirma a necessidade de imprimir a democracia nas escolas do campo, como forma de solidificar a efetivação do processo de democratização da escola do campo que reside em contribuir com a melhoria da vida camponesa, ou seja, a gestão democrática da escola do campo contribui para a valorização das relações sociais, política e culturais dos sujeitos do campo, mas, além disso, o processo de democratização desses espaços forma um ambiente articulador de desenvolvimento de políticas sociais, contribuindo para melhoria do contexto local.

Debater a questão da gestão democrática na educação pública é mobilizar-se para a construção de um projeto de educação pública com qualidade social e com função democrática para o efetivo exercício da cidadania.

Nesse sentido, há indícios vinculados à relevância de se efetivar a democracia na escola do campo, afinal a democracia nada mais é que uma prática educativa que contribui para o desenvolvimento das relações sociais, sendo assim, a escola é um agente de valorização dessas relações sociais, políticas e culturais dos sujeitos do campo.

Nesse entrecruzamento de ideias de Educação do Campo e função democrática compreende-se que os processos de democratização da educação permeiam todos os campos da educação brasileira, mas cabe ressaltar que para se obter democracia na escola do campo é preciso entender a realidade, as especificidades dessas escolas que se localizam no campo.

A gestão democrática norteia todos os documentos que regularizam a ação educativa, a questão de democratização da escola permeia os projetos políticos pedagógicos reafirmando a totalidade dos processos educativos para a inserção da democracia.

Depreende-se que a democratização na escola é antes de tudo a garantia de acesso e permanência, o que reflete no sucesso de cada um em seu processo de aprendizagem, portanto essa democratização incide em qualidade total da educação pública. Ressalta-se que “somente essas três características (acesso, permanência e sucesso) ainda não completam o sentido amplo da democratização da educação” (BRASIL, 2006, p.4).

Ao garantir acesso, permanência e sucesso, garante-se também que a escola seja espaço de exercício pleno da cidadania e portanto, de exercício democrático. “Democratização da educação, nesse sentido, vai além das ações voltadas para a ampliação do atendimento escolar; configura-se como uma postura que, assumida pelos dirigentes educacionais e pelos diversos sujeitos que participam do processo educativo, inaugura o sentido democrático da prática social da educação” (BRASIL, 2006,p.4).

Posto assim, “a Educação do Campo necessita de mais escolas; de uma educação de qualidade que garanta a permanência, com sucesso para todos; e precisa de uma organização escolar que se

desenvolva como exercício de cidadania: de uma gestão democrática” (BRASIL, 2006, p.4).

Democratização da educação, nesse sentido, vai além das ações voltadas para a ampliação do atendimento escolar; configura-se como uma postura que, assumida pelos dirigentes educacionais e pelos diversos sujeitos que participam do processo educativo, inaugura o sentido democrático da prática social da educação. Com isso, a Educação do Campo necessita de mais escolas; de uma educação de qualidade que garanta a permanência, com sucesso para todos; e precisa de uma organização escolar que se desenvolva como exercício de cidadania: de uma gestão democrática. (BRASIL,2006,p.4)

As especificidades das escolas do campo propiciam convivência mais efetiva entre os pares, em todos os eventos que ocorrem nas comunidades, desde as festas tradicionais da comunidade às assembleias realizadas pelos trabalhadores. Eventos que podem e devem ocorrer no espaço da escola, lugar também de abrigar os debates dos movimentos sociais que juntos lutam por melhores condições de vida, de trabalho, de escola e de educação. Portanto, com a participação de todos os envolvidos no processo educativo.

Essa participação tem sentido de ação, na qual os sujeitos possam, de forma coletiva, pensar e agir sobre os rumos da escola, participando de seus segmentos como Associação de pais e Mestres, Conselhos Escolares, o que permite que essa participação efetiva fortaleça a identidade da escola. Nas Escolas do Campo, a gestão democrática deve fortalecer e reconhecer as especificidades locais que podem e devem reverberar em ações coletivas que podem ser por meio de: “grêmio estudantil, associação de pais e mestres, conselho de classe, Conselho Escolar, dentre outros. O Conselho Escolar, em especial, poderia funcionar como núcleo para socialização, discussão e construção de trabalhos coletivos da escola e da comunidade” (BRASIL, 2006, p.5).

Nesse sentido, os elementos que identificam uma gestão democrática para que ela se torne um processo de construção da cidadania emancipada, segundo Araújo (2000) são: participação, pluralismo, autonomia e transparência. Elementos que contribuem para um projeto emancipador com participação efetiva de todos que compõem o processo educativo. Esses eixos: participação, pluralismo, autonomia e transparência, representam a organização do trabalho administrativo e pedagógico e conduzem a uma real democracia na escola, com a possibilidade de articular as pessoas, as necessidades reais do contexto e a legislação.

## **O PAPEL DO GESTOR FRENTE AO PROCESSO DE GESTÃO NA ESCOLA DO CAMPO**

A pesquisa em pauta, entre outros procedimentos, realizou-se uma entrevista semiestruturada com gestores de três escolas municipais localizadas no campo. São escolas do campo vinculadas à Secretaria Municipal de Educação na cidade de Campo Grande em Mato Grosso do Sul. O diretor 1 é licenciado em Filosofia, com Pós-Graduação em Educação, há 9 anos atua em escolas do campo. O diretor 2 tem Normal Superior com habilitação em Supervisão Escolar, com 17 anos de atuação em escolas do campo e o diretor 3 é licenciado em História, atuando a quase 20 anos nas escolas do campo.

Para esse estudo realizamos um recorte de duas perguntas que foram alvo das entrevistas com os diretores das escolas. A primeira questão selecionada para esse estudo foi: “Fale sobre a gestão da escola. Como funciona? Quais os objetivos da gestão? Que tipo de gestão está instituída na escola?” Para o Gestor 1- “A gestão é a democrática, eu faço reunião com eles todas as quintas-feiras e passo as orientações e lá eles dialogam e decidem o que é o melhor para o aluno, para a escola, para a comunidade, faço junto com os professores e a minha equipe técnica”. De acordo com o Gestor 2. “É a gestão Democrática amparada em três pilares administrativo, financeiro e pedagógico o que faz dessa escola uma gestão democrática.” Para o Gestor 3 “Procuro sempre formar democracia na escola. Sim há democracia, eu procuro sempre estar ouvindo as pessoas, as opiniões e gerindo tudo isso na formação das melhores decisões para a escola”.

A segunda questão selecionada é: “quais são os mecanismos utilizados para a participação da

comunidade escolar nas decisões e propostas da escola? Você participa das atividades da escola. Como?” A participação do Gestor 1 acontece sempre “nas reuniões periódicas, e a liberdade que eu dou para todos sempre estarem na escola”. O Gestor 2 aponta que também acontecem nas “reuniões de pais e em confraternizações”. Já para o Gestor 3 “Bom nós temos os órgãos colegiados a APM que há representatividade de todos os segmentos, da comunidade escolar, além disso, né no dia a dia tem uma relação boa com a comunidade geral e isso facilita esse diálogo entre os pares”.

Os trechos aqui selecionados são de valor qualitativo e não quantitativo, mas já nos apresentam pistas sobre o processo de gestão nas escolas selecionadas. Entende-se que o papel do diretor é de suma importância para que os processos de democracia aconteçam na escola, mas que não sejam apenas em reuniões como apontam dois dos diretores entrevistados, ou em confraternizações, mas que ocorram de fato, como sugere o diretor três que aconteçam nos encontros da Associação de Pais e Mestres (APM) e em outras instâncias colegiadas no interior da escola.

Em relação ao funcionamento e objetivos da gestão nas escolas parece-nos que há um consenso que ouvir as pessoas que participam do processo de organização do trabalho na escola é o início de uma gestão mais participativa. Nesse sentido, o papel do gestor não é apenas administrativo, mas também pedagógico, dessa forma a organização do trabalho na escola acontece com a articulação desses dois eixos.

Por meio de ações de práticas participativas na escola é que a gestão escolar se articula, pois é pela participação coletiva, efetiva e significativa do sujeito, que ele mesmo se reconhece como integrante desse ambiente social e do trabalho realizado, desenvolvendo sua forma de autonomia. Ressalta-se que essa autonomia é baseada nas decisões do coletivo, mas que devem e precisam estar ancoradas na legislação vigente.

A gestão escolar democrática significa promover a redistribuição de responsabilidades, ideias de participação, trabalho em equipe, decisão sobre as ações que serão desenvolvidas, análise de situações em conjunto. Além de promover confronto de ideias, procurando, assim, o êxito de sua organização através de uma atuação consciente dos envolvidos.

Para Saviani (2012) não há democracia sem educação, uma vez que para o fortalecimento da educação precisa haver democracia e para a democracia se fortalecer precisa haver educação. Uma vez que a educação é uma relação entre as pessoas e, portanto, tem necessidade de ser pensada em coletivo.

O autor afirma que a gestão democrática é pontuada a partir dos princípios legais, é um componente importante das políticas públicas que visa a gestão em âmbito educacional e escolar, por isso não é direcionada apenas para a unidade escolar é mais ampla, estende-se para a família, a comunidade e a sociedade.

Para Oliveira (1999)

apesar dos condicionantes estruturais que colocam a escola como uma instituição, como outras, destinada a assegurar a criação e manutenção do suposto consenso social que legitima o sistema de dominação sob o qual vivemos, é sempre possível pensar e realizar uma luta política que questione o sistema e busque a sua democratização, ou seja, vise a um maior respeito às diferenças, pluralize o debate, torne as relações internas mais igualitárias e leve em conta a diversidade de interesses e possibilidades de ação dos diversos grupos em interação. (OLIVEIRA, 199, p.29)

Nesse sentido, cabe ressaltar que a gestão democrática pode ser um caminho, mas é preciso antes de tudo, pensar a sociedade que temos hoje. Ressalta-se que “toda conquista democrática é fruto de lutas, possíveis, mas sempre árduas, contra os poderes instituídos e seus mecanismos de legitimação (OLIVEIRA, 1999, p.32).

Difícil conceber a democracia em qualquer ambiente, frente ao cenário social em que vivemos, mas também cabe lembrar que a gestão democrática, não garante o pleno funcionamento da escola, mas pode ser uma possibilidade de democratização, no espaço escolar, onde se desenvolvem as práticas educativas.

## Considerações

Refletir sobre o papel do gestor escolar frente a possibilidade de uma gestão democrática é compreender que os espaços do campo apresentam singularidades, a maior delas é que a escola do campo não possui o caráter apenas de uma instituição educativa, mas ela é também de fato um símbolo cultural, uma relação institucional que ao contrário das cidades possui vida comunitária, coletividade, laços expressivos de participação que solidificam o processo de democracia na escola.

Depreende-se que a efetivação do processo de democratização da escola do campo reside em ações exclusivas da prática escolar pautadas na necessidade de melhoria da vida camponesa, ou seja, a gestão democrática da escola do campo contribui para a melhoria do processo de organização do trabalho na escola, pois permite a valorização das relações sociais, política e culturais dos sujeitos do campo, além disso, propor um espaço de democratização é criar um ambiente articulador de desenvolvimento de políticas sociais, contribuindo para melhoria desse contexto.

## Referências

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog., 2000.

BRASIL, LDB - **Lei de Diretrizes e Bases** – Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 e modificações posteriores. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)> Acessado em: 18 mar. 2016.

BRASIL, Ministério da Educação. **Conselho Escolar e a educação do campo**. Elaboração Regina Vinhaes Gracindo... [et. al.]. 2006.

CALDART, R. S **A escola do campo em movimento**. In: ARROYO, M. G; CALDART, R. S; MOLINA, M. C. (Org.). Por uma Educação do Campo. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola** Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

OLIVEIRA, I.B de (org.). **A democracia no cotidiano da escola**. Rio de Janeiro:DP&Sepe,1999.

PIRES, A. M. **Educação do campo como direito humano**. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção e Educação de Direitos Humanos v. 4). Editora, 2011.