



## Os Desafios Da Gestão Escolar Democrática: Recorte de Uma Experiência Numa Instituição Pública na Cidade de Juazeiro do Norte-CE

*The Challenges of Democratic School Management: Excerpt from an  
experience in a public institution in the city of Juazeiro do Norte-CE*

**Maria Clarice da Silva 1**

Universidade Regional do Cariri-URCA, <https://orcid.org/0000-0002-3768-9396>,  
maria.clarice@seduc.juazeiro.ce.gov.br

### Resumo

Este artigo tem como tema os desafios da gestão escolar democrática: Recorte de uma experiência numa instituição pública na cidade de Juazeiro do Norte-Ce. Tem como objetivo geral apresentar os desafios enfrentados pelo gestor administrativo das escolas; Partimos como objeto de investigação uma revisão bibliográfica e experiência enquanto gestora na referida instituição. Abordaremos uma gestão democrática pensando coletivamente que requer tomada de decisões sustentada no diálogo, na participação e construção coletiva de regras e procedimentos com questões norteadoras de uma gestão escolar democrática.

Palavras-chave: Gestão escolar; Desafios; Democrática; Experiência.

### Abstract

This article has as its theme the challenges of democratic school management: Excerpt from an experience in a public institution in the city of Juazeiro do Norte-Ce. Its general objective is to present the challenges faced by the administrative manager of schools; We set out as an object of investigation a bibliographical review and experience as a manager in that institution. We will approach a democratic management thinking collectively that requires sustained decision-making in dialogue, participation and collective construction of rules and procedures with guiding questions of a democratic school management.

Keywords: School management; Challenges; Democratic; Experience.

## 1 Introdução

Este artigo versa sobre os desafios da gestão escolar: Uma experiência numa instituição pública na cidade de Juazeiro do Norte-Ce. A rotina das instituições escolares não é diferente, porém para gerir uma escola se faz necessário um olhar além do habitual,



afinal o gestor lida com diferentes pensamentos e diferentes visões.

Partimos do pressuposto de que muitos fracassos em relação a função de gestão escolar estão interligados aos desafios que permeiam a rotina do gestor escolar como: Funcionários que não se identificam com a função, acabam fazendo de qualquer jeito o que tem que ser feito no qual o gestor precisa estar chamando a atenção de vez em quando, fazendo registros diários, professores resistentes e na maioria das vezes com metodologias tradicionais, alguns próximos de se aposentar e acaba trabalhando desmotivados e na maioria das vezes não planejam suas aulas com diferentes estratégias que engajem os alunos.

No entanto, sem contar nas inúmeras demandas vindas da secretaria de educação que o gestor precisa atender e resolver, não poderia esquecer as cobranças da comunidade escolar e muitas vezes tem questões que não estão ao alcance da gestão.

O interesse pelo tema partiu da experiência inicialmente enquanto coordenadora e posteriormente como diretora administrativa na EMEI Francisca Letícia do Amaral Brasileiro. A escola em questão está situada no município de Juazeiro do Norte, no bairro São José estado do Ceará, região Nordeste.

Desse modo salientamos que ser gestor nos tempos atuais não é uma tarefa tão fácil como muitos acham que seja, é uma visão equivocada achar que um diretor administrativo não faz nada, o mesmo tem uma responsabilidade tamanha, pois sua função é lidar e trabalhar com e em prol de: professores, funcionários, porteiros, vigias, alunos e comunidade escolar e ainda tem que administrar com muita responsabilidade o dinheiro público que fazem parte do Programa dinheiro direto na escola-PDDE para melhor dar andamento às demandas da escola.

Para ampliar ainda mais nossa pesquisa surgiram algumas indagações como: Frente aos desafios no contexto escolar como lidar com tantas demandas ao mesmo tempo? Os nossos alunos vêm alimentados para a escola? Como lidar com funcionários e professores resistentes? A comunidade é presente? A merenda escolar é de qualidade? Tem algum incentivo familiar? Os professores estão preparados para lidar com as diferentes realidades?



São questões bastante complexas, pois há vários determinantes. Para enfrentar e tentar solucionar algumas dessas questões acima citadas o gestor, por sua vez, deve estar preparado e bem informado para então lidar com situações do cotidiano e da realidade escolar.

Atualmente a sociedade enfrenta diversas mudanças e precarização podemos citar algumas como: tecnologias de informações e comunicações bem avançadas, a falta de bibliotecas equipadas, baixos salários, as exigências para o mercado de trabalho, estratégias e metodologias inovadoras, novos currículos, são situações que o tempo todo nos rodeiam e que precisamos encarar e o mais importante buscar soluções.

A presente pesquisa tem como objetivo geral: Apresentar os desafios enfrentados pelo gestor administrativo das escolas; como específicos queremos: compreender a rotina do gestor escolar; refletir sobre o papel do gestor nas escolas e trazer reflexões acerca do papel do gestor nas instituições escolares.

A educação, a sociedade e a escola vêm passando por diversas transformações que permeiam todo do contexto social e escolar, tais mudanças são: econômicas, políticas e/ou culturais. Essas transformações, direta ou indiretamente, influenciam na vida, no trabalho e com relação ao processo de ensino.

Em suma, esperamos que essa pesquisa excite reflexões acerca da relevância da temática em foco e desperte interesse em conhecer a rotina do gestor escolar.

## 2 Metodologia

A presente pesquisa partiu da experiência enquanto gestora de uma instituição na cidade de Juazeiro do Norte-Ce. Como procedimento metodológico, optamos pela revisão bibliográfica e relato de experiência, ancorados em na prática e exercício e evidências na função enquanto gestora da Escola Municipal de Educação Infantil Professora Francisca Letícia do Amaral Brasileiro.

A revisão de literatura nos permite maior aprofundamento teórico sobre o assunto, adquirindo respaldo conceitual para proceder a análise dos dados coletados a partir da pesquisa de campo. Desenvolver um estudo teórico consistente permite ao



pesquisador ter clareza dos principais conceitos e formulações teóricas que vem embasando os estudos sobre o assunto pesquisado (GIL, 2002).

A partir da revisão de literatura e fazendo alusão ao pensamento de autores as experiências vivenciadas trazem um novo significado para a pesquisa buscando respostas para questionamentos durante a pesquisa.

### **3 Resultados e Discussões**

Sabemos que a educação envolve vários aspectos tais como: políticos, econômicos, ideológicos dentre outros. A educação é concebida como um processo ativo onde a escola tem o papel de transformar cidadãos ativos na sociedade sempre articulando a realidade da escola com a realidade do aluno.

Segundo Libâneo (1994), a função da escola é desenvolver as capacidades reflexivas em face de todo um conjunto de problemas sociais, a mídia que está a cada dia influenciando os jovens, o professor por sua vez jamais deve desconsiderar os saberes que vem antes da escola, às características individuais, culturais e sociais que os alunos vivem e estão inseridos.

O modelo de organização imposto pelo estado é na verdade uma forma de administração empresarial, logo, podemos perceber o conjunto que envolve a área educacional deve repensar as ações e estratégias de como gerir de forma dinâmica, dialógica e transparente.

Administrar o orçamento requer organização, responsabilidade e transparência, uma vez que a gestão dos recursos públicos é regulada pelas leis federais de Direito Financeiro (4.320/64) e de Licitações (8.666/93) e pela lei complementar de Responsabilidade Fiscal (101/2000).

Os recursos financeiros e recursos materiais são pontos que acabam atrapalhando na participação do gestor nas questões pedagógicas, pois o gestor se preocupa muito com as questões acima citadas sobrando pouco tempo para auxiliar nas questões pedagógicas, é onde entra a importância do coordenador pedagógico.



A escola, portanto, tem de prestar contas de seus gastos à Secretaria de Educação à qual é vinculada, aos executores dos programas de financiamento com os quais estabelece parceria. E não deixando de prestar conta a comunidade escolar. A participação da comunidade é importante e é um dos fatores a ser repensados na área educacional para que haja uma transparência entre a gestão da escola e a comunidade escolar.

As estratégias utilizadas é sempre buscar o diálogo aberto e sendo bem claro com funcionários, professores e demais para se chegar um consenso. Registrar todos os diálogos em atas, sempre dar feedback do que foi colocado em reuniões, tratar a todos por igual, delegar funções para que o gestor não se sobrecarregue, articular os projetos, demandas vindas da secretaria de educação, sempre manter a equipe informada.

Enfim são vários pontos que o gestor pode estar adaptando a sua rotina diária a frente de uma instituição escolar. Não é fácil, mas o gestor precisa ser forte e persistente sempre dando bons exemplos a equipe.

Na verdade buscamos uma democracia com cidadãos participativos, essa luta por uma sociedade democrática iniciou há vários anos atrás e prevalece até nos dias atuais, pois ainda não conseguimos de fato uma democracia verdadeira, apesar de que houve avanços, mas, permanece muitas coisas no papel, em relação à gestão da escola, por exemplo, houve avanços apenas na mudança de diretor para gestor, deixando-nos indagações no ar. O que entendemos por uma gestão democrática? De acordo com os autores, Bordignon e Gracindo (1997), ressaltam que:

Gestão democrática é o processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade. A gestão da escola e do município, por sua natureza, é um processo de coordenação de iguais, não de subordinados. Em boa medida, portanto, escolher um diretor é escolher os rumos e a qualidade dos processos de gestão da escola.

A gestão escolar, por exemplo, é um ponto a ser refletido, tem uma forte ligação com políticas de educação, requer um projeto político pedagógico a ser seguido com vários objetivos a ser alcançado.



Os procedimentos para escolha de diretor ainda não tornou-se legitimadas, a forma de eleição/seleção acontece através de indicação acontecendo assim a inexistência de pré-requisitos formais para o exercício do cargo.

A escola tem esse papel importante na sociedade de transformar cidadãos capazes, ativos e participativos, conscientes de sua inserção social, portanto, uma escola com uma gestão democrática torna-se ainda mais capaz nesse processo de organização e mudanças, uma gestão realmente democrática é uma gestão que busca trabalhar de forma coletiva, no colegiado pensando no melhor para o outro, para a sociedade e principalmente na formação de cidadãos autônomos e participativos.

Ainda não temos uma gestão democrática nas escolas, ou seja, ainda não é real, pois não saiu do papel para realmente se concretizar. Infelizmente a hierarquização ainda prevalece onde não acontece uma gestão com a participação de todos que fazem parte da escola, como: professores, funcionários, alunos, dentre outros, seria importante que acontecesse esse processo de democratização onde todos tivessem sua participação nas decisões em prol de melhorias para todos buscando uma verdadeira educação de qualidade.

Podemos pensar nessa participação nos momentos de planejamento, na avaliação institucional, nos eventos da escola, nas datas comemorativas, na prestação de contas através de reuniões, em encontros mensais com os pais dentre outros buscando a parceria entre família e escola.

Alguns profissionais que estão na gestão que visam um trabalho democrático sentem dificuldades nas tomadas de decisões urgentes visto que temos que seguir pontos decididos pela secretaria de educação, ou seja, a gestão não tem autonomia sendo que quem está no chão da escola e presenciando a realidade são os gestores, funcionários e professores.

A gestão democrática deveria ser um dos pontos principais de uma instituição, onde a organização e administração favorecessem uma autonomia e participação efetiva e eficaz de todos, trazendo benefícios e inovações para a melhoria e o desenvolvimento do ambiente escolar.



No entanto, essa prática ainda enfrenta uma realidade totalmente diferente no que diz respeito à gestão democrática, pois muitos desses gestores possuem atitudes autoritárias que na maioria das vezes trazem consequências como: um ambiente desarmonioso, intrigas, o funcionário não se sente bem e gera um desconforto causando até mesmo um adoecimento psicológico nos profissionais seja professores, funcionários e entre membros da gestão escolar.

## 4 Considerações finais

Considerando o papel do gestor um grande desafio, percebemos a responsabilidade da gestão escolar, a escola, portanto, deve ser uma ponte entre: escola, comunidade escolar envolvendo pais e alunos na qual a gestão busque uma administração numa liderança política, cultural e pedagógica sem perder de vista a competência técnica facilitando uma elaboração de projetos educacionais numa construção coletiva de todos os envolvidos, administrando uma liderança política, cultural e pedagógica.

No entanto percebemos a responsabilidade da gestão escolar, ou seja, buscar perspectivas inovadoras e que possam transformar o indivíduo dentro da sociedade intelectualmente, profissionalmente com um olhar crítico de enxergar a realidade em volta, trabalhando com projetos numa participação coletiva.

A gestão democrática conduz a exigência do cultivo da cultura de participação, do trabalho na coletividade, da ação do colegiado, ou seja, de um trabalho em equipe composta por: direção, coordenação, corpo docente, funcionários, alunos e comunidade escolar visando sempre a democratização na escola.

Numa gestão democrática, a comunidade precisa ser informada de todas as aplicações feitas em benefício da escola, dos gastos feitos com o dinheiro do programa PDDE-Programa dinheiro direto na escola, fazer reuniões para repassar todos os gastos, apresentar os saldos das contas, ou seja, trabalhar com transparência.

Outro aspecto importante é informar os passos que foram dados em prol de melhorias para a escola, mas isso pode ser divulgado de maneira mais informal, como a rotina do gestor é bem preenchida como sugestão, pode-se estar publicando as



informações no mural ou em reuniões com a presença de pais, alunos, professores, funcionários e envolvidos no processo educativo.

## Referências

BRASIL. **Constituição Federal de 1988. Disponível em:** [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%20E7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%20E7ao.htm)

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhais. **Gestão da educação: impasses; perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva.** Campinas, SP: Papyrus, 1994. (coleção magistério: formação e trabalho pedagógico)

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática.** São Paulo: Cortez, 1994

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2004

SAVIANI, Demerval. **Sentido da pedagogia e o papel do pedagogo.** In: Revista ANDE São Paulo, nº 9, 1985.