

## **A GESTÃO NAS ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL EM MATO GROSSO DO SUL**

Odete da Silva (UFGD-PPGEdu/FAED/UFGD)

Email: [odete.dasilva43@gmail.com](mailto:odete.dasilva43@gmail.com)

Fabio Perboni (UFGD-PPGEdu/FAED/UFGD)

Email: [fabioperboni@ufgd.edu.br](mailto:fabioperboni@ufgd.edu.br)

### **Introdução**

Este texto deriva de pesquisa com foco sobre a percepção dos gestores das escolas de tempo integral em Mato Grosso do Sul, sobre a Gestão Democrática, estabelecida como um princípio da educação pública no Brasil, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988, no contexto de mudanças da sociedade brasileira na década de 1980.

Regulamentando esse princípio a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Lei nº 9.394, de 1996, estabeleceu como condição para a gestão democrática, que os sistemas de ensino assegurem as unidades escolares públicas de educação básica, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Acrescenta ainda alguns parâmetros para seu funcionamento como a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes.

Embora compareça como um princípio, a regulamentação de seu funcionamento ficou sob responsabilidade dos sistemas de ensino, aspecto que de certa forma fragilizou a materialização da gestão democrática nas escolas, uma vez que os normativos nacionais são imprecisos ou genéricos em demasia, deixando à cargo de cada sistema de ensino as definições específicas sobre o funcionamento da gestão democrática.

Esta pesquisa, a partir da coleta de dados documentais sobre as escolas de tempo integral de Dourados-MS e a realização de entrevistas com gestores dessas escolas, problematiza o debate sobre essa temática, considerando o contexto em que se desenvolve a gestão em um projeto de escolas de tempo integral, denominado “Escola da Autoria”.

Considera-se para esse debate formulação da área, como destacado por Lima (2018). A inserção da gestão democrática nos textos constitucionais, na LDB e demais legislações ordinárias, da escola pública permanece como uma realização difícil de alcançar no plano da ação organizacional efetiva, em cada escola concreta. Denota-se, desse modo, que os “referenciais jurídicos democráticos são [...] insuficientes para garantir a democratização da gestão escolar” (LIMA, 2018, p. 15).

Outros normativos mais recentes também tratam do tema, com destaque para o Plano Nacional de Educação de 2014 (PNE - Lei Federal, n.13.005, 5 jun.2014) que estabeleceu metas e estratégias específicas sobre o tema, como a meta 19 que determina a “efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar” (Brasil, 2014)

Esses dispositivos dialogam com a LDB e com uma demanda histórica de educadores e da sociedade, em favor da democratização da gestão escolar, que é derivada do reconhecimento da necessidade de se constituir no universo escolar e educacional condições mais horizontais, de maior diálogo e participação, favorecendo a socialização do poder institucional e a constituição de um ambiente mais adequado ao ensino e à aprendizagem.

O PNE ainda dispõe, no artigo 9º, acerca da necessidade de os estados, o Distrito Federal e os municípios aprovarem regras específicas para a gestão democrática em seus sistemas de ensino. Por outro lado, inserem no debate um elemento estranho ao conceito historicamente construído para democratização da educação, ao vincular seu funcionamento “associado a critérios técnicos de mérito e desempenho”

Na perspectiva de Gadotti (2014) a gestão democrática deve:

[...] estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. a gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (Gadotti, 2014, p.4).

A gestão escolar na perspectiva democrática é encarada como um dos princípios para o desenvolvimento da educação, e passa a ser a mola propulsora que guia as mudanças que o sistema educacional pretende alcançar e brota como parte de um processo de redemocratização da sociedade brasileira.

Quando questionados sobre o papel do gestor/a em relação a gestão democrática. O Diretor I sinaliza que:

Há você fazer uma gestão democrática é fazer com que todos participem, né se você tem, existem as decisões que são da gestão você pode ter uma decisão de gestão passando por todos ... jogando essa decisão não só pra gestão como também pra toda a comunidade, alguns casos é interessante que a gestão, quando é caso particular de gestão,

assim tem casos que eu acho que o gestor pode tomar essa decisão né da própria gestão, como escolha as vezes de escolher um secretário, então não tem como você colocar isso pra comunidade uma escolha pra secretário então você vai escolher o secretário que vai trabalhar junto com você porque é um cargo de confiança, mas em relação a situações que eu acho que envolve a comunidade é interessante que você faça ... que tenha artifícios e técnicas de forma que todos participem. Em relação ao professor é fazer isso daí né fazer com que todos participem das decisões, pra mim é isso né. Uma gestão democrática é fazer com que a comunidade participe né (DIRETOR 1).

A Diretora 3 nos relata que:

Bom, eu acredito que é um dos princípios da gestão, da transparência a gente acredita muito aqui na liderança servidora né, ao mesmo tempo que a gente lidera a gente tá aqui pra atender as expectativas de todos então, enfim acredito que seja fundamental. Com relação ao professor alguns se adaptam melhor ao tempo integral, outros tem um pouco mais de resistência, mas no final as mudanças estão ocorrendo, sendo o corpo docente com mais professores contratados (DIRETORA 3).

Observamos nas falas desses diretores/as que a gestão democrática é de suma importância para uma gestão participativa, em que todos possam participar das decisões no âmbito escolar, em relação ao professor democrático um dos diretores ressalta a dificuldade que enfrenta na questão de o professor ainda querer ser o detentor do saber e insistir no modelo tradicional, e o que é proposto no coletivo não é efetivado muita das vezes no individual. E que não é possível visualizar uma gestão que não seja a democrática, em que todos os segmentos da escola participem das tomadas de decisões.

Sabe-se que ninguém aprende sozinho (Freire, 1996), é nas experiências diárias, no ambiente escolar é que se aprende. Nessa ótica cabe enfatizar que a formação acadêmica dos gestores voltada à ação democrática, ainda carece de muitos debates e aperfeiçoamento. Essa formação ainda se encontra em processo de transição de um modelo autoritário para um democrático.

### **Conclusão**

Conclui-se que a postura democrática do gestor escolar se revela, também, por meio da concepção assumida sobre educação e ensino. Assim, a gestão democrática está alicerçada no sentido dado à própria educação, pois ao optar pelo sentido da solidariedade, inclusão e emancipação sociais, como fins da educação, a gestão escolar se conforma como instrumento de transformação social, caso contrário, ela passa a imprimir o sentido de competitividade no interior da escola, ratificando e exclusão social e escolar, sendo,

desse modo, mecanismo para manutenção da realidade social vigente, negando a educação como direito inalienável do cidadão. Esta investigação demonstra que os gestores tem compreensão sobre a importância da participação da comunidade nas decisões da escola, embora demonstrem, na prática, dificuldades em efetivar essa participação, mesmo em escolas de tempo integral, que em tese teriam melhores condições para propiciar essa participação. Constata-se que as escolas de tempo integral reproduzem, no campo da gestão, as mesmas dificuldades que as demais escolas para a efetivação da gestão democrática.

A gestão escolar voltada para transformação social importante instrumento transformador, uma vez que sua função primordial é a renovação da sociedade, assumindo assim um papel de movimento contínuo de mudanças tanto na estrutura assim como uma reflexão sobre si mesma e contrapõe-se à centralização do poder na instituição escolar e nas demais organizações, primando pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e também a comunidade local na gestão da escola e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada.

**Palavras-chaves:** Gestão democrática, Participação, Gestão escolar.

## Referências

Brasil. **Lei de Diretrizes e Bases n.º 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996. Brasil. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/572694>. Acesso em: 15 abril 2024.

Brasil. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011/2014/2014/L13005.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011/2014/2014/L13005.html) Acesso em: 15 abril 2024.

Brasil. (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Congresso Nacional do Brasil. Assembleia Nacional

Constituinte [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

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

Gadotti, Moacir. **Convite à leitura de Paulo Freire**. São Paulo: Scipione. 2014.

Lima, Licínio C. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?** Educ. rev., Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, abr. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.57479>.