



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

## **ANÁLISE DA CONCEPÇÃO E PERFIL DO GESTOR EDUCACIONAL COM BASE NOS PRINCÍPIOS DA DEMOCRACIA, PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA**

Autora: C. S. S. (1); Orientadora: D. C. S. (2)

*Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, cristiane.1844@gmail.com (1) deusa\_dkg@yahoo.com.br (2)*

**Resumo:** O artigo em epígrafe aborda sobre a temática: Análise da concepção e perfil do gestor educacional com base nos princípios da democracia, participação e autonomia. Para realizar este estudo, traçamos como problema de pesquisa: Quais as concepções que revelam o perfil da Gestão Educacional com autonomia, democracia e participação? Em resposta a essa questão, elaboramos os seguintes objetivos, geral: analisar as concepções sobre gestão educacional, desvelando o perfil de gestão, tendo como parâmetro os princípios da democracia e autonomia; e os específicos: identificar as concepções sobre gestão educacional; conhecer o perfil dos Ex-Secretários Municipais de Educação do leste maranhense, tendo como parâmetro os princípios da autonomia, democracia e participação em gestão; identificar fatores que indicam a negação de políticas públicas voltadas para a efetivação da gestão educacional tendo como principais instrumentos de pesquisa: o questionário com perguntas de múltiplas escolhas e um roteiro semiestruturado de entrevista após consentimento dos sujeitos da pesquisa. Assim ressignificar a gestão da educação é compreendê-la a partir das determinações hodiernas de uma realidade planetária que exige a formação de um novo homem, portanto de uma nova educação pautada na construção democrática de uma sociedade solidária.

**Palavras-chave:** Concepção, Perfil, Gestão, Democracia, Participação, Autonomia.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo descreve os resultados parciais obtidos por meio da pesquisa sobre a: “Concepção e perfil da gestão da educação municipal e os princípios da democracia, participação e autonomia”, realizada com 02 (dois) ex-secretários de educação do leste maranhense. Evidenciando que a temática em pauta é relevante e significativa para o atual contexto educacional, visto que é necessário repensar a gestão educacional sob a perspectiva (trans)formadora e comprometida com as demandas educacionais e sociais.

Considerando o exposto, para realizar este estudo, problematizamos: Quais as concepções que revelam o perfil da Gestão Educacional com autonomia, democracia e participação? Em resposta a essa questão, elaboramos os objetivos, geral: analisar as concepções sobre gestão educacional, desvelando o perfil de gestão, tendo como parâmetro os princípios da autonomia, democracia e participação; e os específicos: identificar as concepções sobre gestão educacional; conhecer o perfil dos Ex-Secretários Municipais de Educação do leste maranhense, tendo como parâmetro os princípios da autonomia, democracia e participação em gestão; identificar fatores que indicam a negação de políticas públicas voltadas para a efetivação da gestão educacional com autonomia, democracia e participação.

Etimologicamente de acordo com Ferreira (1999, p. 285), a palavra Gestão, significa o ato de gerir, gerência, administração, sendo gestão considerada administração, tomada de decisão, organização e direção. Relacionada com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhando seu papel.

Quanto à etimologia da palavra “Democracia”, na qual deriva do grego Demokratéia, que significa “governo do povo”. No sentido amplo é defendida como: “um modo concreto de vida, um processo de experiência que vai enriquecendo o próprio processo, o qual, desta forma, avança”. (DEWEY, apud NEUTZLING, 1984, p.87).

A democracia defende o direito de participação de todos em todas as decisões que favoreçam a qualidade de vida em sociedade. Para que haja essa verdadeira participação todos os indivíduos necessitam conhecer e viver desde sua infância os princípios democráticos desenvolvendo assim sua “autonomia democrática”.

Pensar a gestão democrática, segundo Navarro (2004), implica ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais em que se encontram as instituições educativas,

objetivando alcançar a autonomia. Quando falamos em autonomia, defende-se que a gestão educacional tenha um grau de independência e liberdade para que possa pensar, discutir, planejar, construir e executar ações que auxiliem no desenvolvimento educacional.

Com o objetivo de fundamentar os diálogos constantes neste relatório adotamos como referencial teórico os estudos de Ferreira (1999), Luck (2000), Freire (1996), Libâneo (2004) dentre outros estudiosos que contribuem sobre o tema em questão, e conseqüentemente as dificuldades decorrentes da falta de autonomia e democracia, dentre outros problemas do cotidiano da gestão municipal no sistema público de ensino.

Desta forma, os resultados parciais desta pesquisa, contemplarão o levantamento bibliográfico e a redefinição dos sujeitos da pesquisa corroborando com o roteiro de entrevista semiestruturado e questionário que foram aplicados com os sujeitos da pesquisa, ou seja, aos ex-secretários municipais de educação.

A temática em pauta é significativa e pertinente ao atual contexto educacional para não só investigar, mas, sobretudo contribuir nas mudanças do pensar e agir a partir dos novos paradigmas e perfil da gestão da educação municipal autônoma, democrática e participativa.

No geral, observamos a presença no atual contexto social, de concepções e práticas que reforçam o autoritarismo, a centralização, fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar que já estão ultrapassadas por conduzirem ao desperdício, ao ativismo inconsequente, a falta de responsabilidade por atos e resultados e ao fracasso das instituições. Assim, a atual fase é marcada por uma mudança de paradigma adotando concepções e práticas interativas e participativas, estabelecendo alianças, redes e parcerias na busca de soluções de problemas.

Desse modo a direção educacional municipal demanda um novo enfoque de organização. Nessa abordagem Luck (2011) remete ao conceito de gestão, tendo como pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta em seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Pode-se perceber, então, que os sistemas educacionais, como um todo, são de acordo com Luck (2000, p.14) “organismos vivos e dinâmicos fazendo parte de um contexto socioeconômico-cultural marcado não só pela pluralidade, como pela controvérsia que vêm, também se manifestar na escola”.

Logo, ressaltamos que a atual conjuntura exige uma reforma no pensar e agir dos profissionais da educação que remete a uma formação que contemple uma proposta inovadora de gestão para atender as demandas e necessidades dos Sistemas Escolares.

Portanto, esta investigação se justifica pela necessidade de contribuir para transformação do pensar e agir em gestão educacional, a partir dos novos paradigmas, tendo como princípios norteadores a autonomia, democracia e participação a fim de responder as demandas atuais do contexto educacional em superação às práticas arbitrárias e politiquieras de gestão educacional. Ressaltamos ainda que os resultados desta pesquisa subsidiará o aprofundamento da temática nos estudos do pós-doutorado da orientadora deste trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos desta investigação concentra-se na pesquisa bibliográfica e de campo, tendo como referência uma abordagem quantitativa para analisar os dados sócio demográficos dos ex-secretários (as) municipais de educação e qualitativa que, desvincula-se dos critérios positivistas de validade dos dados, voltando-se para o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social, do seu universo de significados, da subjetividade que envolve os sujeitos, algo que não pode ser quantificado (MINAYO, 2002; RICHARDSON, 1999).

Um olhar sobre as concepções e formatos de gestão da educação municipal converge à pesquisa (auto) biográfica e de campo como escolha teórico-metodológica de condução deste estudo, por se apresentar compatível à natureza do objeto de investigação.

Adentrar na rotina dos atores sociais para aprender o conhecimento de suas vidas, ações, sentimentos, exige do pesquisador o uso de procedimento que permita, sistematicamente, selecionar e organizar as informações para que, durante a investigação seja feita uma análise interpretativa e possível construção do conhecimento sobre a temática.

O que dá forma ao vivido e à experiência dos homens são as narrativas que eles fazem de si. A narração não é apenas o instrumento da formação, a linguagem na qual esta se expressaria: a narração é o lugar no qual o indivíduo toma forma, no qual ele elabora e experimenta a história de sua vida. (DELORY-MOMBERGER, 2008, p.56.)

Adotamos o roteiro de entrevista semiestruturada, que segundo Minayo (2002), ressalta que as entrevistas podem ser estruturadas e não estruturadas dando abertura para o entrevistado relatar sobre suas concepções e práticas. Para realização da pesquisa foram

destaques 02 (dois) municípios do leste maranhense, neste trabalho denominados de “Terra das Palmeiras” com seus respectivos 02 (dois) Ex-Secretários (as) Municipais de Educação, no percurso da pesquisa foram utilizados os seguintes cognomes para citar sujeitos: “Sabiá I”, e “Sabiá II”. A investigação teve como foco a análise das experiências dos Ex-Secretários (as) Municipais de Educação, com uma narrativa pessoal.

As informações nesta pesquisa foram definidas em categorias para proceder à análise do discurso, classificando em temáticas e agrupando as respostas, conforme a similaridade dos conteúdos em referência.

Na fase qualitativa da pesquisa foi utilizada uma entrevista semiestruturada e na fase quantitativa, aplicado um questionário sociodemográfico nos dias disponibilizados pelos sujeitos. Os registros das informações dos Ex-Secretários (as) de Educação foram realizados por meio da utilização do gravador, com auxílio de um diário de campo para registro das concepções, expressão de sentimentos e informações.

### **3.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Apresentamos inicialmente, embora de forma breve, a identificação das 02 (duas) Ex-Secretárias municipal de educação, ambas do sexo feminino; todas possuem Pós-graduação especificamente na área de gestão educacional; a formação acadêmica varia entre Letras, Pedagogia e Geografia; Critério utilizado para ocupar o cargo de gestor educacional municipal consistiu em técnico/titulação/formação; observando que grande parte realizaram curso de formação continuada com carga horária mínima de 80 h/a.

A gestão educacional, na concepção de Ferreira (2001) relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprindo sua função, desempenhando seu papel. Nessa perspectiva, evidenciamos a fala do Gestor Educacional Municipal (Sabiá I),

“para se fazer uma gestão educacional é necessário conhecer o campo no qual vai atuar, procurar priorizar as necessidades essenciais: - dialogo permanente com toda a equipe; - buscar aplicar o máximo de recursos; - priorizar formação continuada de acordo com as necessidades; - sensibilizar o gestor público para aplicação dos recursos.”

Concordando em partes com a fala de Sabiá I, ressalta-se, ainda, que a gestão educacional é orientada, principalmente, pelos princípios democráticos, associados ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino, verificados no discurso do Sabiá II:

“seria o ato de gerir a educação municipal pautado nas necessidades da comunidade oferecendo subsídios para autonomia e incentivando-os a participar nos processos inerentes da gestão municipal da educação.”

Entretanto, citamos Luck (2011) quando afirma que a aproximação entre tomada de decisão e ação não apenas garante a maior adequação das decisões e efetividade das ações correspondentes, como também é condição de formação dos sujeitos em seu destino e maturidade social.

Partindo desse pressuposto, enfatiza-se a importância de uma gestão compartilhada que exerce influências sobre a gestão democrática. Sendo necessário o exercício da coliderança, isto é, uma gestão pautada em decisões tomadas em equipe visando o compromisso de todos sobre os resultados da educação, envolvendo toda comunidade. Para que essa prática venha a funcionar é primordial que todos os envolvidos assumam e compartilhem as suas responsabilidades em todas as áreas de atuação da escola.

Enfatizamos sobre a necessidade de haver uma gestão baseada na participação e envolvimento de todos que compõem o processo educativo com a realização de ações que caracterizem uma gestão democrática, participativa e autônoma, “Sabiá II” propõe “incentivar e proporcionar meios de participação tais como: audiência Pública, Fóruns e Conselhos diversos, além da criação de espaços para discussão e análise compartilhada das prioridades pertinentes a educação municipal”.

Ferreira (2001) afirma que “A gestão do sistema municipal de educação requer um enfoque que implique trabalhar decisões a respeito do rumo e futuro e se fundamenta na finalidade da escola e nos limites e possibilidades da situação presente”. A tomada de decisões materializa-se através da autonomia, esta dificilmente conquistada. Barroso (2003, p. 44) afirma, que “não existe uma autonomia decretada. O que se pode decretar são as normas e as regras formais que regulam a partilha de poderes e a distribuição de competências entre os diferentes níveis de administração.”

Com a negação de autonomia, os gestores educacionais municipais se frustram, afirmando que,

“Eu convivía com uma realidade crucial, o que dificultava o desenvolvimento dos trabalhos e prejudicando na qualidade.” (Sabiá I)

“Uma situação angustiante por sentir-se imóvel diante da tomada de decisões a cerca dos problemas educacionais.” (Sabiá II)

Nessa prerrogativa recorremos a Paro (2016) quando reitera que conferir autonomia a um indivíduo consiste em delegar poder e condições concretas para que alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das camadas trabalhadoras.

Concordamos com Ferreira (2001) ao afirmar que os princípios da educação que a gestão deve assegurar ser cumprido, deve ser necessariamente uma educação comprometida com a “sabedoria” de viver junto respeitando as diferenças, comprometida, sobretudo, com a construção de uma sociedade ainda mais humana e justa para todos os indivíduos que nela estão inseridos. A razão de ser da gestão educacional municipal deve fundamentar-se, portanto na garantia de qualidade do processo de formação humana possibilitando aos sujeitos do processo educativo a oportunidade de crescer e hominizar-se.

#### **4. CONCLUSÃO**

Em vista dos diálogos supracitados verificamos que o perfil dos gestores investigados deve conciliar-se com a qualificação técnica requerendo, sobretudo, o domínio dos fundamentos da educação, das concepções acerca dos princípios da democracia, participação e autonomia, além dos processos de gestão de uma organização, tanto em nível macro quanto micro.

Sobretudo, a gestão educacional precisa utilizar os princípios da democracia como instrumento para modificar o processo educativo em uma prática social voltada para a construção de cidadania.

Apesar da diferença quanto ao enfoque político das ações das ex-secretárias, ambas apresentam características comuns do ponto de vista que contribuíram, em maior ou menor grau, para seus êxitos, tanto do ponto de vista do apoio à opinião pública, quanto em seus resultados substantivos, dentre as quais destacam-se: uma nova concepção de democracia, que enfoca a descentralização, a participação popular e as parcerias do poder público com diferentes agentes sociais

Portanto, identificamos um discurso aparentemente inovador que se materializa em uma prática retrograda termos idênticos para conceitos opostos são instrumentos de manutenção e fortalecimento de uma realidade autocrática, disfarçada pelo discurso democrático. Constatamos que a comunidade continua na passividade, sob a falácia da participação, os colocam no palco, porém com atitudes de expectadores submetidos, somente, a aplaudir aqueles dominam.

## REFERÊNCIAS

ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges. (coord.); ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.). **O Empreendedorismo na Escola**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2005.

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

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 5ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. 2ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

NÓVOA, A.; FINGER, M. **O método (auto) biográfico e a formação**. São Paulo: Paulus, 2010.

DELORY-MOMBERGER, Christine. **Biografia e Educação: Figuras do Indivíduo- projeto**. Natal, RN: EDUFRN; São Paulo: Paulus, 2008

FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, M.A.S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Formação continuada e gestão da educação**. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_, Naura S. Carapeto. **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_, N.S.C. **Formação Continuada e Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia dos sonhos possíveis**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

HOLANDA FERREIRA, Aurélio Buarque de. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 3ªEd. Rio de Janeiro, Ed. Nova Fronteira, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. Goiânia: Alternatica, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (org.) **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

NAVARRO, Iñez Pinto. **Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha de Diretor. Brasil**. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília: MEC, SEB, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: uma introdução crítica**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1988.



SALES, Elaine Cristina Marçal. **A cultura escolar e a construção da gestão democrática:** uma análise de uma escola de ensino fundamental e médio. 2004. 171 p. Dissertação (Mestrado em Educação). UFPE, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.