

## O PAPEL DO GESTOR DEMOCRÁTICO: COM A PALAVRA O PROFESSOR

**Simone Raquel dos Santos<sup>1</sup>, Sandra Pottmeier<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universidade Federal de Santa Catarina/Programa de Pós-Graduação Especialização em Coordenação Pedagógica/Email: srsalm@uol.com.br

<sup>2</sup>,Universidade Regional de Blumenau/Mestre em Educação/Email: pottmeyer@gmail.com

**Resumo:** *Este artigo tem como objetivo compreender o papel do gestor num processo democrático a partir da voz do professor de escola pública. Esta pesquisa de cunho qualitativo-interpretativo se justifica, pois há discursos que circulam socialmente na instituição escolar e que provavelmente levem os sujeitos a pensarem desta e não de outra maneira acerca do papel do gestor democrático no ambiente educacional. A metodologia utilizada está baseada em entrevistas individuais com questionário de pergunta aberta com três profissionais da educação. O arcabouço teórico-metodológico da pesquisa se inscreve na Análise do Discurso e é cotejado com pesquisas sobre currículo com foco na gestão democrática. O presente estudo está vinculado ao Eixo Temático: Projeto Político Pedagógico e Organização do Ensino Educação, Cultura e Sociedade, inserido no Programa de Pós-Graduação “Lato Sensu” Especialização em Coordenação Pedagógica da Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados das análises sinalizaram que os professores produzem um efeito de sentido no que concerne ao papel do gestor considerando-o democrático a partir de suas atitudes. Estas análises apontam para o papel do gestor como participativo, mediador, responsável. Depreende-se deste efeito de sentido que os sujeitos são interpelados pelas exigências do mercado de trabalho; para um discurso da contingência - circunstancial, que marca uma ruptura de um percurso histórico. Os sujeitos sinalizaram também para uma heterogeneidade constitutiva que se dá através do contato com o Outro no meio em que se inserem, a escola, e que circulam socialmente. Isto os leva a ingressar em outros discursos (da escola, da mídia entre outros).*

**Palavras-Chave:** *Gestão Democrática, Gestor, Educação, Discurso, Efeitos de Sentido.*

### 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é recorte de um Projeto de Intervenção que está vinculado ao Eixo Temático: Projeto Político Pedagógico e Organização do Ensino Educação, Cultura e Sociedade, inserido no Programa de Pós-Graduação “Lato Sensu” Especialização em Coordenação Pedagógica da Universidade Federal de Santa Catarina.

Esta pesquisa foi realizada em parceria com mais duas professoras que atuam na rede estadual de ensino<sup>3</sup>. A coleta dos registros e aplicação do Projeto de Intervenção deu-se numa escola da rede estadual, Escola de Educação Básica Padre José Maurício, localizada no município de Blumenau, Vale do Itajaí (SC).

O objetivo geral, que embasou a pesquisa do Projeto de Intervenção foi: compreender o papel do gestor num processo democrático a partir da voz do professor de escola pública. Isso porque este tem contato com todos na instituição em que trabalha, bem como é atravessado por várias ideologias que permeiam este contexto. Os objetivos propostos no Projeto de Intervenção e neste artigo, no intuito de fazer com que a gestão

---

<sup>3</sup> Rosângela Pedroso e Simone Aparecida dos Santos.

democrática se realizasse na escola, foram: a) (re) construir coletivamente o Projeto Político Pedagógico; b) compreender o processo gestão democrática envolvendo a comunidade escolar; c) depreender na voz do professor o papel do gestor democrático a partir da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola.

Por tratar-se de compreender o discurso dos sujeitos, a pesquisa foi realizada durante o desenvolvimento do Projeto de Intervenção e apresenta uma perspectiva qualitativa-interpretativa, em que a metodologia utilizada está baseada em entrevistas individuais com questionário de pergunta aberta com três sujeitos. Estes três sujeitos dão conta desse trabalho, pois busca-se num viés analítico discursivo a depreensão em seus dizeres, em suas falas à respeito da gestão democrática escolar.

Esta se justifica, pois há discursos que circulam socialmente na instituição escolar e que provavelmente levem os sujeitos, aqui professores com mais de cinco anos de magistério, a pensarem desta e não de outra maneira acerca do papel do gestor democrático no ambiente educacional.

Para fundamentar a análise dos registros, o aporte teórico se pauta nas propostas de Saviani (2008), Nóvoa (2008) quanto à questão da gestão democrática escolar e a formação do professor; Freire (1987), Giroux (1997) no que se refere à educação e currículo num viés democrático.

O presente artigo está organizado nas seguintes seções: na introdução, apresentam-se a sumarização de pressupostos teóricos que marcam o papel do gestor democrático, os objetivos, justificativa e metodologia da pesquisa. Na seção seguinte, se faz uma breve fundamentação teórica acerca da gestão democrática escolar e contornos metodológicos; seguem a discussão e análise dos registros, a partir do papel do gestor democrático, que apresenta a abordagem, recorte e análise dos dizeres dos professores através dos dados da pesquisa realizada durante o Projeto de Intervenção. Por fim, seguem as considerações finais e referências utilizadas para elaboração deste artigo.

## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: CONTORNOS METODOLÓGICOS**

O começo do século XXI pode ser conhecido como um tempo em que há um rompimento no que se refere à gestão educacional, por se pensar a democracia neste ambiente escolar, como é o caso desta pesquisa. Esta aborda a questão da gestão numa dimensão em que há a participação nas decisões, há compreensão e observância das leis. Entende-se assim, que essas são condições sociais necessárias para a prática

democrática, bem como o respeito aos direitos humanos e a proteção à vida, conforme sinalizam os sujeitos aqui pesquisados e que serão retomados adiante no item que trata da análise e discussão.

A metodologia utilizada neste estudo está baseada em entrevistas individuais com questionário de pergunta aberta com três profissionais da educação, por entender-se que a gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão e entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional, bem como da interação entre os sujeitos, neste caso, os professores investigados.

A partir desse cotidiano escolar em que estes sujeitos se inscrevem, bem como a pesquisadora, vive-se todos os dias com a tarefa de levar o conhecimento ao aluno por meios dos quais julgam-se eficientes seguindo uma abordagem acerca da educação pautados na Proposta Curricular de Santa Catarina (2005), Freire (1987) e Giroux (1986; 1997). Isto porque tem-se o compromisso enquanto docentes, formadores de opinião, em fazer com que o aluno seja um cidadão consciente e de bem numa escola voltada para a gestão democrática. Parte-se do ponto de vista de que o aluno por ser um ser social, histórico e dialógico, possa interagir com os outros seres humanos, com a sociedade em que ele se insere (BAKHTIN, 2006).

Compreende-se assim, que a escola precisa ir ao encontro de seu corpo discente, tendo em vista o contexto conjuntural, não conformá-la à mesma, mas para permitir-lhe sua melhor compreensão, sua discussão e a vivência de outras alternativas. Assumir seu papel, promovendo a integração interdisciplinar a fim de que o aluno tenha uma visão global e não compartimentalizada do conhecimento, capaz de ajudá-lo a entender o meio em que vive e agir sobre ele de forma construtiva, como pessoa livre, consciente, solidária, responsável, crítica e participativa (FREIRE, 1987).

Depreende-se que não se pode esperar, evidentemente, uma ação (ou reação) da escola, isoladamente. Esta faz parte de um complexo contexto, onde sofre influências intensas permeadas pela globalização, informática, tecnologia, ciência. Cada ato individual tem reflexos sobre os demais, em graus de intensidade e qualidade próprios da natureza das respectivas conexões e, desta forma, devem ser analisadas as causas e consequências dos acontecimentos havidos no âmbito escolar.

A gestão escolar democrática acontece quando se tem um planejamento, uma organização do ensino e a participação de toda a comunidade escolar. Diante disso, a

questão de pesquisa que norteia este artigo é: qual é o papel de um gestor neste processo de gestão democrática na voz do professores?

Parte-se do princípio de que o homem é um ser heterogêneo e se constitui socialmente com o **outro** e pelo **outro**. Pode-se constatar as diversas dificuldades que advém deste convívio, tais como: os tipos de relacionamentos, o “como” relacionar-se dentro dessa mesma sociedade que nos dá liberdade, mas que ao mesmo tempo, nos impõe regras e limites. Diante desta reflexão, fica evidente o quão importante deve ser a relação entre gestor, professor e o aluno, bem como com a comunidade escolar.

É importante lembrar que uma gestão democrática requer a contribuição da escola, pois é nela que se constitui em espaço por excelência exercício da democracia como valor e processo. A escola promove a socialização das pessoas, pois observam-se que as regras de convivência social como o respeito ao outro são exercitadas no cotidiano escolar.

Assim, cabe ao gestor a presença de liderança, de coordenação na vida de uma equipe tendo uma visão global da situação. E, que este saiba onde quer chegar, incentivando o grupo a pensar, a agir para que juntos gestor e equipe pedagógica possam superar as dificuldades e desenvolver projetos pedagógicos visando sempre a aprendizagem do aluno, para que este possa tornar-se um cidadão capaz e consciente de suas atitudes e responsabilidades.

### **3 O PAPEL DO GESTOR DEMOCRÁTICO: COM A PALAVRA O PROFESSOR**

Para a compreensão do papel do gestor democrático os sentidos são apreendidos a partir da fala do professor que se insere no contexto escolar a mais de cinco anos. Considera-se, assim, que os sujeitos são seres sociais, históricos, ideológicos e cindidos pelo inconsciente a partir de sua interação com o **outro**. Esta discussão remete ao sítio de significação sobre o papel do gestor. Aqui, serão analisados os excertos dos sujeitos pesquisados já no Projeto de Intervenção, conforme já citado na introdução.

O papel do gestor democrático está articulado ao currículo e aí se inscreve também o Projeto Político Pedagógico em que aparecem os dizeres e ações de toda a comunidade escolar que faz parte deste contexto. Neste sentido, retomamos o que evoca Saviani (2008) acerca do currículo e da educação no texto “Sobre a natureza e especificidade da educação”. Compreende-se que há de certo modo confusões que

permeiam o sentido de educação numa visão mais restrita ao contexto escolar e a elaboração de um currículo.

Este último se apresenta assim, pelo autor, como algo que está em curso, que precisa ser lapidado no processo democrático educacional, pois “[...] é preciso conhecer também a linguagem dos números, a linguagem da natureza e a linguagem da sociedade” (SAVIANI, 2008, p. 3).

As confusões ou não compreensões de um saber sistematizado está para a transformação do ser humano no contexto em que este se insere e busca assim, formas de ver o mundo e aplicar o conhecimento que aprendeu na escola, instituição esta legitimada pelo saber científico. Por hora, se faz necessário ressaltar que os outros saberes podem e devem estar articulados a este, pois a escola existe “[...] para propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso ao saber elaborado (ciência), bem como o próprio acesso aos rudimentos desse saber” (SAVIANI, 2008, p. 3).

A partir deste ponto de vista histórico, entende-se que os processos discursivos tanto de alunos quanto de professores, acabam produzindo um conhecimento científico. Este conhecimento científico é efeito e parte de um processo histórico determinado pela própria produção econômica, que se inscreve nas condições de reprodução/transformação das relações de produção (PÊCHEUX, 1988). Num viés educacional, o currículo precisa também estar associado ao clássico que na escola “é a transmissão-assimilação do saber sistematizado” (SAVIANI, 2008, p. 5), o que em pleno século XXI, na Era das informações, das tecnologias de ponta, observamos ainda que o ensino recebe o mesmo tratamento que no Brasil Colônia.

Percebe-se, que políticas públicas não garantem, não asseguram condições de ensino de qualidade ao aluno, uma vez que a educação está em crise (NÓVOA, 2008). É preciso que o professor tenha boa formação acadêmica, que lhe sejam proporcionados cursos de formação continuada na sua área. No mesmo sentido, o Estado também não está isento de seu papel quando o assunto é ensino. Este deveria oferecer salas ambientadas com apetrechos que deem possibilidade de trabalho ao docente, ou seja, materiais pedagógicos articulados ao contexto do aluno que frequenta a escola pública. Isto também é tratar a escola num viés democrático, e que permite o acesso à educação de qualidade a partir também da infraestrutura em que alunos e professores estão vivendo diariamente.

Isto se aproxima do que evoca Saviani (2008, p. 6) “[...] a libertação só se dá porque tais aspectos foram apropriados, dominados e internalizados, passando em

consequência, a operar no interior de nossa própria estrutura orgânica”, pois a educação não se reduz ao próprio ensino, pois os sujeitos envolvidos neste processo participam, interagem, trocam ideias, se constituem socialmente na e pela história neste processo como um *habitus*, como algo já internalizado, dominado (SAVIANI, 2008). E, aí está o papel do gestor, segundo os S1, S2 e S3 (2011). Estes são recortes das falas dos sujeitos entrevistados já no Projeto de Intervenção, realizado em 2011 a partir da seguinte pergunta: “Para você, qual é o papel do gestor num processo democrático?”

[...] atender os diversos públicos envolvidos na escola (alunos, pais, professores, funcionários etc). Ir ao encontro das necessidades que persistem em existir para um melhor andamento do ambiente escolar. Ser **mediadora** dos conflitos que possam ocorrer, procurando a melhor saída para os problemas. Promover e estimular principalmente os professores a atingirem os resultados previstos e programados para que possa ocorrer uma melhor qualidade na educação (S1, 46 anos, formado em Filosofia, 2011).

[...] é ser **mediador**, é participar diretamente do processo educacional. É se sentir responsável para que este processo se proceda com a maior eficiência possível, envolvendo todos os participantes (S2, 40 anos, formada em Ciências Biológicas, 2011).

[...] ser coerente em suas ações para que o grupo em que este atua possa visualizar isto, bem como **participar** ativamente deste processo. Este gestor permite também que pais, alunos, professores **dialoguem** sobre suas formas mais variadas de compreender educação e transformá-la no meio em que vivem, seu contexto. Democrático nos remete a termos VOZ e VEZ no sentido mais amplo desta palavra – exercer o papel de cidadão. No espaço escolar isto é possível quando o gestor abre espaço para discussões acerca da educação visando um coletivo que participa (S3, 31 anos, formada em Letras, 2011).

Neste sentido destacam-se as palavras evocadas pelos S1, S2, S3 “**mediadora, dialogar, mediar, participar**” que significam para além do texto materializado, que se tem um currículo obsoleto e precisa ser (re) construído a partir do contexto em que fizemos parte, do Projeto Político Pedagógico.

Analisar o currículo a partir de um viés crítico é percebê-lo como algo que está em curso, em andamento, logo “é por meio do currículo, concebido como um elemento discursivo da política educacional, que os diferentes grupos sociais, especialmente os dominantes, expressam sua visão de mundo, seu projeto social” numa dimensão coletiva gerenciada por um líder, o gestor (SILVA, 2006, p.10).

E é a partir do currículo que se pode entendê-lo como um texto, conforme escreve Silva (2006, p. 19), ou seja, como “um conjunto de significados”, e que se pode

analisá-lo assim como um discurso, ou seja, como uma prática discursiva. Para esta prática de significação entende-se o currículo como uma cultura e que é sobretudo uma prática produtiva, uma vez que o currículo produz e nos reproduz, pois ele é “um espaço de significação”, está vinculado ao processo de formação de identidades sociais (SILVA, 2006, p. 27).

O ensino é uma forma de política cultural. Neste sentido, compreende-se que o mundo contemporâneo vem passando por uma série de transformações, reconfigurando não só uma espécie de nova ordem mundial, mas também um nova concepção de ser humano que se inscreve também no campo educacional. Assim, a Teoria Crítica ajuda a pensar nestes aspectos.

[...] nela a história é uma possibilidade a ser construída. Nela, a escola e o processo de aprendizagem são analisados considerando-se os contextos históricos, os vínculos, as relações com a sociedade mais ampla, os interesses políticos e econômicos. Essa teoria valoriza o capital cultural (certas formas de conhecimento, práticas de linguagem, valores e estilos) dos estudantes, seus conhecimentos e experiências (GIROUX, 1997, p. 37).

A escola, nesse sentido, é entendida como um espaço político, porque é produzida e situada em um complexo de relações sociais, marcadas por imposições, negociações, aberturas e fechamentos. Estes conseguem se perceber também neste processo em que todos precisam ter “VOZ e VEZ” (S3, 2011), pois já compreendem que o lugar em que estão inseridos, no contexto educacional, é democrático. Estes podem opinar, contribuir para que haja “uma melhor qualidade na educação” conforme apresenta em seu enunciado o S1.

Assim, a partir deste paradigma (o prático) tanto o aluno como o professor se inscrevem numa sociedade que recorre ao imediatismo, ao consumismo no que concerne ao conhecimento, ou seja, a uma visão reducionista do ensino (GIROUX, 1997). Ambos ensinam e aprendem, lêem e escrevem dentro de uma perspectiva que valoriza uma cultura para o conhecimento útil para interagir em instituições como a escola, família, o trabalho.

Articulado a este ensino está o surgimento de novas tecnologias. Deste modo, a rede mundial de computadores tornou-se espaço de uso crescente entre adolescentes que lidam com a Internet e com as novas tecnologias da informação e da comunicação diariamente. Assim,

[...] com a propagação dos livros e de documentos com as formas mais variadas de temas, teorias e conhecimentos, abriram-se novas percepções e outros entendimentos de mundo para o leitor, desenvolvendo assim aptidões individuais e coletivas antes nem imaginadas. Todas as transformações geradas da tradição oral à técnica da escrita foram gradativamente incluindo outras formas de representações gráficas, ocasionando uma profunda mudança nos meios de comunicação ao permitir que a informação circule e se multiplique de forma acelerada e com grande abrangência na sociedade e isto precisa estar inserido no contexto escolar e na elaboração do currículo. (DEUSCHLE, 2009, p. 15).

Assim, para que uma gestão democrática aconteça é preciso participação, decisão compartilhada e envolvimento de todos os segmentos sociais e políticos envolvidos com a escola. Desta forma se caminhará para a construção de um processo de gestão democrática, sabendo-se que uma escola é instituída como uma organização a serviço da sociedade, para realizar a incumbência de educar as suas crianças e seus jovens de modo que possam dela participar efetivamente e contribuir para seu desenvolvimento, assumindo com um estilo de vida produtivo e organizado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu um olhar endógeno à escola e nos fez compreender um pouco acerca do papel do gestor num processo democrático de uma escola pública. Os registros a partir dos dizeres de três professores com mais de cinco anos de magistério que trabalham nesta escola pública, localizada no Vale do Itajaí (SC), em que a pesquisa foi realizada, em resposta aos comandos propostos, possibilitaram compreender a subjetividade neles existentes. Essas nuances das falas dos sujeitos da pesquisa só foram possíveis de perceber, com mais profundidade, a partir da produção deste artigo.

Os sujeitos analisados na pesquisa, ao apontarem para uma gestão democrática participativa, mediadora, na qual se tenha *VOZ* e *VEZ*, falam de um lugar determinado, o contexto escolar. O sentido das palavras, materializado por meio dos questionários sinalizam para um discurso da contingência; para uma heterogeneidade constitutiva, pois estes são sujeitos de interação.

Nos discursos desses sujeitos depreendemos que um “não dito” está para uma gestão que tem participação, mediação, mas necessita de mais esforço da comunidade escolar para tornar-se efetiva, seja na reelaboração do Projeto Político Pedagógico, seja na parte de Formação Continuada dos Professores, seja na valorização do professor e do coordenador pedagógico nesse contexto.

Também surgiram limitações na análise dos registros, ligadas ao fato de que a pesquisadora, como professora e atual gestora, foi influenciada pelas experiências já vividas no contexto escolar, o que não permitiu que os relatos dos alunos fossem analisados com a neutralidade e o distanciamento desejados. Por outro lado, há que se considerar que justamente tais experiências foram imprescindíveis para a compreensão das análises.

Assim, a posição de analistas que é ocupada, em que os gestos de interpretações e compreensões são advindos de um ponto de vista, a partir da história da pesquisadora, e das contribuições heterogêneas dos autores que foram convidados para participar dessa incursão, cujas vozes estão em cada parte deste trabalho.

É preciso incentivar a participação da comunidade em todas as decisões, pois a escola do século XXI se inscreve na Democracia. Juntamente com a gestão, o coordenador pedagógico pode atuar, instigando as práticas de acompanhamento e controle de contas e dos caixas escolares e definição participativa dos orçamentos, não deixando apenas sob responsabilidade dos gestores.

Neste contexto, a escola deve ter um líder. Um líder que venha a consolidar os interesses da unidade escolar. Que priorize os interesses do corpo docente, sem perder de vista o bom senso, respeitando a troca de ideias, a valorização dos funcionários.

A ação da escola, aí incluem-se também o gestor, o coordenador pedagógico e o professor, não é uma continuação da ação familiar, mas uma apropriação de conhecimento na construção da cidadania, autonomia e liberdade de expressão. A escola deve ir além de um dispositivo cujas regras se reconhecem pelas formas e pelas distribuições corporais, sociais que exhibe.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. **Estética da criação verbal**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

DEUSCHLE, Maristela S. C. **O uso de gêneros textuais no ensino de língua inglesa**. 2009. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí: 2009. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetailheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=148381](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetailheObraForm.do?select_action=&co_obra=148381)> - Acesso em 10/05/2012.

FERNANDES, Maria José da Silva. **O professor coordenador pedagógico, a articulação do coletivo e as condições de trabalho docente nas escolas públicas estaduais paulistas**. Afinal o que resta a essa função? Disponível em:

<<http://www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/.../o-professor-coordenador-pedagogico-a-articulacao-do-coletivo-e-as-condicoes-de-trbalho.pdf>> - Acesso em 20/03/2011.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 18. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GIROUX, Henry Anthony. **Teoria crítica e resistência em educação**: para além das teorias de reprodução. Petrópolis: Vozes, 1986.

\_\_\_\_\_. **Os professores como intelectuais**: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

NÓVOA, António. Os professores e o “novo” espaço público da educação. In: TARDIF, M; LESSARD, C. **Ofício de professor: história, perspectivas e desafios internacionais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso, uma crítica à afirmação do óbvio**. Tradução: EniPulcinelliOrlandi. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1988.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia. **Proposta Curricular de Santa Catarina**: estudos temáticos. Florianópolis: IOESC, 2005.

SAVIANI, Demerval. Sobre a natureza e especificidade da educação. In: \_\_\_\_\_. **Pedagogia histórico crítica**: primeiras aproximações. 10ª ed. Campinas: Autores Associados, 2008, p. 11-22.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **O currículo como fetiche**: a poética e a política do texto curricular. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.