



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE CASTANHAL
FACULDADE DE PEDAGOGIA**

JANAYNA DOS SANTOS RIBEIRO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA:
UMA REFLEXÃO TEÓRICO-PRÁTICA A PARTIR DO CONTEXTO ESCOLAR**

Castanhal – Pará

2017

JANAYNA DOS SANTOS RIBEIRO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA:
UMA REFLEXÃO TEÓRICO-PRÁTICA A PARTIR DO CONTEXTO ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Pedagogia do Campus de Castanhal da Universidade Federal do Pará como requisito parcial para obtenção de título de Licenciado Pleno em Pedagogia.

Orientador: Dr. Francisco V. dos Santos Anjos

Castanhal – Pará

2017

JANAYNA DOS SANTOS RIBEIRO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA:
UMA REFLEXÃO TEÓRICO-PRÁTICA A PARTIR DO CONTEXTO ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Pedagogia do Campus de Castanhal da Universidade Federal do Pará como requisito parcial para obtenção de título de Licenciado Pleno em Pedagogia, sob a orientação do professor Dr. Francisco Anjos

Banca examinadora:

Professor

Professor

Professor

Conceito: _____

Castanhal: ____ de ____ de 2017

AGRADECIMENTO

Agradecer é uma tarefa complexa, tendo em vista que ao longo de uma caminhada, várias são as pessoas que caminham ao nosso lado, ajudando-nos a sedimentar as trilhas percorridas. O que hoje sou, sem dúvida, é resultado de um esforço coletivo, no qual sem essa coletividade, não chegaria a lugar algum. Assim sendo, gostaria de agradecer:

À Deus, reconheço que sem a inabalável fé Nele depositado, o caminho percorrido e o que ainda irei percorrer, tornar-se-iam bem mais complexos e extenuantes.

A minha família de maneira geral, pelo amor sincero e fraternal a mim dispensado e que fez toda a diferença nos momentos difíceis, constituindo a base forte no qual me apoiei, para que o sonho fosse possível e realizável.

Ao meu orientador Francisco Anjos. Sua determinação e humildade é um exemplo a ser seguido e admirado.

As amigas que conquistei ao longo dessa caminhada, Ana Paula, Eliab, Erica, Dami, Nayane, Aline, Tamires e Leticia.

Aos professores formadores que contribuíram com minha formação e com a efetivação desta pesquisa.

A Universidade Federal do Pará, por dá todo o suporte técnico, científico e por promover um ensino de qualidade com um corpo docente maravilhoso.

Aos demais que não se sentiram incluídos nas palavras aqui expostas, mas que sabem do seu valor nesse contexto sintam-se abrangidos e reconhecidos.

A todos, meu Muito Obrigada.

RESUMO

O presente trabalho vem abordar a questão da Gestão Democrática na escola pública, e de que forma essa gestão é exercida, quais as dificuldades enfrentadas por gestores para o exercício da gestão democrática, qual o papel do gestor escolar, quais as suas competências dentre outros. Pensando na realidade educacional e o contato que tive em algumas escolas públicas do município de Castanhal, durante os estágios curriculares do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, pude observar que muitos dos problemas existente na escola, que surgem por conta da dificuldade em conduzir uma gestão participativa, devido a complicações existentes na escola e entre os gestores e o corpo docente. Diante disso surgiu o interesse em desenvolver uma pesquisa sobre as questões que permeiam a gestão democrática na escola pública a partir de reflexões teórico-prática embasadas em vivências oriundas do contexto escolar, especificamente, no município de Castanhal. Tem como objetivos, investigar os desafios enfrentados por gestores escolares na rede pública de ensino de Castanhal em exercer a gestão democrática e as implicações na definição do perfil gestor para atuar na escola da atualidade. Identificar a concepção de gestão escolar que orienta a prática das gestoras, sujeitos da pesquisa; destacar os desafios enfrentados pelas gestoras para concretizar a gestão democrática na escola; analisar o papel do Projeto Político Pedagógico para a concretização de um modelo de gestão escolar pautado na coletividade; verificar quais as competências consideradas, pelos sujeitos da pesquisa, necessárias para o exercício da função do gestor escolar; analisar o papel do gestor escolar na atualidade. Essa é uma pesquisa do tipo exploratória que assume a abordagem qualitativa, que foi desenvolvida com três diretores em três escolas públicas do município de Castanhal e assumiu como principais referências as contribuições de Vitor Paro e Heloísa Lück. Os dados coletados foram produzidos por meio de entrevista e a análise foi interpretativa temática. Os dados revelaram que existe ainda uma grande lacuna entre o entendimento que os participantes da pesquisa na relação com a sua prática. É percebido ainda que dentre os grandes desafios está o de implicar de fato todas as pessoas no processo educativo, haja vista que, de acordo com os dados as pessoas têm se mostrado pouco interessadas em participar de fato nas questões decisórias, sobretudo, porque participar implica em assumir responsabilidades.

Palavras-chave: Gestão escolar, Gestão democrática, Perfil Gestor. Desafios da gestão.

SUMÁRIO

Introdução	7
1. A DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA	10
1.1 O que é gestão democrática	11
1.2 Trajetória da gestão democrática	13
1.2.1 Administração e organização escolar	14
1.2.2 Gestão democrática X Administração escola	16
1.3 Escolha do diretor	18
2. COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	20
2.1 Competências do gestor escolar	22
2.2 O papel do gestor escolar	24
2.3 Estrutura democrática da gestão escolar	26
2.4 Elementos construtivos da gestão democrática	28
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	31
3.1 Sujeitos da pesquisa	32
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 Gestão democrática na escola pública	34
4.2 Desafios em exercer a gestão democrática	36
4.3 Projeto Político Pedagógico da escolar	38
4.4 Competências de um gestor escolar	39
4.5 O papel do gestor escolar na atualidade sob a ótica de gestores escolar da rede pública	41
5. Considerações finais	44
6. Referências bibliográficas	46
7. Apêndice	48

INTRODUÇÃO

A gestão de modo geral é fundamental para qualquer organização e a gestão escolar constitui-se de uma dimensão importante da educação. A maneira como se administra uma instituição escolar é relevante para o desenvolvimento do estudante enquanto sujeito aprendiz, o educando não aprende somente em sala de aula, mas na escola como um todo, pela maneira como a mesma se organiza e como funciona, pelas ações que promove e pelo modo como as pessoas se relacionam com a comunidade.

Administrar o dia-a-dia das escolas públicas especialmente as que ofertam o ensino fundamental, tornou-se um grande desafio. São muitas as dificuldades que interferem nas realizações de propostas e/ou tarefas pedagógicas. LIMA (2011) relata que isso tem levado muitos gestores a desenvolver um sentimento de perda de tempo, de incompetência, insuficiência e desânimo, uma vez que ainda estamos marcados pela imagem de uma escola ideal, onde há educandos dóceis e gratos aos seus professores que vão para aprender a ser felizes.

E ao falarmos de gestão democrática, abordamos naturalmente a questão da participação e o trabalho coletivo. Vivemos em uma sociedade que se diz democrática nas decisões e nas ações, entretanto a realidade é outra e me fez levar alguns questionamentos e reflexões sobre essa democratização, que é formalmente garantida por lei.

Justificativa:

Pensando na realidade educacional e o contato que tive em algumas escolas públicas do município de Castanhal, durante os estágios curriculares do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, pude observar que muitos dos problemas existente na escola, surgem por conta da dificuldade em conduzir uma gestão participativa, devido a complicações existentes na escola e entre os gestores e o corpo docente.

Diante disso surgiu o interesse em desenvolver uma pesquisa sobre as questões que permeiam a gestão democrática na escola pública a partir de reflexões teórico-prática embasadas em vivências oriundas do contexto escolar,

especificamente, no município de Castanhal. Para tanto, definimos o seguinte problema de pesquisa: Quais os desafios enfrentados por gestores escolares na rede pública de ensino de Castanhal em exercer a gestão democrática e as implicações na definição do perfil gestor para atuar na escola da atualidade?

Objetivo Geral:

- ✓ Investigar os desafios enfrentados por gestores escolares na rede pública de ensino de Castanhal em exercer a gestão democrática e as implicações na definição do perfil gestor para atuar na escola da atualidade.

Objetivos específicos:

- ✓ Identificar a concepção de gestão escolar que orienta a prática das gestoras, sujeitos da pesquisa;
- ✓ Destacar os desafios enfrentados pelas gestoras para concretizar a gestão democrática na escola;
- ✓ Analisar o papel do Projeto Político Pedagógico para a concretização de um modelo de gestão escolar pautado na coletividade;
- ✓ Verificar quais as competências consideradas, pelos sujeitos da pesquisa, necessárias para o exercício da função do gestor escolar;
- ✓ Analisar o papel do gestor escolar na atualidade.

O presente trabalho vem abordar a democratização da educação básica, a gestão democrática na escola pública, competências e o papel do gestor escolar democrático na atualidade. Para tanto, está organizado da seguinte maneira: Introdução que apresenta a temática, a justificativa o problema e os objetivos; em seguida quatro seções. Na primeira seção, denominada de I – A DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA é apresentado a definição de gestão democrática no sub tópico 1.1, em seguida a trajetória percorrido por essa concepção no sub tópico 1.2. Nesse sub tópico no percurso da apresentação da trajetória destacamos a relação entre Administração e organização escolar bem como a concepção de gestão democrática como uma perspectiva que busca

redefinir essa perspectiva de organização, marcada sobretudo porque questões como a escolha do diretor, apresentada no sub tópico 1.3. Na segunda seção intitulada II – COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA damos ênfase em questões como 2.1 competências do gestor escolar; 2.2 O papel do gestor escolar; 2.3 Estrutura democrática da gestão escolar e 2.4 Elementos construtivos da gestão democrática. Na seção três: III – METODOLOGIA DA PESQUISA, além de apresentamos a abordagem de pesquisa que subsidia esse estudo, também apresentamos dados referentes aos sujeitos da pesquisa. Na última seção: IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS, apresentamos cada objetivo traçado e registrado na introdução a fim de trazer os contributos da empiria a partir dos sujeitos da pesquisa. Esses sub tópicos de análise da seção quatro estão definidos da seguinte maneira: 4.1 Gestão democrática na escola pública; 4.2 Desafios para exercer a gestão democrática; 4.3 Projeto Político Pedagógico da escola; 4.4 Competências de um gestor escolar; 4.5 O papel do gestor escolar na atualidade sob a ótica de gestores escolares da rede pública. Após as quatro seções apresentamos as considerações finais, as referências e os apêndices (instrumento de produção de dados).

I – A DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

A Constituição Federal em seu art. 206 estabelece os princípios em que o ensino deve ser ministrado. Dentre eles destaca-se a gestão democrática no ensino público na forma da lei.

O art. 205 da constituição Federal, discorre que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando pelo desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Tem se percebido que a luta pela democratização da educação e isso tem sido uma das bandeiras dos movimentos sociais, em prol da educação básica. São inúmeros os movimentos que exigiam e exigem a ampliação do atendimento educacional a sociedade. O Estado tem feito a sua parte, mas ainda de forma muito tímida e muitas dessas ações são oriundas de conquistas resultantes das mobilizações, sobretudo, dos movimentos sociais bem como de instituições vinculadas ao ensino, seja a educação básica e o ensino superior, além dos sindicatos que ocupam papel importante no enfrentamento do poder público para garantir educação gratuita e de qualidade e que expressa uma forma de organização social democrática.

Infelizmente é observado que:

Nas diversas instâncias do Poder Público – União, Estados, Distrito Federal e Municípios – pode-se perceber um esforço no sentido do atendimento as demandas sociais por educação básica, porém de forma focalizada e restritiva. A focalizada se dar na ampliação significativa do acesso a apenas um dos segmentos da educação básica: o ensino fundamental, com um atendimento de 34.012.434 estudantes [...] Mas mesmo nesse segmento há uma restrição evidente, pois somente crianças de seis a quatorze anos são privilegiadas na oferta obrigatória do ensino fundamental. Com isso, tanto os jovens e adultos ficam à margem do atendimento no ensino fundamental, como as crianças de zero a cinco anos, público da educação infantil, e os jovens, público do ensino médio, têm um atendimento ainda insuficiente, pelo Estado. (GRACINDO, 2007, p. 33).

A democratização da educação não se deve limitar apenas ao acesso à escola, pois este é apenas uma porta de entrada para o processo de democratização, não basta somente ter alunos é preciso que se tenha também uma educação de qualidade para que todos que tenham ingressados na escola, tenham condições para que nela permaneçam com sucesso.

Assim sendo, a democratização da educação faz-se com acesso e permanência de todos no processo educativo e dentro desse processo, o sucesso escolar vem em decorrência de sua qualidade. Isso nos mostra a necessidade que o processo educativo tem que ser um espaço para o exercício da democracia e para que isso aconteça faz-se necessário uma nova forma de gestão da educação, a Gestão Democrática.

Nesses termos, precisamos assumir o entendimento de que:

No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado. E isso só terá condições de acontecer “na medida em que aqueles que mais se beneficiarão de uma democratização da escola puderam participar ativamente das decisões que dizem respeito a seus objetivos e às formas de alcançá-los” (Paro *et al.*, 1988, p. 288). Não basta, entretanto, ter presente necessidades de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade. (PARO. 2000, p.40)

Portanto, a participação da comunidade escolar é de suma importância para democratização da educação, por meio dela que podemos exercer a autonomia da escola na perspectiva de uma gestão democrática e participativa.

Pelo exercício da democracia no interior da escola temos a possibilidade de implicar a todos os sujeitos que nela atuam ou que dela precisam para concretizar um projeto de sociedade pautado na democratização da educação e como consequência, da garantia de direito de todos, indistintamente. Pela democratização da educação é possível vislumbrar uma sociedade capaz de enfrentar as diferenças, desigualdades, processos de marginalização produzidos pelas relações de classe que aos nossos olhos são desfavoráveis para a maioria do povo brasileiro.

1.1 O que é gestão democrática

Muito se ouve falar sobre Gestão Democrática da educação, mas muitas das vezes não se é trabalhado essa gestão na prática, ficando apenas no plano teórico, o que dificulta muita a prática da gestão democrática, por isso são muitos os desafios encontrados nesse tipo de gestão. Mas antes de começamos a buscar por soluções para desses desafios precisamos conhecer melhor essa concepção de gestão escolar.

Para começar me vem à primeira pergunta: *O que é Gestão Democrática?*

Segundo o dicionário “Novo Aurélio da Língua Portuguesa, do século XXI” (1999, p. 985), Gestão surge da palavra latina *Gestione* que se refere ao ato de gerir, gerenciar, administrar; já a palavra Democracia origina-se da palavra grega *demokratia*, que significa governo do povo, soberania popular, ou seja, é um regime político fundado nos princípios da soberania popular da distribuição e qualitativa do poder e da independência dos três poderes: Legislativo, Judiciário e Executivo. Democracia como já dizia Abraham Lincoln é o “governo do povo, pelo povo e para o povo”, esta frase é uma definição bem clara o termo democracia, que nos quer dizer que o poder ele surge do povo, e este deve ser exercido pelo povo e para o interesse do povo. Com isso são democracia o governo, a gestão e as pessoas que se importam com interesse do povo, que decidem e/ou executam decisões com a participação do povo.

Na visão de Pradime (2006) a atualidade é marcada por um consenso em relação a ideia de democracia. Segundo ele:

Atualmente, há um consenso sobre seu significado, quando o termo indica quem convive respeitosamente e harmoniosamente com todas as classes sociais, com todas as etnias, culturas, religiões, políticas, sexos e condição sexual, idade e divergências ideológicas. E, soma os termos democracia se aplicam com a situação e a pessoa que tem a capacidade de conviver com as diferenças e diversidades, que as respeitam, as consideram e as incluem nos processos de tomadas e execução de decisão, cuidando para que os mais diversos interesses sejam preservados. O processo democrático é inclusivo para a excelência. (PRADIME, 2006, p.17-18).

Por tanto, a gestão democrática da educação deve tem por obrigação, não discriminar, abolir todo tipo de exclusão, oferecer oportunidade de aprendizagem, a partir da necessidade de cada um e criar um ambiente de superação dos desafios individuais e coletivos.

A gestão democrática da educação no ensino público, além de ser um dos sete princípios estabelecido pelo artigo 206 da Constituição Nacional e um dos onze princípios do artigo 3º da LDB nº 9.394/96, é um caminho que pode garantir a qualidade social da educação. A verdadeira educação democrática deriva a participação de todos aos cidadãos e o respeito as diferenças. Pode-se dizer então que, nessa perspectiva:

O foco da gestão democrática e de todo o trabalho educacional não é apenas aprendizagem ou o bom desempenho educacional e social de todos os educandos, mas também a construção da cidadania plural, da capacidade de conviver com o novo e com todos os desafios disto decorrentes. (PRADIME, 2006, p. 32)

Segundo Carvalho (2001), a gestão democrática implica em compartilhar o poder, descentralizando-o, incentivando a participação coletiva e respeitando o interesse e opiniões das pessoas envolvidas no processo, sendo alunos, professores e gestores.

O pensamento de Carvalho (2001) vai ao encontro de Araújo (2011), que afirma que não existe gestão democrática na escola sem o compromisso e a participação de todos os envolvidos, pois a gestão democrática impõe como uma de suas condições a participação de todos.

A gestão democrática se assenta, sobretudo, na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro.

A discussão sobre gestão democrática é evidenciada em documentos legais, bem como em produções acadêmico-científicas e nos ambientes escolares, há que se pensar que nem sempre foi assim. Por muito tempo a escola foi tratada tal qual outros ambientes que lidam com coletivos, principalmente com uma perspectiva de gerenciamento desses coletivos, fruto da influência do modelo de gerenciamento advindo da administração.

Em razão dessas colocações, se faz necessário trazer para o interior deste trabalho algumas contribuições a partir da trajetória percorrida na educação para se chegar a uma concepção de gestão pautada na democracia. Sobre essa questão apresentamos algumas reflexões a seguir.

1.2 Trajetória da gestão escolar democrática

A trajetória da gestão escolar democrática, por muito tempo assumiu um modelo de atuação na figura do diretor que assumia a função de administrador tendo em vista uma lógica de organização escolar que primava pela ordem, hierarquia, centralização do povo e determinações. Portanto, era um modelo no qual a figura do

diretor representava as tomadas de decisões em todos os níveis e aos demais caberia apenas o cumprimento, a execução. Para aprofundar essa discussão apresentamos a seguir a partir do sub tópico 1.2.1 algumas questões que elucidam esse modelo de gestão, por muito tempo serviu de referência nos cotidianos escolares¹, ou seja, estiveram na base da organização e funcionamento das instituições de ensino.

1.2.1 Administração e organização escolar

A escola é uma instituição formada por diferentes indivíduos e apresenta algumas necessidades como, planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar o processo educativo. Tais funções competem a administração escolar, que segundo Lacerda (1977), deve estar estreitada com questões mais amplas. Para o autor referido a “organização e o funcionamento de uma escola ou de um sistema escolar, é de acordo com sua finalidade, de modo a satisfazer as exigências da Política de educação e aos requisitos da moderna Pedagogia”. (p.13).

Libâneo (2007, p.36), conceitua a organização como “dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realiza-la”. Para que uma organização permaneça constante no ambiente de trabalho é preciso que haja uma administração que oriente o desenvolvimento do processo de produção.

Para Griffitht (1977), “toda administração ocorre dentro do contexto de uma organização”, pois não existe administração sem organização. O mesmo autor também afirma que essa organização de negócios, repartição pública, hospital e escola são determinadas como organização formal e que o sistema de relações interpessoais é considerado como formar organizacional informal.

¹ Embora seja apresentada a ideia de que a escola viveu por muito tempo um modelo dessa maneira, não queremos dizer com isso que esse modelo foi suplantado. Talvez esse seja o nosso maior desafio, o de enfrentar ainda comportamentos de gestores que mesmo diante de tanta discussão em torno da questão da gestão escolar democrática, ainda assim não são raros os casos de gestores que embora usando outro termo de definição dessa função, a conduta não mudou. Em outras palavras. O que difere o diretor de um gestor não é o termo, mas os princípios que orientam a sua conduta diante do coletivo da escola.

Com isso podemos afirmar que em toda organização formal está presente também a informal, por isso as pessoas para realizarem suas tarefas dentro de qualquer instituição precisam se relacionar para atingir seus objetivos.

Segundo Libâneo (2007), assim como outros ambientes, a escola necessita de uma determinada administração e organização para alcançar seus objetivos. Administração a qual, no início era baseada em princípios industriais, que atendiam às exigências do mercado, qualificação de mão-de-obra para suprirem as necessidades da indústria que naquele momento, no auge do surgimento do capitalismo, encontrava-se em pleno desenvolvimento.

Paro (1999) discorre que, “a escola voltou seu ensino para a profissionalização, esperando que fossem supridas as necessidades do capitalismo”. Em decorrência disso, os princípios empreendedores tornaram seu ambiente burocrático e formal, tendo suas funções fragmentadas, onde o professor era visto como reprodutor do conhecimento, e os alunos como receptores desses conhecimentos.

São diversas as discussões sobre o verdadeiro papel da escola, comprovando a necessidade de mudanças imediatas de concepções sobre os princípios e a organização da instituição, dando destaque a formação social e cultural, mas não deixando de lado aspectos de formação profissional.

Libâneo (2007, p.316), define a organização escolar como “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios a fim de alcançar objetivos educacionais”.

Neste a escola possui características pedagógicas que a diferenciam da empresa com sua lógica de mercado. Tais características valorizam a importância das relações humanas no decorrer do processo educativo, entendendo-as como fundamentais para o alcance dos objetivos. Sobre isso Libâneo discorre que:

A organização escolar entendida como comunidade democrática de aprendizagem transforma a escola em lugar de compartilhamento de valores e de práticas, por meio do trabalho e da reflexão conjunta sobre planos de trabalho, problemas e soluções relacionados à aprendizagem dos alunos e ao funcionamento da instituição. (2007, 316).

1.2.2 Gestão Democrática x Administração Escolar

A gestão democrática, diferente da administração escolar, ressalta a participação de todos nos segmentos escolar e no processo educativo.

Libâneo afirma que:

Na maior parte das vezes, a realidade das escolas ainda é de isolamento do professor. Sua responsabilidade começa e termina em sala de aula. A mudança dessa situação pode ocorrer pela adoção de práticas participativas, em que os professores aprendam nas situações de trabalho, compartilhem com os colegas, conhecimentos, metodologias e dificuldades, discutam e tomem decisões sobre o projeto pedagógico curricular, sobre o currículo, sobre as relações sociais internas, sobre as práticas de avaliação. (2007, p. 308).

Tais práticas participativas tornam a escola uma comunidade democrática, beneficiando o ensino e reflexão, tendo consciência de que cada indivíduo possui sua parcela de responsabilidade individual bem como o trabalho coletivo.

De acordo com Libâneo (2007, p. 306), a “gestão democrática, por um lado é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns, por outro depende também de capacidades, responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada”.

A escola um ambiente social, composta por diferentes sujeitos, das mais variadas opiniões e comportamentos, é proveniente esclarecer que “uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o que querem mais sim aquela em que todos fazem o que é bom para todos”. (Oliveira 2008, p. 98).

Nesta mesma linha de pensamento, Cury (2008) *apud* Oliveira, 2008, (p. 17), compreende a:

Gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunicação educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

Com isso, fica clara a necessidade de mudanças na escola, para que assim possa formar cidadão. Para uma educação de qualidade e preciso esforços redobrados, e uma maior participação da comunidade no ambiente escolar. O mais importante não é somente repassar os conteúdos a fim de elevar o nível escolar dos alunos, mas também o preparo dos indivíduos para a sociedade e para o exercício da cidadania.

Diferentemente da organização empresarial, a escola deve priorizar o seu lado mais humano e mesmo que o sistema necessite de mão-de-obra qualificada, a escola não deve fugir do seu foco principal, que é a formação do cidadão.

Dentre os autores que analisam a gestão escolar, Dourado (1998), *apud* Ferreira (2008), traz uma definição de Gestão democrática:

[...] a gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas práticas educativas. (p. 304).

A participação é entendida como o princípio primordial, para garantir, um pleno desenvolvimento da gestão democrática, como afirma Libâneo (2007, p. 328) “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

Nessa perspectiva, podemos comprovar que para a implementação da gestão escolar democrática, é necessário a participação de todos os envolvidos na escola, bem como professores, funcionários e a própria comunidade, construindo assim uma escola mais competente e compromissada com a sociedade.

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe à docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, o consenso. Sobre isso Libâneo (2007), discorre que:

Para tanto, a escola entende a Gestão Democrática, como uma forma de renovar seus princípios e fazer com que o processo educacional se desenvolva da melhor maneira possível. Em qualquer instituição formada por diversos elementos, é necessária uma figura que detenha a liderança, que direcione o processo e que coordene a situação, por mais que se opte pela democracia. (p. 344).

Na gestão democrática, a participação é para todos, mas é necessário enunciar que o gestor possui um papel relevante neste processo, pois a tomada de decisão é coletiva, porém a realização desta ação cabe ao diretor, o qual é o representante formal da instituição. A Gestão Democrática é considerada atualmente

“uma das ou a melhor” forma de organização escolar, explorando a participação, democratizando seu ambiente e relevando todos os seus aspectos subjetivos.

Um dos mecanismos pelos quais as escolas têm lutado para garantir processos de decisão colegiado no seu interior é a eleição para diretor. Por meio das eleições é possível garantir da participação de todos (professores, corpo técnico, administrativo, de apoio operacional, pais, alunos) na definição de qual grupo estará à frente da gestão da escola, como veremos a seguir.

1.3 Escolha do diretor

A escolha do diretor deve acontecer de forma democrática, como discorre LÜCK (2009). Segundo a autora:

No contexto da democratização escola, demanda a torna-la uma instituição aberta à comunidade e de qualidade para todos, além dos preceitos legais para sua democratização, conforme proposto na legislação vigente, uma nova estratégia tem sido acrescentada, qual seja a escolha de diretores pela comunidade escolar, a partir dos pressupostos de que na medida em que a comunidade escolhe seu diretor, compromete-se em apoiar a implementação do projeto político-pedagógico construindo-o coletivamente, e passa a sentir parte atuante desse processo e da comunidade escolar. (p.9).

Outro problema que é encontrado na escolha do diretor escolar, é que muitas das vezes os diretores escolhidos, são aqueles considerados mais “camaradas”, por conta de que eles não serão tão rígidos e exigentes. O que é errado, um bom gestor deve exigir competências, de seus colegas de trabalho, deve buscar sempre por uma educação de qualidade, deve orientar seus subordinados e priorizar sempre a formação e o aprendizado dos alunos.

Conscientes dos complexos desafios de gestão escolar, os diretores reconhecem a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes as mais diversas nas diferentes dimensões do trabalho de gestão escolar, de modo a se tornarem capazes de exercer de forma efetiva essa função. (LÜCK, 2009. p. 10).

Segundo Lück (2009), para se ter uma boa qualidade de ensino é necessário ter bons profissionais na área da gestão, com capacidades de organizar, orientar e liderar as ações decorrentes da aprendizagem e formação dos alunos.

Em algumas escolas, cidades ou Estados a escolha do diretor se dar através de concurso públicos, onde os “melhores” conseguiram a vaga de gestor escolar.

Sobre isso Paro (2000), discorre:

Quando o cargo de maior autoridade na escola depende quase exclusivamente de um concurso, cuja função principal é aferir a competência administrativa do candidato sem qualquer vinculação mais direta com os interesses dos usuários da escola, essa hipertrofia do técnico acaba por escamotear a natureza essencialmente política do problema do ensino público entre nós. A autoridade máxima do diretor é concedida pelo Estado e legitimada por um concurso público que, por sua legalidade e pelo caráter de “defesa da moralidade pública” que ele é associado, embora afastando as danosas consequências da mera nomeação política, dificulta até mesmo a pessoas críticas e bem-intencionadas a percepção do tipo e da forma de exercer o poder que ele legitima. (p.23-24).

Ingressar em cargo público através de um concurso é uma forma mais que justa para o profissional, mas com o exercício da democracia no ambiente escolar, nada mais justo que a escolha do diretor se dê de forma democrática, com a participação do povo. Assim, o futuro gestor saberá que foi escolhido pelo povo e que poderá contar com os mesmos na sua gestão.

Reconhecer a importância da escolha do diretor pela comunidade como uma prerrogativa para o exercício da democracia no interior da escola, assim da necessidade de uma formação adequada para a ocupação do referido cargo significa considerar que é necessário que um gestor escolar possua alguns atributos, de ordem profissional, que devem expressar processos formativos bem como a experiência com as atividades da escola. Assim, há que se pensar em questões elementares para que alguém consiga exercer a função de gestor escolar. Questões como competência e o reconhecimento do papel que a função demanda no interior da escola. Portanto, não podemos assumir a ideia de que apenas a escolha direta do (a) escolar será suficiente para garantir uma atuação profissional que assuma a perspectiva coletiva, como referência para concretizar um modelo de gestão democrática. Esses são aspectos a ser tratados mais detalhadamente na segunda seção deste trabalho.

II – COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Segundo Lück (2009, p.69) as competências de uma gestão democrática e participativa, são:

1. “Liderar e garantir a atuação da gestão democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do conselho de classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares”.

Só cabe ao gestor escolar desenvolver a gestão democrática, já que é o maior responsável pela comunidade escolar. O bom gestor deve ter uma relação de respeito, acompanhamento e orientação e no diálogo, só assim ele conseguirá desenvolver o seu papel de gestor democrático.

2. “Equilibrar e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola”.

O gestor ele deve orientar não somente a coordenação e corpo docente, mas a todos que fazem parte da comunidade escolar, como o apoio operacional, que se destina a organizar a parte de infraestrutura da escola, tendo também um papel fundamental no desenvolvimento educacional.

3. “Liderar a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas”.

A escola deve prover ações que tragam os pais para a escola, a fim de trabalharem de forma ativa no desenvolvimento educacional de seus filhos/alunos. Gerando assim um ambiente de cooperatividade, a escola não evolui sozinha, mas sim junto com a sua comunidade.

4. “Demonstrar interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos”.

O gestor deve mostra os resultados que a participação de todos nas tomadas de decisões e nas ações desenvolvida por eles, trazem um grande

benefício para a comunidade escolar. E assim ele incentivará cada vez mais a participação de todos.

5. “Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento”.

O gestor precisa estar por dentro de tudo o que acontece na sua escola, saber como proceder diante de determinadas situações, buscando o melhor para a comunidade escolar.

6. “Promover práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola”.

Gestão democrática é isso, o gestor não pode tomar decisões sozinho ele precisa de pessoas que possam lhe dar suporte e apoio nas tomadas de decisões. A co-liderança também proporciona uma melhor participação de todos, pois além de você ter pessoas com quem possa dividir responsabilidades, você também proporciona uma autoestima e uma valorização do profissional enquanto educador e assim promover a gestão compartilhada.

Segundo Paro (2000) o gestor ao distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, ele não estará perdendo o “poder”, mas sim dividindo as suas responsabilidades, e com isso estará ganhando mais poder para a própria escola.

7. “Promover a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo”.

Desenvolver ações que promovam uma maior participação da comunidade é de suma importância para se ter uma boa relação entre comunidade-escola. Paro (2000, p.13), “Não basta permitir formalmente que os pais dos alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação”.

Segundo Lück (2009), a escola democrática é aquela que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos.

2.1 competências do gestor escolar

A gestão escolar envolve um conjunto de competências e habilidades que são fundamentais para o bom desempenho desta função. A competência indica o pensar e o refletir sobre as atividades que se desempenha. A habilidade está presente na capacidade que uma pessoa tem em desenvolver alguma atividade de forma eficaz e rápida.

Segundo Lück (2009), para ter uma educação de qualidade é preciso ter bons profissionais, pois uma educação de qualidade não se faz sozinha, não é a escola que faz uma educação de qualidade, e sim, os profissionais que nela atuam, é preciso ter bons professores uma boa gestão, todos trabalhando em prol do mesmo objetivo, o ensino-aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, o gestor escolar assume papel que se revela na direção de:

Desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentam essa qualidade. A busca permanente pela qualidade e melhoria continua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar seu desenvolvimento. (LÜCK 2009, p.12).

Segundo Lück (2009), a competência pode ser caracterizada de duas maneiras, a da função/profissão em si e a da pessoa a exerce-la. Na função/profissão “competência e o conjunto sistêmico de padrões mínimos que são necessários, desempenhar atividades com responsabilidade e destreza profissional”. Na “pessoa a exercê-la”, é caracterizado pela capacidade que a pessoa tem para executar determinadas atividades ou ações e ter uma responsabilidade específicas com um considerável nível de execução que garantem alcançar os efeitos pretendidos.

“A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referente ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática ensaio e erro”. (LÜCK 2009, p.12). A definição de competência tem como objetivo estabelecer padrões que serviram para orientar, no exercício do trabalho, como também para orientar em estudos e preparação para esse exercício. E constitui-se como ferramenta de avaliação da efetividade do trabalho realizado.

Segundo Lück (2009), compete ao diretor promover na escola um ambiente propício para a orientação da participação em todos os segmentos da escola. Portanto, dentre outros cuidados, compete-lhe:

- ✓ Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada.
- ✓ Promover o clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.
- ✓ Promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças.
- ✓ Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação.
- ✓ Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades.

Segundo Libâneo (2001), com todas as modificações que o ambiente escolar veio sofrendo, surge uma demanda por um perfil de gestor escolar que se apresenta as seguintes competências:

- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo;
- Criação de novas significações em um ambiente instável;
- Capacidade de abstração;
- Manejo de tecnologias emergentes;

- Visão de longo prazo;
- Disposição para assumir responsabilidade pelos resultados;
- Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar);
- Improvisação (criatividade);
- Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões;
- Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários;
- Atuação em função dos objetivos;
- Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade);
- Conscientização das oportunidades e limitações.

Esses são padrões de competência que são relevantes para trabalho em ambientes complexos e demandantes de continuo aprimoramento. As definições de padrões promovem um conjunto de competências, para que os sistemas de ensino possam selecionar seus profissionais, dando melhores condições para o seu desempenho e orientar o seu desenvolvimento no exercício dessas competências.

Por meio das competências é possível correlacionar com o papel do gestor escolar. Onde ele pode contribuir tanto para a concretização de um projeto de democracia, quanto para a manutenção de um modelo de gestão hierarquizada, individualista e centralizador. Daí resulta a necessidade de nos debruçarmos sobre essa questão.

2.2 O papel do gestor escolar

São muitas as atribuições, competências e habilidades que um gestor. Na subseção 2.1 vimos às competências de um gestor escolar democrático para exercício da sua função com qualidade. Nesta secção veremos qual o papel do gestor escolar.

Segundo Alonso (2003, p.35-36), o papel do gestor escolar e o que se espera que aconteça em uma gestão democrática devem ser assumidos a partir das seguintes premissas:

- Promover mudanças estruturais – flexibilidade;
- Utilizar os diferentes espaços de informação;
- Fazer parcerias com outras instituições;
- Incorporar a tecnologia na aprendizagem;
- Viabilizar a participação dos alunos nas decisões de forma responsável;
- Estimular a aprendizagem ativa e a participação em projetos;
- Propiciar o desenvolvimento profissional dos professores e administradores;
- Favorecer a participação da comunidade na escola – conselhos construtivos;
- Assuma com responsabilidade os resultados do trabalho escolar – sucesso ou fracasso – e defina a sua política de ação a partir deles;
- Coloque o administrativo a serviço do pedagógico pondo em execução o Projeto Político Pedagógico da Escola, elaborado com a comunidade escolar;
- Mantenha o currículo e a sua implementação no centro das atenções, definindo prioridades em função deles.

São muitas as tarefas atribuídas ao gestor escolar, pois é um trabalho que precisa ser desempenhado de forma satisfatória e com eficiência, por isso a importância da gestão democrática, já que o gestor trabalha com parcerias diminui essa sobrecarga sobre ele.

Segundo Alonso (2003, p.36), o gestor deveria agir no sentido de:

- Dinamizar o trabalho escolar ampliando o espaço de ação da escola;
- Organizar o trabalho de forma cooperativa e responsável;

- Exercer a função com eficiência e liderança, descobrindo potencialidades e aproveitando-as em prol da causa comum;
- Fortalecer a autonomia da instituição representando-a e lutando por suas ideias, trabalhando na capacitação de recursos para realizar as suas propostas;
- Trabalhar com a comunidade de forma ordenada e produtiva, criando mecanismos de comunicação interna e externa eficientes e desenvolvendo canais efetivos de participação, promovendo ações que envolvam os vários setores.

Assim sendo, a uma grande relevância em despertar a consciência crítica coletiva dos gestores educacionais, pois trabalhando de forma coletiva e organizada, haverá um bom desenvolvimento da escola e aprendizagem dos alunos. O papel do gestor também se resume em manter a ordem, cumprir a legislação, resolver os problemas internos da escola e representar a escola em todas as instâncias.

2.3 Estrutura democrática da gestão escolar

A gestão democrática está legalmente catalogada para que estados e municípios e a própria federação se organize para exercer o princípio da gestão democrática nas escolas públicas. A LDB (Lei de Diretrizes e Bases, nº 9.394/96) deixa bastante claro que a escola deve integrar a comunidade e destacar a importância da participação do professor, como formador de ideias e modelo de pessoa posta pela comunidade escolar a ser seguido, com isso o professor também possui uma grande responsabilidade em exercer e propor a participação de todos.

A participação dos pais no ambiente escolar ainda é um pouco escassa, mas também aos poucos os pais dos alunos vêm buscando agir de forma participativa na gestão da escola.

O princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa basicamente os pais, as entidades e as organizações paralelas à escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente os pais e outros representantes participam do Conselho Escolar, da Associação de Pais e Mestres para preparar o projeto pedagógico curricular e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (LIBÂNEO, 2004, p. 144).

A prática da gestão democrática desenvolve-se em um ambiente agradável onde todos possam conviver como sujeitos, com seus direitos e deveres respeitados e de decisões coletivas. A escola precisa instalar um clima de favorecimento a ação das instancias colegiadas e processos decisórios, como: Conselho Escolar; Associação de Pais, Mestres e Funcionário; Grêmio Estudantil; Projeto Político-Pedagógico e Conselho de Classe. Cada processo decisório tem a sua importância e função no ambiente escolar, é preciso saber a qual processo recorrer, dependendo da situação.

Associação de Pais, Mestres e Funcionário é um processo significativo na busca da gestão democrática da escola, funcionando como ela que liga pais, professores e funcionários objetivando em suas ações solucionar problemas que emergem da pratica educativa diária nas escolas.

Grêmio Estudantil é um espaço fértil para que novas lideranças possam emergir do chão da escola e se fazer representar na sociedade, pois o grêmio exerce um papel estratégico, sendo eixo que articula a participação do aluno na gestão democrática da escola. E o exercício dessa participação que propicia e estimula a integração do aluno nas práticas sociais democráticas.

Projeto Político-Pedagógico é norteado por princípios que decorrem da opção da educação em construção. De acordo com Oliveira (2005), são eles: Autonomia, qualidade, participação, democracia e igualdade, assim o projeto político-pedagógico é essencial para efetivação da democratização da escola pública, já que é flexível, assim segundo Alarcão (2001) “A escola deve estar aberta à comunidade externa. Atenta a comunidade interna, envolver todas na construção do clima escolar, na definição e na realização do seu projeto e na avaliação da sua qualidade educativa”.

O Projeto Político-Pedagógico como instrumento de planejamento coletivo, demonstra seu poder de democratização da escola, quando resgata a unidade do trabalho escolar e garante que não exista divisão entre pessoas que planejam e as que executam. Pois ele deve ser construído sob a lógica do conjunto, onde todos os segmentos planejam e todos executam, garantindo a visão de todos. (NEGRINI, 2008, p.13).

O Projeto Político Pedagógico da escola é um dos grandes exemplos de gestão democrática, pois o mesmo não se constrói de forma isolada e nem só por um autor, todos os envolvidos no ambiente escolar devem estar presente e participar de forma ativa da sua elaboração.

Segundo Veiga (2002):

O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (p.1)

O projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas, ele deve estar relacionado com a realidade da comunidade escolar e é um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola.

Conselho de Escolar é um órgão máximo na escola e de caráter deliberativo em assuntos didáticos-pedagógicos, fundamentado no Projeto Político-Pedagógico da escola e no regimento escolar. É um momento em que os professores, equipe pedagógica e direção se reúnem para discutir, avaliar as ações educacionais e indicar alternativas que busquem garantir a efetivação do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

O conselho escolar é constituído por pais, representantes de alunos, professores, funcionários, membros da comunidade e diretores de escola. Cada escola deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros do conselho.

Segundo o portal do MEC (Ministério da educação), cabe ao conselho zelar pela manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino. Por ter funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas.

Dentre os processos democráticos o Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico, são os mais relevantes nesse processo de construção da escola democrática que tanto almejamos.

2.4 Elementos construtivos da gestão democrática

Segundo Araújo (2000), os elementos construtivos da Gestão Democrática são quatro: pluralismo, autonomia, transparência e participação.

Uns dos requisitos que precisam ser enfrentados na gestão democrática é o respeito e da abertura de espaços para os diferentes pensamentos e opiniões do

próximo. O **Pluralismo** que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam através do debate e do conflito de ideias o próprio processo democrático”. (ARAÚJO 2000, p.134).

Uma das principais características da gestão democrática é a participação de todos nas tomadas de decisões e o “poder” não está apenas nas mãos de uma pessoa mais todos aqueles que fazem parte do desenvolvimento escolar.

O segundo elemento construtivo da gestão democrática é a **Autonomia**, que está ligada a ideia de autogoverno, isto é, “a facilidade que os indivíduos (ou organizações) tem se regerem por regras próprias”. (BARROSO, 1998). A escola ela é autônoma, pois ela mesmo que constrói o seu PPP (Projeto Político Pedagógico) de forma coletiva e estratégica para a sua emancipação e para a transformação social. A autonomia da escola precisa ser conquistada a partir da democratização interna da escola.

O terceiro elemento construtivo da gestão democrática é a **transparência**, que está intimamente ligada à escola como espaço público. Segundo Araújo (2000, p.155) a: “transparência afirma a dimensão da política da escola, sua existência, pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto as diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola”.

Uma gestão pautada na transparência e na ética é de suma importância para o bom desenvolvimento da escola e da comunidade escolar, o bom diretor mostra o trabalho que tem feito pela escola e comunidade. Prioriza o aprendizado e qualidade do ensino que está sendo repassado para os alunos e o inclui as diferentes formas de ensino.

O quarto elemento construtivo da gestão democrática é a **Participação**. São alguns exemplos de participação, a colaboração, adesão e a obediência as decisões da direção escolar. Segundo Bordignon e Gracindo 2000, essas decisões são tomadas previamente e com objetivos da participação também são delimitadas antes que ela ocorra. A participação é, portanto, uma condição básica para a gestão democrática, pois uma não é possível sem a outra.

Segundo Nespoli (2011) a gestão democrática estabelece um controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, com a introdução de eleição de dirigentes escolares, garantindo a liberdade de expressão, de criação, de pensamento e de organização coletiva, esses são princípios básicos da gestão democrática. A gestão democrática também é uma forma política que une a prática administrativa e o político-Pedagógico, assim o gestor através da articulação dos diversos segmentos da comunidade escolar, modifica as formas de poder e gestão transformando-as em ações coletivas e colegiadas.

Segundo Carvalho (2001), o papel do gestor educacional não se limita apenas a ordem, a disciplina, os horários e as questões burocráticas, mas sim, atuando como um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto político-pedagógico participativo e do processo de aprendizagem.

III – METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Santos Filho (2007), desde a década de 80, os paradigmas de pesquisa dominantes nas ciências sociais e da educação tem sido o método quantitativo-realista e o qualitativo-idealista. Uma defende a unidade das ciências, legitimando o uso do mesmo método em todas as ciências. E a outra é adepta à tese da peculiaridade das ciências sociais e humanas e defende um método específico para cada ciência.

A pesquisa qualitativa está ligada a compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que seguem este tipo de pesquisa opõem-se a conjectura que defende um único modelo de pesquisa para todas as ciências, já que cada ciência tem a sua especificidade e implica uma metodologia própria.

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58 *apud*. GERHADT e SILVEIRA, 2009, p. 32).

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno.

Esclarece Fonseca (2002, p. 20) que:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A metodologia que será utilizada nesta pesquisa, é tipo exploratória que assume a abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada com três diretoras de escolas da rede pública de ensino, no município de Castanhal/Pará. A escolha da pesquisa qualitativa se deu por este tipo de pesquisa, permitir uma abordagem mais flexível, pode-se ter também uma maior inclusão do pesquisador no contexto e na condução da pesquisa.

A coleta de dados foi feita através de Entrevista não-estruturada e Questionário com perguntas abertas. A entrevista foi realizada com o gestor da instituição de ensino e um questionário que foi entregue ao mesmo. A escolha do questionário se deu pelo fato dele garantir uma padronização e uma comparação de dados entre os entrevistados, facilitando, assim, a precisão dos registros e do processamento dos dados.

3.1 Sujeitos da pesquisa

Foram participantes desta pesquisa três diretoras de escolas públicas do município de Castanhal- Pará, duas da rede municipal de ensino e uma da rede estadual de ensino. O critério de escolha dos participantes, se deu pelo fato de trabalharem em escolas da rede pública e localizadas na periferia da cidade. A fim de preservar a identidade das entrevistadas, os mesmos serão citados por GE1, GE2 e GE3.

Quadro 1: Sujeitos da pesquisa, tempo de atuação e formação

Gestor	Sexo	Tempo de atuação como gestor escolar	Formação	Forma de Ingresso na Educação
GE1	Feminino	2 anos	Letras Português/Espanhol com especialização em Gestão Educacional com ênfase em supervisão, direção e coordenação	Concurso

GE2	Feminino	7 anos	Pedagogia com especialização em Psicopedagogia	Concurso
GE3	Feminino	15 anos	Pedagogia com especialização em Gestão Escolar	Contrato

Fonte: Pesquisa de campo: Ribeiro (2017).

O perfil das entrevistadas é bem diversificado umas das outras.

GE1 trabalha somente a 2 anos como vice-diretora uma escola da rede municipal de ensino, trabalhou como docente no 9º do ensino fundamental e do 1º ao 3º ano do ensino médio. A forma de ingresso na gestão escolar foi por meio de eleição.

GE2 trabalha 7 como diretora em uma escola da rede estadual de ensino, e tem experiência como docente no ensino fundamental, ingressou na gestão por meio de eleição do conselho.

GE3 trabalha há 15 anos como diretora em uma escola da rede municipal de ensino, trabalhou como docente no ensino fundamental do 1º ao 5º ano e ingressou na gestão escolar por meio de contrato.

IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Constam nessa seção as análises referentes a cada categoria elencada de acordo com as respostas dos participantes, atentando para a relação entre suas falas e o que esclarecem os referenciais teóricos da pesquisa sobre Gestão Democrática na escola pública.

4.1 Gestão democrática na escola pública

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). O mesmo se assenta no entendimento de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade escolar, assim como os pais e a sociedade em geral.

A gestão democrática da escola pública é caracterizada pela participação efetiva de pais, educadores, alunos e funcionários da escola. Pelo menos era isso que deveria acontecer, mas o que percebemos é que a gestão democrática ainda é uma utopia na educação. Sobre isso Paro (2000, p. 9), discorre:

Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução de problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

Quando perguntado as entrevistadas, “Para você o que é gestão democrática?”, as respostas são bem semelhantes, de que a gestão democrática se dá pela participação de todos, como relata GE1, GE2 e GE3.

GE1 “Estar em acordo com todos os envolvidos no processo educacional, lembrando que todos os atores possuem sua importância”.

GE2 “É uma forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação de todos os envolvidos no processo educacional”.

GE3 “Se dar com a participação de todos, todos os envolvidos têm autonomia, professor a família o conselho escolar também tem autonomia, até mais que o próprio gestor”.

As entrevistadas colocaram muito bem o que é a gestão democrática escolar. Segundo Paro (2000), a gestão democrática implica, necessariamente, na participação da comunidade, participação essa que se dá por meio das tomadas de decisões, nas execuções de tais decisões e na partilha de poder.

Araújo (2009) também contribui com esse pensamento quando ressalta a importância de que os gestores escolares saibam da importância de colocarem em prática as características necessárias de um gestor democrático e que ele é o principal responsável em exercer a democracia no ambiente escolar, e que todos tenham espaços onde possam opinar, discordar e participar das tomadas de decisões.

Neste mesmo eixo foi perguntado as entrevistadas, como exercem a gestão democrática na escola em que atuam.

A entrevistada GE1, respondeu que: *“nossas ações são pensadas e idealizada por todos os atores. Nosso PPP foi construído a partir de uma análise real da comunidade escolar, com isto temos uma ação efetiva aos problemas encontrados”*.

O PPP (Projeto Político Pedagógico) é um grande exemplo de gestão democrática, pois somente com a participação de todos os envolvidos é que se vai ter um projeto de qualidade que beneficie todos da comunidade escolar.

A entrevistada GE2, respondeu que: *“na escola todos tem o direito a voz. A escola dispõe do Conselho escolar ativo, no qual à a participação de todos os segmentos como: comunidade, docentes, discentes, servidores e pais”*.

GE2 destaca o Conselho escolar como exemplo de sua gestão democrática. No item 2.3 vimos que o Conselho Escolar é órgão máximo dentro da comunidade escolar e que uma das suas responsabilidades é mobilizar a comunidade escolar para participar das atividades promovidas pela escola.

A entrevistada GE3, respondeu que: *“isso ocorre com a participação de todos, eu gosto de envolver a todos, eu sempre falo a reunião e para todos. Na reunião tem discussões, tem que 50 + 1 para valer. Primeiro vem o aluno, depois os pais e nós servidores”*.

A entrevistada GE3 não é muito clara na sua resposta, mas percebemos que ela procura envolver a todos e ouvir a todos nas reuniões escolares. Essa também é uma forma de exercício da gestão democrática, mas não é apenas com reuniões que se exercer a democracia, e sim com ações que promovam o interesse em participar.

4.2 Desafios para exercer a gestão democrática

Foi perguntado as entrevistadas, quais os desafios enfrentados por elas em exercer a gestão democrática.

GE1 responde que, *“mostrar ao envolvidos que a opinião de todos deve ser levada em consideração para que se possa estabelecer medidas eficazes ao processo de ensino aprendizagem e ao processo democrático”*.

GE2 respondeu que, *“Há uma grande dificuldade enfrentada pela gestão no momento em que há falta de envolvimento por parte de algumas pessoas da comunidade escolar”*.

GE3 respondeu que, *“Dentro da escola temos uma dificuldade referente aos servidores, para o exercício da gestão democrática, por conta da falta de interesse de algumas pessoas em participar”*.

Como um gestor de escola pública irá exercer sua gestão democrática se falta interesse dos que seriam mais privilegiados com essa gestão?

Paro (2000), relata que a participação da comunidade na gestão democrática pública encontra um sem-número de obstáculos para concretiza-se, pois faltam os requisitos básicos e preliminares para aquele que se dispõe a promover a relevância e a necessidade dessa participação, de modo, que não venham a desistir diante da primeira dificuldade. Essa falta de interesse acaba desmotivando o gestor a exercer a democracia na escola.

Outro ponto levantado durante a entrevista é a relação entre a gestão – Escola – comunidade, as respostas das entrevistadas foram bem semelhantes nesse quesito.

Resposta da GE1, *“É uma relação de parceria, com reuniões mensais e tomadas de decisões coletivas. Somente juntos poderíamos resolver os problemas de toda a comunidade. Entende-se que os muros escolares precisam ser derrubados”*.

Resposta da GE2, *“A escola procura fazer ações para que a comunidade faça parte da escola. A escola sozinha não evolui, escola e comunidade devem caminhar juntas com foco na aprendizagem dos alunos”*.

Resposta da GE3, *“Essa participação não é 100%, a gente procura sempre ter contato através de reuniões, sempre deixo a escola a disposição dos pais, deixo os pais à vontade para terem acesso à escola, a direção”*.

O que podemos observar por meio das falas das entrevistadas, é que a proximidade que a escola tem com a comunidade é no momento das reuniões com os pais dos alunos. Penso que essa relação não deveria se dar somente nas reuniões escolares, mas sim promovendo ações que traga a comunidade para a escola. Como colocado por Paro (2000):

Um dos aspectos mais importantes dessa resistência parece ser o fato de que praticamente inexistente qualquer identidade da escola pública com os problemas da sua comunidade. Entre os membros da população usuária da escola, [...] é possível perceber a consciência de alguns sobre o desinteresse do pessoal da escola em participar dos problemas da comunidade onde ela se encontra”. (p.27)

Tudo isso gera uma evasão por parte da comunidade, como colocado por Paro (2000), *“A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar uma grande parte do fracasso de iniciativas paternalistas de gestão colegiada e de participação que, por mais bem-intencionadas que sejam”*. Outro motivo que leva a essa questão de falta de participação dos pais dos alunos na escola, a falta de tempo disponível para que possam ir até a escola, já que a maioria dos pais dos alunos trabalha e essas reuniões corriqueiras sempre acontecem no horário comercial. Sobre essa questão, Paro (2000, p.18), discorre que:

Não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação. A este respeito, uma medida que acredito deva ser tomada pelo Congresso Constituinte é a instituição de dispositivo constitucional que facilite a participação dos pais na vida escola, por meio da progressiva isenção de horas de trabalho nas empresas. Tal dispositivo poderia ser imaginado, a princípio, na forma de liberação do trabalhador com o filho em idade escolar de um determinado número de horas de trabalho, sem prejuízo de seus vencimentos, nos dias em que tivesse que

comparecer à escola para participar de assembleias ou tratar de problemas relacionado à escolarização do filho.

Essa é uma proposta colocada por Paro (2000), que talvez solucionasse a falta de participação da comunidade no ambiente escolar.

4.3 Projeto Político Pedagógico da escola

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola é um instrumento de autonomia e exercício da gestão democrática, já que o mesmo não se constrói de forma isolada e só por um autor, mas com a participação de todos da comunidade escolar.

Alonso (2003) discorre que:

A primeira condição para que o Projeto seja reconhecido é que a sua elaboração e produto representem o resultado de um processo amplo de participação de todos os setores da comunidade escolar, o que deverá assegurar que ele seja assumido por todos e não somente pelo diretor. Não basta, entretanto, garantir a fase inicial de elaboração do Projeto, pois a sua implementação exigirá congregação de esforços e vigilância constante para garantir total coerência com o que foi proposto. (p.91)

O Projeto Político Pedagógico de uma escola mobiliza todos os atores de uma escola, professores, coordenação pedagógica, direção e funcionários, tudo para pensar a melhor forma de desenvolver o Projeto e quais as principais deficiências da escola. Foi perguntado às participantes da pesquisa, como se dá a construção do Projeto Político Pedagógico da escola, as respostas foram em semelhantes, com a participação da comunidade.

A GE1 relata que: *“O projeto é organizado, pensado, criado e executado por todos os atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Até os vendedores de guloseimas do portão da escola foram chamados este momento de suma importância”.*

Um detalhe pertinente na fala da GE1, é que até o vendedor de guloseima são chamados para participar da construção do PPP, eles também fazem parte da comunidade escolar, já que todos os dias vão para escola para vender seus doces e convivem diariamente com alunos, professores e funcionários da escola.

A GE2 relata que: *“Há um grande evento com a participação de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, inclusive a comunidade. A partir disso, pensa-se em tema voltado para a realidade e necessidade da escola”*.

A GE3 relata que: *“Com a comunidade, a gente se reúne e pega todas as temáticas e necessidades da escola. A coordenação que começa a elabora a parte pedagógica, reúne o conselho, a escola e faz os temas e as necessidades da escola e trabalha os valores e qualidade do ensino”*.

Segundo Veiga (2002):

O projeto político-pedagógico é entendido, como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico. (p.5)

O Projeto Político Pedagógico de uma escola é pautado nos princípios de uma educação de qualidade, objetivando o processo de ensino-aprendizagem dos alunos. O PPP é um grande exemplo de democracia na escola, já que todos podem participar da sua construção, o PPP é constituído de autonomia, qualidade, participação e igualdade.

4.4 Competências de um gestor escolar

São muitas as competências que um gestor escolar deve ter, ele deve administrar a escola com responsabilidade, ter princípios éticos, ter um bom relacionamento com a comunidade escolar, respeito, e que seja competente e tenha formação na área. Sua ação demanda questões de ordem administrativa, pedagógica e financeira, todas elas envolvidas direta ou indiretamente com pessoas vinculadas ao trabalho pedagógico.

Ter competência para a função de gestor é representada pelo conhecimento científico da profissão. A pessoa ao assumir a função deve ter o domínio dos princípios e das habilidades administrativas, deve ter postura democrática, o que propiciará desenvolvimento de práticas participativas.

Quando perguntado as entrevistadas quais as competências/habilidades necessárias para um bom gestor escolar, as respostas foram bem diferentes umas das outras.

A GE1, respondeu que: *“Primeiro estudar, se preparar. A tarefa é muito difícil e uma boa preparação ajudará no dia a dia. Segundo ter paciência. Em terceiro, saber ouvir, a audição é uma das principais soluções para conflitos”*.

A GE2, responde que: *“Deve se ter planejamento, resultados, desenvolvimento de equipe, tomada de decisão, boa comunicação e parcerias”*.

A GE3, respondeu que: *“saber conversar, saber encaminhar as coisas dentro da escola, ter uma liderança, tem que ter poder de gerenciamento na escola e diálogo”*.

Após analisar as respostas das entrevistadas chegam a conclusão de que as competências/habilidades de um gestor escolar segundo as mesmas devem ser: Preparo científico, paciência, saber ouvir, saber planejar, bom desenvolvimento em equipe, voz de decisão, diálogo, liderança e poder de gerenciamento. Algumas dessas competências colocadas pelas gestoras não são adquiridas de forma técnica, através de estudos durante a formação, mas sim através da convivência diárias que eventuais problemas decorrentes do ambiente escolar, como saber ouvir, paciência, diálogo, mas também advém de do modo como se colocam diante da sociedade, como percebem o seu trabalho e o papel da educação na vida das pessoas, sobretudo, daquelas que, historicamente, foram excluídas em função de algum condicionante social ao qual se vinculam, a exemplo da religião que professam, da condição de gênero, da condição financeira, da origem, etc.

Há um impasse quando recorremos aos teóricos para sabermos quais as competências necessárias para um gestor escolar. Segundo Lück (2009), compete ao gestor escolar, criar ações articuladas, confiança, promover a integração, decisões colegiadas e valorização.

Na subseção 2.1 deste trabalho discorrem algumas competências da gestão democrática escolar, levantadas por Lück (2009), que também não coincide com as descritas pelas entrevistadas. Com isso chegamos à conclusão que entre a teoria e a prática há um grande vácuo, pois na academia aprendemos a teoria de como se portar diante de dificuldades, problemas, desafios que são impostos pela

gestão escolar, mas na prática as competências/habilidades necessárias são mais de caráter pessoal, de como cada um vai conduzir de forma própria as dificuldades impostas pela gestão escolar.

4.5 O papel do gestor escolar na atualidade sob a ótica de gestores escolares da rede pública

Após a implementação da gestão democrática na escola, muitas foram às mudanças para o cargo de diretor, a gestão democrática, diferente da administração escolar, ela ressalta a participação de todos no segmento escolar e no processo educativo.

A gestora entrevistada GE1, discorre: *“O gestor deve entender que somente com parceria fará um trabalho efetivo, mas infelizmente ainda existem muitos “DIRETORES” nas escolas de Castanhal, pessoas que ainda não entenderam efetivamente o que significa GERIR”*.

De acordo com a GE1, ainda existem muitos “diretores”, com isso percebemos que apesar da gestão democrática ser uma lei de direito e deve ser cumprida por todos os gestores de escolas, não é isso que de fato acontece.

Sobre isso Paro (2000), expõe que:

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente com posto de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com os alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhe “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que *dá* abertura ou que *permite* sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (p.18-19)

Existe ainda muitos gestores que estão há anos no cargo e não mudam a sua metodologia de trabalho, continuam autoritários, com o poder centrado nas suas mãos. Segundo Paro (2000), não se pode haver democracia plena, sem pessoas democratas para exercê-la.

A gestora GE2 coloca que o papel do gestor é *“um desafio grandioso, um aprendizado completo para o pedagogo, porém deveria ser mais valorizado e apoiado pelo poder público”*.

A desvalorização do profissional gera uma grande desmotivação por parte do profissional seja ele qual for. A falta de investimentos por parte do Estado também dificulta o trabalho do gestor escolar em administrar a escola e em exercer a sua gestão democrática.

As dificuldades em promover relações humanas mais cooperativas e solidárias no interior da escola, vividas por um diretor às voltas com problemas de segurança, falta de professores, insuficiências de recursos financeiros para dar conta das inúmeras carências da escola. Tudo isso lhe rouba tempo que poderia estar empregado no cuidado com o pedagógico e no relacionamento com os alunos, pessoal escolar e membros da comunidade. (PARO. 2000, p,22)

A negligencia do Estado para com as escolas públicas, acaba tornando o trabalho do gestor cada vez mais árduo e cansativo, desmotivando assim o profissional. Como um gestor irá exercer uma gestão de qualidade e democrática se lhe falta o principal?. Mas isso também não é motivo para não exercer seu trabalho com eficiência e ética, mas sim incentivos para buscar seus direitos e obrigações do Estado.

A gestora GE3 relata que *“O gestor ele é responsável por toda a escola. Tem que buscar acompanhar do lado pedagógico à infraestrutura. Antes o gestor só era para cuidar da parte burocrática, hoje ele tem que está sempre em busca da qualidade do aprendizado”*.

A fala da GE3 não é muito clara ao especificar o papel do diretor na atualidade. Sabemos que o gestor é responsável por toda e escola e por todos que fazem parte dela, a sua responsabilidade aumentou muito nos últimos anos com implementação da gestão democrática, como colocado por GE3, anteriormente o gestor era responsável somente pela parte burocrática, na atualidade ele tem que exercer a gestão participativa trazendo a comunidade para o ambiente escolar, tem que cuidar do administrativo, resolver problemas, entres outras tarefas, como citado por Alonso (2003):

O papel do diretor resume-se em manter a ordem, cumprir a legislação, garantir o cumprimento das obrigações estabelecidas oficialmente (papeis e funções), resolver problemas que não podem ser solucionados pelo professor ou que envolvam outras instancias, representar a escola junto aos níveis superiores do sistema de ensino (no caso da rede pública especialmente) a da mantenedora (no caso da escola particular). (p.26).

O gestor escolar possui grandes responsabilidades na escola, e resolver esses problemas sozinho não é nada fácil, por isso a gestão democrática é tão importante nos dias atuais, ter pessoas ao seu lado que possam dividir essas responsabilidades torna o trabalho bem menos cansativo e estressante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de modo geral é fundamental para qualquer organização e a gestão escolar constitui-se de uma dimensão importante da educação. A maneira como se administra uma instituição escolar é de suma importância para o desenvolvimento do estudante enquanto sujeito aprendiz, não é somente em sala de aula que o aluno aprende, mas na escola como um todo, pela maneira como a mesma se organiza e como funciona pelas ações que promove e pelo modo como as pessoas se relacionam com a comunidade.

Diante disso uma educação de qualidade é resultado de um conjunto de fatores internos e externos existente no espaço escolar. São muitos os desafios enfrentados por gestores escolares, na busca de uma educação de qualidade e igualitária para todos, já que o papel e a atuação do diretor no contexto educacional é contraditório e difícil, pois além das determinações do Estado, que ele deve cumprir como responsável pela instituição, também deve ter competência técnica, o que nem sempre é garantido na sua formação, para resolver eventuais problemas na instituição.

A gestão democrática vem para de alguma forma facilitar o dia-a-dia do gestor, já que o mesmo possui grandes responsabilidades na escola e que sozinho seria bem mais difícil o seu trabalho. Poder contar com pessoas que lhe ajudaram a desenvolver melhor seu trabalho e propiciar a melhora da escola e do ensino, é de suma importância para o bom desenvolvimento do ensino-aprendizagem dos alunos.

A gestão democrática escolar possui grandes dificuldades para o seu exercício, são muitos os empecilhos, como podemos ver no referencial teórico e nas falas das entrevistadas. Ainda há grandes dificuldades para se exercer ações democráticas em uma sociedade eivada de autoritarismo político, financeiro, social, de gênero entre tantos outros.

Mas para se exercitar uma ação democrática se pressupõe a capacidade pessoal de ser democrático. Assim, a gestão escolar democrática acontecerá quando os gestores escolhidos ou eleitos forem pessoas com fortes traços democráticos em suas respectivas personalidades. Pois se dizer ser democrática é muito fácil, mas é através de suas atitudes e escolhas que se demonstra o quanto democrático ou não você pode ser.

O que pude ver através de estágios durante a minha formação acadêmica, e análise da entrevista com gestores, é que mesmo que a gestão democrática seja obrigatória por lei, ainda existe muitos “Diretores”, que ainda não entenderam efetivamente o que significa GERIR, como colocado pela entrevistada GE1, que somente com parceria o gestor fará um trabalho efetivo e de qualidade.

Não se constrói uma gestão democrática sozinho é preciso que haja interesse de todos da comunidade escolar, para que a mesma possa ser efetiva. E uma das principais dificuldades colocada pelas entrevistadas em exercer a gestão democrática é a falta da participação de alguns da comunidade escolar. E o gestor tem que mostrar que a participação de todos nas tomadas de decisões e de suma importância.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I. **Escola Reflexiva**: Nova Racionalidade. Porto Alegre: Artimed Editora, 2001.
- ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação**: a posição dos docentes. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de mestrado. Mimeiografado, 2000.
- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Modelos de gestão: qualidade e produtividade**. IESDE Brasil S.A., Curitiba, 2011.
- BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação**: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia. **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.
- BRASIL, Constituição da educação, da cultura, e do desporto. 10º ed. DP&A Editora. Brasília, 2001.
- BRASIL. Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional.
- CARVALHO, Maria Celeste da Silva. **PROGESTÃO – Módulo V**. Conselho Nacional de Secretários de Educação. 2001.
- FERREIRA, Naura S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2008.
- FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- GRIFFITHS, Daniel E. **Teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Nacional, 1974.
- LIBANEO, José. C.; OLIVEIRA, João F. de. TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.
- LIMA, Licínio. A escola como organização educativa. São Paulo: Cortez, 2001.
- LUCE, Maria Beatriz. **Gestão democrática escolar**. In: __: Salto para o futuro/TV escola, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo. Curitiba, 2009.

Métodos de pesquisa. [Organizado por] Tatiana Engel, Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

NEGRINI, Sandra Maria. **Gestão democrática da escola pública**: uma relação teórico-prática. Faculdade de Ciências e Letras de Jacarezinho (FAFIJA). Paraná. 2008.

NESPOLI, Ziléia Batista. **Pedagogia e Empreendedorismo**. IESDE Brasil S.A. Curitiba, 2011.

OLIVEIRA, Maria A. M. et al. **Gestão Educacional**: novos olhares, novas abordagens. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis tem a ver com isso?**. Rio de Janeiro, DP & A, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1991.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3º ed. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Parem de preparara para o trabalho!!!** Reflexões acerca dos efeitos do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escola básica. In: FERRETI, Celso J. et al. **Trabalho, formação e currículo**. 1ª Ed. São Paulo: Xamã, 1999.

Portal.com.gov.br (acesso em 29 de novembro de 2017)

PRADIME: **Programa de apoio aos dirigentes municipais de educação**. Ministério da educação. Secretaria de educação básica. Brasília, DF. 2006.

SANTOS FILHO, J.C. **Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa**: o desafio paradigmático. In: SANTOS FILHO, J. C. dos; GAMBOA, S, S. Pesquisa educacional quantidade-qualidade. 6. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 14a edição Papirus, 2002.

VIEIRA, Alexandre Thomaz, ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini, ALONSO, Mytes. **Gestão educacional e tecnológica**. 1º Ed. São Paulo: Avercamp, 2003.

APÊNDICES



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE CASTANHAL
FACULDADE DE PEDAGOGIA
JANAYNA DOS SANTOS RIBEIRO**

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR ESCOLAR

I – PERFIL DO ENTREVISTADO

1- Sexo: Masculino () Feminino () Não declarado ()

2- Faixa etária:

Entre 20 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos ()

Entre 41 e 50 anos () Acima de 50 anos ()

3- Formação:

Graduação

() Concluída. Curso: _____

Instituição: Pública () Privada ()

() Em andamento. Curso: _____

Pós-Graduação:

a) Especialização () Em: _____

Instituição Pública () Privada ()

b) Mestrado () Em: _____

Instituição Pública () Privada ()

c) Doutorado () Em: _____

Instituição Pública () Privada ()

4- Tempo de atuação como Gestor Escolar (a):

Em todos os espaços em que já atuou: _____ anos

Na atual Instituição: _____ anos

5- Tem experiência com docência? Sim () Não ()

6- Se tem experiência com docência, quanto tempo e em quais níveis?

7- Forma de ingresso na educação:

() Concurso Público () Contrato () Indicação (~~) Serviço Voluntário~~

8- Forma de ingresso na gestão escolar:

() Concurso Público () Contrato () Indicação

II – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Para você o que é a Gestão Escolar?

2- Para você o que é a Gestão Escolar Democrática?

3- Você exerce a Gestão Escolar Democrática? Como isso ocorre?

Sim () Não () Em parte ()

4- Quais os desafios enfrentados por você para exercer a Gestão democrática?

5- Como é o trabalho/relação do diretor com a coordenação pedagógica da escola?

6- Como é a sua relação com o corpo docente e os demais funcionários?

7- Quais os conflitos mais comuns na escola?

8- Com qual com categoria você tem mais conflito na escola? Por quê?

- aluno professores corpo pedagógico
 apoio operacional apoio administrativo com os pais dos alunos

9- Como você lida com conflitos no interior da escola?

10-Como se dá a relação entre Gestão - Escola - Comunidade?

11-Ao seu ver quais são as competências/habilidades necessários para um bom gestor escolar?

12-Como se dá a construção do Projeto Político-Pedagógico da escola?

13-Como você descreve o papel do gestor escolar na atualidade?

14-Existe diferença entre a gestão escolar de vinte anos atrás para a gestão escolar da atualidade? Se existe, quais são as diferenças mais evidentes, na sua opinião?

Sim () Não () Em parte ()

Obrigada por contribui com minha pesquisa!