



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXÃO DA PRÁTICA DOS
GESTORES DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE PRESIDENTE
JUSCELINO-MA.**

Dissertação de Mestrado

Jacyara Carvalho Pereira

Mestrado em Gestão da Educação
(Gestão da Educação)

Portugal/ dezembro/2019



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Jacyara Carvalho Pereira

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXÃO DA PRÁTICA DOS
GESTORES DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE PRESIDENTE
JUSCELINO-MA.**

Dissertação de Mestrado

Orientado por: Prof. Dr. Jorge Simões

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Educação.

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus, em segundo a minha família em especial minha filha Àghata que foi minha maior inspiração, minha mãe Hildeni que foi minha grande incentivadora e ao meu marido e minha irmã por partilhar este momento tão especial comigo. Razões da minha vida, motivos de alegria e esperança. Dedico este trabalho a todos que me ensinaram o que aprendi especialmente: à professora Laudissélia e professor Nilson, por suas sábias e pertinentes opiniões sobre o tema, pelas constantes trocas de informação, ideias e sugestões, pelos referenciais e importantes dicas da ciência no âmbito da gestão.

RESUMO

Esta pesquisa aborda a temática Gestão Democrática: Reflexão da prática dos gestores de uma escola Municipal de Presidente Juscelino/MA. Tem por objetivo geral analisar a atuação dos gestores de uma escola da rede municipal de Presidente Juscelino- MA, de forma crítico-reflexiva no âmbito educacional, numa perspectiva de gestão democrática, bem como pretende compreender a gestão escolar através de uma abordagem histórica contextualizada; verificar qual o papel do diretor como gestor pedagógico, administrativo e seus resultados; analisar as práticas representativas da gestão democrática, buscando ampliar os espaços de discussão e decisão no âmbito escolar e traçar o perfil dos gestores da rede municipal de ensino de Presidente Juscelino, frente os desafios da Gestão Democrática. Partindo desse contexto, por se tratar de uma investigação empírica, buscam-se bases teóricas que fundamentem o objeto de estudo para evidenciar o exercício da Gestão Democrática; optou-se por uma pesquisa documental, bibliográfica e exploratória de natureza primeiramente de caráter quantitativo, quando se utilizou como instrumentos de pesquisa questionários; a segunda etapa, de caráter qualitativo, constou de entrevistas dirigidas com perguntas previamente definidas, para apurar de forma mais detalhada sobre a gestão escolar democrática em estudo de nível descritivo, para melhor compreensão e explicação dos fenômenos estudados. Assim, busca-se por meio de estudo de caso compreender os entraves existentes que dificultam o exercício da gestão democrática tomando- se como base teórica autores que versam sobre o assunto, como: Luck, Paro, Chiavenato, Libâneo, Saviani, Dourado e Sousa. A proposta principal desta dissertação é contribuir na construção e reconstrução da estrutura organizacional das escolas públicas em vários aspectos, desde a participação da comunidade escolar na seleção e eleição para escolha dos gestores; criação de colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa como poder decisório garantindo sua autonomia.

Palavras-Chaves: Escola pública. Gestão. Gestão Democrática. Participação.

ABSTRACT

This research addresses the theme Democratic Management: Reflection of the practice of managers of a Municipal School of Presidente Juscelino / MA. Its general objective is to analyze the performance of the managers of a school in the municipal network of Presidente Juscelino-MA, critically-reflexively in the educational field, from a democratic management perspective, as well as to understand the school management through a contextualized historical approach; verify the role of the director as pedagogical manager, administrative and its results; to analyze the representative practices of democratic management, seeking to broaden the spaces for discussion and decision in the school environment and to draw the profile of the managers of the municipal school system of Presidente Juscelino, facing the challenges of Democratic Management. From this context, as it is an empirical investigation, we seek theoretical bases that underlie the object of study to highlight the exercise of Democratic Management, we opted for a documentary, bibliographical and exploratory research of a primarily quantitative nature, when used as research instruments questionnaires; The second qualitative stage consisted of interviews conducted with previously defined questions, to further investigate the democratic school management under study descriptive level, for better understanding and explanation of the studied phenomena. Thus, by means of a case study, it was possible to understand the existing obstacles that hinder the exercise of democratic management, taking as its theoretical base authors that deal with the subject, such as: Luck Paro, Chiavenato, Libiliar, Saviani, Dourado and Sousa. The main purpose of this dissertation is to contribute to the construction and reconstruction of the organizational structure of public schools in various aspects, from the participation of the school community in the selection and election of managers; creation of collegiate / school council that has both deliberative authority and decision-making power ensuring their autonomy.

Keywords: Public school. Management. Democratic management. Participation.

AGRADECIMENTOS

A Deus que até aqui tem me sustentado, abençoando minha vida guiando meus passos até o final dessa caminhada acadêmica, me fortalecendo e continuará me abençoando por toda minha vida. À minha família que é minha base meus parentes e amigos que sempre estiveram me apoiando nos momentos pelos quais mais precisei, pelo amor e exemplo de vida que eles representam para mim.

À minha filha Ághata, meu amor maior, à minha mãe Hildeni, razão do meu lutar diário, minha grande incentivadora e ao meu marido Dilvan por toda ajuda no desenvolvimento deste trabalho, estes são minha inspiração a querer ser mais do que fui até hoje. Meu maior presente!

À minha amiga do mestrado Geisa Correia Lima, sempre presente, obrigada pelos momentos divididos juntos de aflição e de alegrias, nessa jornada. Aos poucos, fomos nos tornando mais do que amigas, quase irmãs. Foi bom poder contar com você!

Mas, há aquelas pessoas especiais que diretamente me incentivaram e, que sempre acreditaram em minha capacidade, em especial ao presidente do SISMURB, o Conselho Municipal de Educação na pessoa do Hailton, Abdoral, tia Laudisselia e amigas Francilva e Eliane obrigada por toda ajuda, me fortalecendo e me fez tentar, não ser a melhor, mas fazer o melhor de mim. Obrigada a todos (as).

Ao amigo José Nilson, pelo apoio recebido na conclusão desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Jorge Simões, orientador desta dissertação, pela atenção, paciência, pelos ensinamentos, além de sua dedicação, competência e especial atenção oportunizando meu crescimento intelectual nas revisões e sugestões, fatores fundamentais para a sua conclusão.

À toda comunidade escolar C.M.E Eleodória Jacinta Cantanhede do município de Presidente Juscelino-MA, por abrir as portas de sua escola para realização desta pesquisa além de ter me fornecido todas as informações que precisei e não mediram esforços em participarem dessa pesquisa.

Finalmente, gostaria de agradecer ao Instituto Politécnico de Tomar, pela oportunidade de realização de um sonho, o curso de mestrado. A busca de conhecimento técnico e científico foi mais uma LIÇÃO DE VIDA.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO TEMA	10
1.2. OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO	13
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 INTRODUÇÃO	17
2.2 PARALELO ENTRE ESTADO NOVO E REDEMOCRATIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO.....	18
2.3 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	20
2.4 GESTÃO ESCOLAR E TIPOS DE GESTÃO	22
2.4.1 Gestão escolar	22
2.4.2 Administração e gestão escolar.....	25
2.4.3 Tipos de Gestão.....	29
2.5 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	312
2.6 A IMPORTÂNCIA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA.	37
3. METODOLOGIA	445
3.1 INTRODUÇÃO	44
3.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	456
3.2.1 Objetivo geral.....	456
3.2.2 Objetivos específicos	45
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	49
3.4 LOCAL DE ESTUDO (DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE).....	50
3.4.1 Escola campo da pesquisa.....	50
3.4.2 Caracterização da escola	51

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS	533
3.6 TRATAMENTOS DOS DADOS	556
3.7 CONCLUSÃO	57
4. ANÁLISE DE DADOS	591
4.1 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	591
4.1 ANÁLISES DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS COM OS ALUNOS.....	60
4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS PROFESSORES	689
4.3 ANÁLISE DOS QUESTIONARIOS APLICADOS AOS GESTORES	7981
4.4 ENTREVISTA COM OS PROFESSORES.....	82
4.5 ENTREVISTA COM GESTOR	90
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES....	94
REFERÊNCIAS.....	102

1 INTRODUÇÃO

1.1 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO TEMA

No presente trabalho discorreremos sobre o perfil do gestor escolar frente à gestão democrática como uma prática eficaz na qualidade do ensino, tecendo algumas considerações no perfil deste gestor escolar, que se efetivou na pesquisa bibliográfica e de campo, apresentando o método utilizado, as questões norteadoras, os objetivos e os procedimentos metodológicos utilizados para a abordagem da pesquisa, além de apresentar a estrutura da mesma.

Partindo desse pressuposto a gestão democrática tem por base compatilhar decisões significativas envolvendo a coordenação de atitudes e ações que almejam a participação da comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários). Quando as decisões são tomadas pelos principais interessados na qualidade da escola, a chance de que deem certo é bem maior. Assim, é imprescindível que cada um destes sujeitos tenha clareza e conhecimento de seu papel quanto participante da comunidade escolar.

Inicialmente iremos frisar que a gestão democrática nas escolas públicas nos últimos anos tem sido muito discutida em grandes debates educacionais e das iniciativas públicas, efetivando assim e dando sequência a um princípio constitucional que é evidenciada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDBEN nº 9394/96, no art.3º. VIII, respaldada na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, C.F.art.206).

Desse modo, para que se pudesse atingir os objetivos discorreu-se sobre Gestão Democrática com ênfase na organização das ações que venham a garantir a participação social: nas tomadas de decisões, no planejamento, na utilização dos recursos e reais necessidades de investimento, além da avaliação da escola e da política educacional. Com destaque a execução do Projeto Político Pedagógico dessa escola, que ainda encontra-se inacabado e engavetado, não sendo utilizado este instrumento que aborda a visão e missão da escola com base nos paradigmas atuais que trazem novos desafios e perspectivas à educação.

Estes princípios foram organizados para auxiliar as mudanças ocorridas na educação, no qual a gestão escolar democrática como princípio da educação nacional, articula-se à luta pela qualidade da educação escolar e da comunidade local, organizando-se coletivamente a ter um projeto político pedagógico de qualidade e garantir processos de participação e o fortalecimento da atuação das

pessoas que constituem a comunidade escolar, que se materializa pela ação dos Conselhos Escolares por meio da participação, avaliação e planejamento dos recursos descentralizados pelos atores educativos no exercício da autonomia que se apresenta na construção, disseminação, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico.

Como diz Libâneo, (2001, p. 7) “A gestão democrático-participativa, valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso”.

O problema abordado refere-se à seguinte questão: Que prática os gestores tem desempenhado na escola C.M.E Eleodória Jacinta Cantanhêde para desenvolver a gestão democrática?

A pergunta acima se pretende ainda oportunizar uma reflexão sobre o verdadeiro significado de ser diretor dentro desta perspectiva de gestão democrático-participativa e os efeitos da mesma na prática pedagógica na referida escola.

Ao longo dos anos observaram-se poucas mudanças em relação à figura do diretor das escolas públicas que não tem voz ativa e nem poder de decisão dentro dos estabelecimentos, tendo sua função se resumindo apenas a guardião de prédio. O que tem impedido de assumir seu papel que é de construir um ambiente que visa o conhecimento significativo a fim de resolver os problemas do cotidiano escolar.

Em relação a essa prerrogativa, conforme citamos acima, a pesquisa é considerada bibliográfica e de campo, pois além de se utilizar uma vasta literatura sobre o tema, ainda escolheu-se um campo de pesquisa para eleger um objeto de estudo e acima de tudo apontar possibilidades de resolver a problemática encontrada durante a pesquisa. Para a coleta de dados aplicou-se questionários aos gestores, professores e alunos do 9º ano e também foram realizadas entrevistas sobre o tema do trabalho com os dois gestores, oito professores, sendo quatro do turno matutino e quatro do turno vespertino.

Desde a origem do mundo que o homem tem de certa forma se organizado na busca de soluções para seus problemas. Tal problemática fez com que se apresentassem diretrizes, normas, princípios que são norteadores de seu trabalho organizacional.

No entanto, numa sociedade democrática, a escola é peça chave nos processos de coordenação, organização e planejamento com a finalidade de assegurar a todos a igualdade de condições para a permanência na instituição escolar.

Neste século de acelerados avanços tecnológicos, a globalização do capital e as mudanças nas relações de trabalho, como a perda de direitos sociais, ocasionaram mudanças para as políticas de gestão e de regularização da educação no Brasil. Tais mudanças interferem na organização da escola e nos papéis dos diversos atores sociais que constroem seu cotidiano.

Partindo do pressuposto de que as mudanças sociais geradas pela globalização dos processos de gestão educacional são notórias perceber, mesmo que com certa lentidão, que as instituições públicas estão tentando se adaptar a essas mudanças no sistema social. Sendo que, uma boa gestão democrática serve de suporte para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Atualmente temos observado uma disparidade entre teoria e prática em relação ao trabalho desenvolvido por gestores em algumas instituições de Ensino da rede pública, frente a isso, faz-se necessário uma análise de como vem sendo concebido a questão das relações interpessoais, bem como a organização e funcionamento que só acontecerá através de uma participação popular nas decisões escolares a fim de romper com relações de forças desiguais de poder.

Durante a redação desse trabalho iremos abordar vários tópicos que falam da gestão na perspectiva democrático-participativa destacando as ideias de alguns autores que discorrem sobre esta temática e apresentam a atual situação da gestão escolar, do Projeto Político Pedagógico e dos Conselhos Escolares da escola campo. Vale ressaltar que a existência do PPP na escola constitui um dos pilares mais fortes na efetivação de uma Gestão Democrática, pois assim todos os componentes da comunidade escolar (gestores, professores, demais servidores, alunos e pais) participam ativamente das decisões tomadas.

Por esse motivo, o papel do gestor assume ponto central no envolvimento da comunidade escolar nesse trabalho de compartilhar a responsabilidade de construir os rumos da escola torna-se um grande desafio para todos os envolvidos na gestão desta escola democrática que prima pela aprendizagem dos alunos, com condições pedagógicas e organizacionais, com valorização de seus funcionários na função que desempenha.

Mas, tal esforço é compensado com atuação dos conselhos e colegiados escolares, PPP bem estruturado, a escola passa a ter uma identidade e a equipe gestora ganha segurança para tomar decisões. Com isso a escola passa a ter autonomia nas suas decisões e conseqüentemente faz um trabalho alinhado às reais necessidades do seu corpo discente.

1.2. OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO

Esta dissertação refere-se ao desenvolvimento de um projeto de pesquisa que versa sobre a gestão democrática na escola pública municipal de Presidente Juscelino, abordando a gestão escolar, gestores educacionais e as principais técnicas na gestão escolar. Tem como objetivo principal analisar a atuação dos gestores de uma escola da rede municipal de Presidente Juscelino-MA, de forma crítico-reflexiva no âmbito educacional, numa perspectiva de gestão democrática.

Assim, fez-se uma busca para evidenciar o exercício da Gestão Democrático-Participativa na escola pesquisada, que será concretizada pela ação dos conselhos e/ou colegiados escolares a partir da participação dos atores educativos na reflexão do exercício da autonomia em formular, disseminar, executar e avaliar o PPP e pelo controle social em relação ao planejamento e à avaliação da execução dos recursos descentralizados.

O gestor escolar na atualidade tem atuado como elo com a comunidade escolar, gerindo e avaliando o dia a dia da escola a partir de um trabalho em equipe. Dando prosseguimento ao objetivo principal desta pesquisa científica, os objetivos específicos surgem neste instante, visando:

- I Compreender a gestão escolar através de uma abordagem histórica contextualizada;
- II Verificar qual o papel do diretor como gestor pedagógico, administrativo e seus resultados;
- III Analisar as práticas representativas da gestão democrática, buscando ampliar os espaços de discussão e decisão no âmbito escolar;
- IV Traçar o perfil dos gestores da rede municipal de ensino de Presidente Juscelino, frente aos desafios da Gestão Democrática.

Mediante o exposto, é de grande relevância a atuação de um gestor comprometido para que todos que constituem a comunidade escolar tenham sucesso, isto é, para que a colaboração e participação mútua, em que todas as ideias e pessoas sejam valorizadas e reconhecidas independentemente da função na qual ocupam, lutando por uma escola pública, gratuita e de qualidade para todos. Portanto, o papel do administrador escolar é garantir o cumprimento à função educativa, que é o ponto central de ser da escola.

O tema abordado reveste-se da importância na qual as escolas têm que apresentar resultados na aprendizagem mediante indicadores oficiais de avaliação externa em larga escala.

Com base nessa afirmativa, fica evidente que o papel do diretor tem sido vista como, aquela figura distante, que se encontra atrás de uma mesa, delegando funções aos colaboradores de uma escola e castiga os alunos que não são obedientes ou estudiosos. Essa é uma visão distorcida de um profissional que é fundamental para o funcionamento das instituições de ensino.

O diretor exerce uma importante função no cotidiano escolar. Seu papel corresponde ao de um líder, podendo influenciar a todos de maneira positiva ou negativa. Desse modo, ele é de extrema importância para o dia a dia de uma instituição escolar. Isto é, ele deve desenvolver suas habilidades constantemente, com o objetivo de favorecer a qualidade da educação oferecida pela escola. Assim como o estímulo às equipes que nela trabalham e a integração entre todos, inclusive pais e responsáveis.

Como afirma Freire (2000), a escola deve ser vista como espaço vivo e dinâmico que, fazendo parte de um contexto social, econômico, político e cultural mais amplo, influencia e é por ele influenciado.

Nessa perspectiva, fica evidente que este gestor escolar tem que corresponder a tais exigências, o que faz com que este busque o desenvolvimento das competências que venham a viabilizar esses indicadores, relacionados com as reais necessidades da escola. Além disso, a escola enquanto espaço social, de convivência com pessoas de diferentes culturas, requer do gestor variadas habilidades para agrupar responsabilidades, desejos, inquietações e o compromisso coletivo que gira em torno de uma mesma aspiração num projeto de escola.

Vários são os pontos reflexivos feitos sobre a gestão democrática nas esferas públicas como: falta de formação; má distribuição de recursos; dificuldade de fazer uma gestão participativa entre outros. Porém, a instituição escolar apresenta um sistema de relações que se refere aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos, coordenando e avaliando o trabalho das pessoas de forma democrático-participativa. Dessa forma é de suma importância que os profissionais da educação percebam que a democracia é a única forma de reconstruir e influenciar esse espaço dinâmico que é a escola pública que almejamos ser de qualidade.

Sob esse ponto de vista, esta pesquisa é de suma importância para os profissionais da educação na atuação da rede pública, pois a gestão escolar contribue na ação dos atores envolvidos na construção dessa tão sonhada escola de qualidade para todos. Por outro lado, percebe-se que o tema desta pesquisa, seja de interesse dos gestores escolares, que no seu trabalho diário, utiliza as

mais variadas estratégias de gestão, com a finalidade de obter resultado significativo de crescimento da instituição e de suas potencialidades.

Deste modo, que tanto os gestores como a Secretaria municipal de educação, efetivem as práticas democrático-participativas, buscando alcançar os propósitos educacionais. Com base nessa perspectiva que esta dissertação irá considerar não só as normativas, mas boas práticas apontadas que são reflexos da organização da escola que será refletida conseqüentemente na aprendizagem dos alunos.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A gestão democrática da educação sendo um princípio constitucional do ensino público requer que haja a concretização de outros dois princípios legais: participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e/ou colegiados e a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola.

Dessa forma o presente trabalho aborda diversos tópicos que tratam sobre o assunto, pois nessa abordagem discorreremos sobre: Histórico da administração e da gestão escolar; Princípios de Gestão democrática e tipos de gestão; Instrumento da democratização da gestão escolar; Gestão democrática e participativa; Projeto político pedagógico: concepção e prática, a escola C.M.E Eledória Jacinta Cantanhede, histórico e estrutura organizacional da escola, aspectos administrativo, físicos, pedagógicos; situação da gestão do conselho escolar, de classe e do PPP da escola. Realização de entrevistas semiestruturadas e questionário com representantes da comunidade escolar.

Desse modo, o presente trabalho contribuirá de forma significativa para futuros estudos e discussões acerca da compreensão dos fundamentos que sustentam os mecanismos de visão e intervenção das políticas educativas, no tocante a gestão educacional em seu caráter democrático.

As ideias expostas nesse trabalho estão apoiadas em grandes renomes da literatura que trata sobre a Gestão Democrática, planejamento Participativo e PPP dentre eles estão: Eloisa Lück, Vitor Henrique Paro, Idalberto Chiavenato, Jose Carlos Libâneo, Demerval Saviani, DOURADO e SOUSA e etc. que pensam e veem o gestor/diretor como autor principal e o grande responsável na sua atuação prática, assumindo papel significativo no ambiente escolar.

Os autores citados enfatizam e defendem pontos culminantes e essenciais que podem contribuir na qualidade das administrações escolares públicas: desde a participação da comunidade escolar na seleção e eleição com critérios específicos e técnicos para escolha dos gestores; criação de colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa como poder decisório; repasse de recursos financeiros às escolas garantindo sua autonomia. Assim, tais discussões nascem da vontade de que objetivos educacionais sejam alcançados pela comunidade escolar de forma eficaz, pois se almeja e clama por mudanças significativas.

Nesta perspectiva, o processo de gestão escolar é de grande importância no papel do gestor, entendendo a educação como um processo de interação e inter-relação entre todas as pessoas inseridas para obtenção dos objetivos comuns e, sendo, portanto o chão da escola tal espaço de transmissão de herança cultural, de socialização e de produção de conhecimento, além de preparar para o mercado de trabalho, formar o ser humano para o pleno exercício da cidadania.

Considerando a forma de organização esta dissertação constitui-se , além da introdução, de mais quatro capítulos, os quais se apresentam com uma breve descrição:

O capítulo I, intitulado ‘FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO’ traz a pesquisa bibliográfica sobre gestão, seu contexto histórico ao fazer um paralelo entre estado novo e redemocratização na educação, destaca os princípios de gestão democrática como: PPP, Conselho Escolar entre outros. Abordando ainda os tipos de gestão, os instrumentos da gestão democrática e participativa, e seus reflexos no contexto educacional, suas contribuições legais no cenário da educação brasileira, a Constituição Federal de 1988, a LDBEN 9394/96, o Plano Nacional de Educação, Lei 10.702/2001, além dos documentos de âmbito local, o Regimento Interno da SEMED de Presidente Juscelino-MA.

O capítulo II apresenta a ‘METODOLOGIA’, caracterizada pela realização de análise documental, procedimentos metodológicos de acordo com os seguintes elementos: metodologia da pesquisa, sujeitos (população e amostra), e os instrumentos de coleta de dados para validar o processo de investigação.

No capítulo III ‘ANÁLISE DE DADOS’ são analisados os perfis dos pesquisados e suas informações e os resultados obtidos pela pesquisa, identificando acontecimentos relevantes para a construção da gestão escolar democrática, apresentação, análise das informações obtidas pelos alunos, professores, gestores, supervisores e coordenadores pedagógicos e suas percepções sobre

essa gestão, discussão dos resultados em função dos objetivos da pesquisa, resultados da entrevista com a equipe gestora da escola.

O capítulo IV trata das ‘ CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO’, retomando os principais pontos apresentados no desfecho da pesquisa, a partir da fundamentação teórica e as análises da gestão no âmbito das escolas que visa responder ao problema proposto e aos objetivos desta pesquisa, fazendo uma abordagem relativa as conclusões referentes às análises apontadas e algumas contribuições deste trabalho para sociedade.

Portanto, o presente trabalho pretende trazer à comunidade escolar dessa unidade de ensino inclusive à atual gestão, uma reflexão sobre a Gestão Democrática e sua funcionalidade no contexto da escola que serviu de campo de pesquisa para este trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTRODUÇÃO

Ao fazer uma abordagem sobre gestão escolar democrática vale ressaltar a importância das contribuições sociais para o ambiente escolar, por meio de valores sociais inerentes à própria gestão como essenciais para o processo educacional.

Tendo que apresenta algumas características como: o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo-benefício, a transparência (capacidade de deixar claro para a comunidade como são usados os recursos da escola, inclusive os financeiros).

Com o intuito de melhor entender essa temática, neste capítulo, apresentará uma revisão da literatura com a finalidade de dar uma visão histórica do tema Gestão Democrática. Procedeu-se à descrição das definições da abordagem do processo de redemocratização fazendo um paralelo com o estado novo de forma histórica, enfatizará os princípios de gestão democrática, com o intuito de analisar a evolução do termo e permitir fazer uma contextualização do mesmo, bem como a gestão escolar e tipos de gestão, problematizará a gestão democrática participativa enquanto prática educacional designada à construção e organização coletiva da instituição escolar ao longo dos tempos, tendo como referencial as teorias contemporâneas que valorizam a capacidade participativa do ser humano.

Analisa, também, as reformas educacionais em diversos contextos históricos que influenciaram na gestão da escola pública e os dispositivos legais que normatizam os direitos de uma gestão escolar democrática participativa no interior das escolas públicas municipais em estudo.

2.2 PARALELO ENTRE ESTADO NOVO E REDEMOCRATIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO

Com a crise do café no Brasil e com a Revolução de 30, a educação passou por diversas mudanças em diferentes segmentos sociais, econômicos e de diversas tendências ideológicas: intelectuais, militares, políticos, burguesia industrial e comercial, além de segmentos de classe média (ARANHA, 1996, p.195).

O Estado Novo foi instituído com o intuito de confrontar as ideias comunistas. Sendo que o direito ao ensino em instituição pública era somente do que não possuía recursos para arcar com seu ensino, ou seja, o estado se omitia em sua responsabilidade com a educação do povo. Além de possui a caixa escolar para os que possuíam recursos, em oposição ao que rege à Constituição Federal que afirma, “ser o ensino fundamental obrigatório e gratuito”, (art.208, inciso I).

Politicamente este período esta compreendido entre dois processos de transição vinculados a um modelo econômico agrário-exportador para industrial-urbano: “a Revolução de 1930 e o golpe de Estado de 1964”. (Aranha, 2002, p.195)

No entanto a educação sofreu acirradas manifestações ideológicas no cenário nacional, que iniciou em 1932:

De um lado, a igreja católica e setores conservadores a fim de manter o domínio e a hegemonia histórica da política nacional de educação, e do outro lado setores liberais, progressistas e até os de esquerda aderiram aos ideais do Estado Novo, que defendia a escolarização a todas as crianças e adolescentes dos 7 aos 15 anos. (Aranha, 2002, p. 198).

Outro aspecto a ser ressaltado no Estado Novo é a reforma da legislação educacional que iniciou com a Revolução de 30. Sendo que o ensino secundário foi regulamentado em diversos ramos do ensino técnico-profissional: industrial, comercial e agrícola. Já o ensino primário, o ensino normal e o agrícola só foram regulamentados após a queda de Getúlio. Entretanto, no decorrer do Estado Novo os decretos-lei em relação a estes cursos tinham um espírito do modelo antidemocrático.

Em relação ao técnico profissional foi criado o SENAI, mantido pela confederação Nacional das Indústrias. O SENAC surgiu em 1946 por ser o mais rápido na formação de mão-de-obra. Porém o ensino primário só foi regulamentado após a lei de 1827, ou seja, a educação pública nunca foi prioridade. Ficou dividido assim: curso primário fundamental (primário elementar e primário complementar) e curso primário supletivo.

Mesmo assim, pode-se afirmar que esta corrente pedagógica denominada de Escola Nova foi a que mais cresceu no período, apesar de ter provocado divisões no grupo dos educadores. Ghiraldelli (2000) nos afirma o que aconteceu com os ideais progressistas dos escolanovistas na política educacional provocando:

Os liberais igualitaristas, que tinham seu expoente máximo em Anísio Teixeira, se afastaram de compromissos ideológicos com o governo. Os liberais elitistas se dividiram; alguns, como Fernando de Azevedo, mantiveram certa distância da ditadura, outros, como Lourenço Filho endossou o novo regime e participaram dele (GHIRALDELLI, 2000:42).

Com o fim do período ditatorial de Vargas, o país passou quase duas décadas de regime democrático, alguns fatos relevantes serão destaque como: a promulgação da Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional (LDBEN) e os movimentos de educação popular (Campanha de Educação de Adultos, Movimento de Educação de Base (MEB) e Programa Nacional de alfabetização desenvolvimento do Método Paulo Freire de Alfabetização de Adultos).

A constituição de 1964 faz um resgate do regime democrático no país, lembrando que tais princípios pertenciam à Constituição de 1934 e que passam a ser novamente lei que afirma: o direito de todos à educação, ao ensino primário obrigatório e gratuito na rede oficial e à assistência aos estudantes. Mesmo com tais mudanças a legislação educacional vigora até 1961, quando é promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/61) lembrando que foi a primeira lei que se preocupou com todos os níveis escolares, embora tenha ficado 13 anos no Congresso Nacional, tempo suficiente para grandes transformações e mudanças significativas das necessidades educacionais. Destaca-se que antes desta lei os estudantes não podiam prestar exames vestibulares.

A estrutura do ensino se constituiu em educação pré-primária, ensino primário, ensino médio (ginásial e colegial) e ensino superior. O currículo é constituído por disciplinas obrigatórias, segundo as regiões e os estabelecimentos de ensino. Já o currículo foi constituído por disciplinas obrigatórias e flexíveis de acordo com a realidade de cada estabelecimento de ensino.

2.3 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Na lei n. 9394/1996, a gestão democrática, enquanto princípio aparece no artigo 3º, inciso VIII: “Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Sobre os princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, a LDB dispõe:

Art.14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalente.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

De acordo com a legislação em vigor, cabe aos sistemas de ensino regulamentar a gestão democrática por meio de dois instrumentos fundamentais ao incremento da participação: Projeto político-pedagógico da escola, elaborado por seus profissionais da educação e Conselhos escolares que incluam membros da comunidade escolar e local.

Nesse sentido, fica em evidência a participação e a forma democrática dos gestores na consolidação dos instrumentos fundamentais, de acordo com a realidade e as peculiaridades que os cercam. Tais princípios implicam numa mudança da escola que temos com o intuito de buscar incessantemente a construção de uma nova escola que seja pública e popular com uma gestão participativa envolvendo toda a comunidade nas tomadas de decisão construindo coletivamente a autonomia da escola.

Mediante tais dispositivos legais, o Plano Nacional de Educação-PNE (Lei nº13.005 de 25 de Junho de 2014) enfatiza as metas e estratégias norteadoras de todas as dimensões ou seus eixos de atuação educacional de qualquer planejamento em seu art.2º, inciso VI preconiza como diretriz a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública conforme:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 02 (dois) anos, para efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnico de mérito e desempenho à consulta pública à

comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da união para tanto.

Estratégias:

19.5 estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6 estimular a participação e a consulta de profissionais da educação alunos e seus familiares na formulação dos projetos políticos e pedagógicos, currículos escolares, plano de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7 favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8 desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar a prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Nessa perspectiva fica evidente que a participação e fortalecimentos dos instrumentos que oportunizam e asseguram a autonomia da escola nas dimensões pedagógica, administrativas e financeiras é de grande importância na efetivação dos conselhos escolares e de classe, no PPP.

Corroborando com o PNE tem o PEE (Plano Estadual do Maranhão), a Lei nº10.099 de 11 de Junho de 2014, com estabelecimento de metas e estratégias de implantação da Gestão Democrática na meta 20 “Assegurando condições no prazo de dois anos para a efetivação da Gestão democrática pela participação direta na eleição de gestores na comunidade escolar, com critérios técnicos e de desempenho no âmbito das escolas públicas Maranhense.” Apresentado nas estratégias da referida meta, a saber:

Estratégia:

20.13 Promover a gestão democrática no sistema de ensino por meio de mecanismos que garantam a participação dos profissionais da educação, familiares, estudantes e comunidade local no diagnóstico da escola, projeto político pedagógico, plano de aplicação, prestação de contas e acompanhamento dos financiamentos e programas destinados às escolas.

20.14 Garantir o funcionamento do mecanismo de gestão democrática nas escolas de educação básica.

Segundo o Plano Municipal de Educação (PME) Lei Municipal nº06, de 22 de Junho de 2015 com sua alteração do Art. 7º na Lei nº 015/2018 da meta 16.1 em seu critério III e 16.2 em seu critério IV respectivamente “Garantir no prazo de 02 (dois) anos, condições para a consolidação da gestão democrática, em 50% das escolas da rede municipal e em 100% até 2019, viabilizada pela participação direta da comunidade escolar, mediante lei específica no âmbito municipal” e “Ter experiência comprovada, em docência, em unidade de ensino da rede municipal por um período mínimo de 02 (dois) anos”, fica claro com base na Lei que este gestor tem que esta dentro dos critérios técnico e de desempenho para habilitar sua candidatura ao cargo e ser reeleito ou destituído a qualquer tempo uma vez verificado a insatisfação da comunidade.

Com base nessa abordagem observa-se que a Eleição direta ficou apenas no papel e não sendo garantido a efetivação dos prazos de 100% das escolas, porém observa-se que nas escolas da rede ainda não adota esse critério.

Mediante esses pressupostos legais ficam bem claras as atribuições e o papel político do gestor escolar, vale destacar alguns pontos sobre a sua função, com embasamentos fundamentados na democratização das ações básicas de compromissos de todos os segmentos da escola. Destaca-se a importância do papel da escola diante da sociedade a fim de garantir de um trabalho global e dinâmico que prime por práticas pedagógicas centrado para o aprendizado do alunado, com isso democratizar todas as dimensões da gestão escolar com o intuito de discutir, rediscutir e avaliar a prática pedagógica sob uma nova perspectiva, viabilizando a construção de um PPP coletivo, abrangente e de qualidade na articulação com a comunidade e demais entidades educacionais consolidando o papel dos Conselhos Escolares, a fim de garantir a autonomia pedagógica, financeira e administrativa.

2.4 GESTÃO ESCOLAR E TIPOS DE GESTÃO

2.4.1 Gestão escolar

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio da mesma, observa-se que a escola e os problemas educacionais, e que se busca abranger, pela

visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

Com essa nova visão, entende-se que os problemas são globais e complexos, em vista do que ações locais e tópicas, em desconsideração ao conjunto de que fazem parte, são ações inconsequentes, no sentido de transformar a escola e mover a prática social voltada para o desenvolvimento.

Em decorrência, a qualidade da educação não podia mais ser promovida pelo enfoque administrativo pelo qual se garantiriam recursos e se promoveriam ações concentradas em determinados focos prioritários e isolados, na expectativa de que viessem a repercutir no conjunto, portanto, tal entendimento implicaria a realização de ações conjuntas para as quais todos os participantes do contexto escolar deveriam concorrer (LUCK, 1996, p. 24).

Atualmente para dar conta de um novo modelo organizacional na escola é preciso passar por varias mudanças como, por exemplo, de paradigma. “É preciso ainda assimilar novas formas de se relacionar com o conhecimento, a pesquisa, a organização e a função da comunidade no envolvimento da educação, conforme RIOS” (1993, p.38).

A gestão democrática ainda se encontra muito em aberto à construção do conhecimento e aprendizagem, dada à dificuldade que se tem de mudanças de paradigmas. Estas não acontecem de forma rápida, pois consistem em um processo histórico e construído com muita dificuldade pela sociedade. Durante muito tempo, a educação viveu apenas sob o domínio do modelo da modernidade fincado em verdades prontas, em conhecimento cristalizados e sem direito à participação da coletividade. A questão do controle, do poder aprisionado nas mãos de diretores e superiores ainda é prática constante.

Administrar escolas é tarefa árdua, porém, dentro dos moldes do autoritarismo, legitima-se então, traumas antigos em que a sociedade se mostra ainda fragilizada, com medo, sem liberdade de se expressar e covardemente cedendo lugar às ideologias (PARO 2001, p.83).

Conforme FERREIRA (Org. 2000) a LDB, nº 9394/96, embora pesem todos os limites e condicionantes, é a expressão das lutas efetivadas entre as diversas forças sociais e, dessa forma, apresenta-se como um balizador para as políticas educacionais no país e, conseqüentemente, para as políticas de democratização da escola e da gestão escolar.

A gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola (HORA, 1994).

Segundo FERREIRA (Org. 2000, p.69):

Entende-se gestão democrática como um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mais 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, as práticas educativas.

Assim, um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação dos alunos. Portanto, no trabalho, prestar atenção a cada evento, circunstância e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Tal atitude garante a possibilidade de que pense grande e aja no pequeno, isto é, que as ações localizadas tenham em mente o conjunto todo da escola e o papel educacional, não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, em acordo com visão estratégica e com amplas políticas educacionais. “Implica ter uma visão da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo, com horizontes largos” (KLINK, 1993, p.59).

Tendo uma perspectiva de uma gestão democrática, HORA (1994, p.52) diz que ideias e comportamentos novos surgem, nos quais se precisa acreditar e adotar:

1. O diretor é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades.
2. Os especialistas (supervisor, orientador, diretor) são possuidores de um conhecimento específico em uma área, assim como cada professor o é; o trabalho coletivo dessas diferentes especialidades na escola é que provocará mudanças.
3. A expectativa que alunos, pais, comunidade têm em relação à escola é uma dimensão que não pode ser ignorada e sim conhecida para ser atendida.
4. Os indivíduos precisam assumir as responsabilidades de suas atividades, sem que alguém lhes diga sempre o que é e como fazer. Não pode, pois, existir a dicotomia-uns pensam, outros executa- mas todos precisam ter e desenvolver o compromisso político próprio ao ato educativo.
5. O individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e autocrítica, do direito e do dever, e da responsabilidade social frente ao ato educativo.
6. O comando, por ser sensível às necessidades aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto dos mesmos, resultando em ações criadoras.
7. A gestão da escola passa a ser, então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente.

Sendo assim, PARO (2001, p.77) “afirma que através dessas ideias e pensamentos conclui-se que a escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana”.

Entende-se então que, o diretor de escola tem como funções básicas as ações de organizar e administrar, tendo em vista as orientações superiores, atribuindo a todos e qualquer problema uma dimensão puramente administrativa isolando-o de todo social que é de onde provém as causas, ignorando as implicações pedagógicas.

2.4.2 Administração e gestão escolar

Nos últimos anos tem se debatido muito sobre a administração e a gestão escolar destacando questões muito relevantes que assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tem, para que o trabalho seja desenvolvido com compromisso a fim de contribuir com as mudanças sociais nas escolas, de acordo com os objetivos que se pretende seguir. Como afirma Paro, (2012. p. 162):

O “caráter instrumental de toda administração é de importância decisiva para o exame da atividade administrativa em nossas escolas, já que, somente a partir desta perspectiva, é possível conceber a possibilidade de uma administração escolar voltada para a transformação social”.

A palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outrem. A administração em seu sentido mais amplo sofreu muitas transformações bem como a sociedade, de modo que administrar passou a ser o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais. Embora esteja presente em diversos campos do real, não será igual nesses diferentes âmbitos. No que diz respeito a uma diferenciação entre administração em educação e administração de uma empresa, Peter F. Drucker, citada por Lacerda (1977, p.2), afirma:

Uma empresa distingue-se de todas as demais organizações humanas pelo fato de levar ao mercado um produto ou serviço. Nem a igreja, nem o Exército, nem a Escola, o fazem. Qualquer organização que se realize pelo marketing, isto é, pela colocação de um produto ou serviço no mercado, será um negocio e nunca poderá ser administrado como se fosse.

Desse modo a escola não pode ser considerada um grupo de operários e nem tão pouco os alunos, matéria-prima a ser moldada. Tanto os alunos como o professor precisam ser vistos como pessoas humanas com características e formação específica para desenvolver o processo educacional.

A administração escolar está ligada a utilização de recursos de forma racional para que se possa chegar aos objetivos que se pretende alcançar, a partir desse conceito de administração, chega-se a ideia de se atingir fins. Um desses fins é a realização do trabalho pedagógico, no qual toda a equipe escolar será mobilizada para essa finalidade, desde o zelador até o diretor para que todos consigam alcançar as metas definidas pela equipe da escola. Nessa linha de pensamento, Libâneo, (2001, p.3) diz que “É necessário salientar que há diversos entendimentos do que deva ser a gestão participativa enquanto forma concreta de organização da escola”.

O estudo da escola como organização de trabalho não é novo, existe várias pesquisas sobre gestão escolar que remonta os pioneiros da Escola Nova nos anos 30.

O termo de origem latina “gerere”, cujo significado é “carregar”, “levar sobre si”, “chamar para si”, “executar”, “exercer e gerar”. Portanto, gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, que é a escola, que em contrapartida já traduz a ideia de discussão e diálogo por meio do envolvimento do coletivo. O termo administração também de origem latina “administrare” possui significado restrito de “gerir um bem”, defendendo os interesses daquele que o possui.

Segundo LÜCK (1998 p.18-19):

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder este resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afeitas.

Com base nessa citação a gestão na educação, em particular do ensino público, necessita de um bom atendimento da clientela. Nesse sentido o conceito de gestão esta para além da ação de dirigir ou administrar, porém ao se tratar da escola seu foco principal é garantir uma vida mais digna aos seres que passam por ela.

A gestão escolar evidencia-se na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino (LUCK, 2006, a, p.33).

A gestão escolar precisa realizar um trabalho organizado, para uma escola dar certo ela tem que estar definitivamente organizada, a escola que não se organiza não possui funcionamento adequado dentro dela. É através de um bom funcionamento que alcançamos nossos objetivos, fazendo com que a vida dos seres humanos que passem pela escola se torne mais promissora.

Partindo desse pressuposto a educação é movida por políticas públicas, são elas que dão norte para as perspectivas de natureza sócio-política. Para o enfoque crítico a escola não é uma instituição social que receba alunos, a escola é um espaço de construção da sociedade.

A educação é aqui considerada como processo de assimilação de conhecimento sistematizados e tem a escola como lócus do processo educativo formal. Nesse sentido, nos oferece importante esclarecimento quando afirma ser a escola uma instituição social, cuja especificidade é precisamente a transmissão do saber de forma sistemática e organizada.

Para pensarmos sobre a atuação do gestor, diante das exigências do mundo contemporâneo, impõe-se refletir sobre a qualidade da educação, tendo como ponto de partida a gestão como um conjunto de ações desenvolvidas principalmente no ambiente escolar, ações essas que estão interligadas e que apontem para as exigências de um modelo educacional que seja satisfatório, em parte nos termos da lei e da relação entre sociedade e escola. Entende-se que a gestão e a organização escolar visam à racionalização dos recursos disponíveis na escola, sejam eles, humanos, materiais, financeiros e intelectuais, contemplando o interior e o exterior da instituição

escolar, suas normas, diretrizes, ações e planejamento e principalmente, os sujeitos que compõem a escola: alunos, professores, pais, funcionários e comunidade local.

Partindo do pressuposto de que ter conhecimento do cotidiano da escola e as relações que a mesma estabelece com a sociedade é fundamental para pensar, sendo este o ponto de partida a fim de criar estratégias de gestão mais eficiente modificando o cenário escolar.

É oportuno, destacar os seguintes conceitos de gestão e o de gestão escolar. Segundo Dourado (2006) A gestão tem os seguintes conceitos:

Forma de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar um determinado projeto;
 Sinônimo de administração visa à racionalização de recursos materiais, recursos humanos e tem por meta o alcance de uma determinada finalidade;
 Sendo que a gestão escolar é:
 Forma de organizar o trabalho pedagógico, que implica visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar;
 Implica gestão colegiada de recursos materiais e humanos, planejamento de suas atividades, distribuição de funções e atribuições, na relação interpessoal de trabalho, e partilha do poder;
 Diz respeito a todos os aspectos da gestão colegiada e participativa da escola e na democratização da tomada de decisões. (DOURADO, 2006, 18)

Vale destacar que toda organização para chegar seu a objetivo precisa ser administrada com eficiência possível, implicando em planejamento, organização, direção e controle. Sobre o assunto, Chiavenato (2014) comenta que:

“A Administração como processo contínuo e sistêmico que envolve atividades impulsionadoras como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. Ela implica fixar objetivos, tomar decisões, planejar, organizar e liderar todo esse processo a fim de alcançar os objetivos definidos e oferecer resultados.” (CHIAVENATO, 2014, p. 10).

Existem várias formas de organizar a administração de uma instituição social, e os termos gestão da educação e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimo, ora como termos distintos. Entende-se por gestão da educação o processo político-legal administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada (Brasil/MEC/SEB, 2006).

A partir desse conceito, o termo administração foi substituído pelo de gestão, porém essa mudança não implica em mudança de terminologia, mas conceitual ou de paradigma, que envolve marcas e contradições sociais.

2.4.3 Tipos de Gestão

Existem várias pesquisas sobre a gestão escolar que remonta aos pioneiros da educação nova, que destacam estudos sobre a organização do trabalho escolar.

Em relação aos fins sociais e políticos da educação existem duas concepções: científico-racional - que tem uma visão mais burocrática tecnicista da escola de maneira objetiva e neutra, devendo funcionar de forma racional, em que suas ações devem ser organizadas, planejada e controlada e a sócio-crítica - sua principal visão é agregar pessoas em suas ações, enfatiza suas intenções e caráter, tendo como ponto primordial as interações sociais e as relações com o contexto político e sociocultural.

No quadro abaixo apresenta-se as concepções de gestão escolar segundo (Libâneo, 2013, apud Nickel, 2014) no livro Organização e Gestão da Escola em que apresenta uma divisão mais abrangente, considerando quatro concepções: a técnica-científica (tradicional), a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa.

Figura 1: As concepções de organização e Gestão Escolar segundo José Carlos Libâneo.

AS CONCEPÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR segundo José Carlos Libâneo			
TÉCNICO-CIENTÍFICA	AUTOGESTIONÁRIA	INTERPRETATIVA	DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquização de cargos e funções • Racionalidade do trabalho • Administração clássica ou burocrática • Gestão da qualidade total • Prescrição detalhada de funções e tarefa • Divisão técnica do trabalho escolar • poder centralizado no diretor • Formas de comunicação verticalizadas • Maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade coletiva • Ausência da direção centralizada • Acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição • Recusa do exercício da autoridade e • Promoção do poder coletivo na escola • Decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões • Alternância no exercício de funções • Ênfase nas relações pessoais, mais do que nas tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegia menos o ato de organizar e mais a "ação organizadora" como valores e práticas compartilhadas • Trabalha com base nas experiências subjetivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de objetividade no trato de questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais • Advoga formas de gestão participativa, mas não exclui a necessidade da coordenação. • defende uma forma coletiva de tomada de decisões, sem desobrigar as pessoas da responsabilidade individual.

Fonte: Libâneo, 2013, apud Nickel, 2014.

Na concepção TÉCNICO-CIENTÍFICA o poder é centralizado no diretor destacando as relações de subordinação dos cargos e funções, visa à racionalidade do trabalho. Nesta concepção tem-se a administração regulada (rígido sistema de normas regras e procedimentos burocráticos de controle das atividades), a comunicação é linear (de cima para baixo) baseada em normas e regras, prioriza mais as tarefas do que as pessoas.

Suas principais características são: a prescrição detalhada de funções e tarefas, formas de comunicação linear, ou seja, verticalizadas; divisão técnica do trabalho escolar; o poder centralizado no diretor; maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais.

Na concepção AUTOGESTIONÁRIA as decisões são de responsabilidades coletivas (assembleias e reuniões), eliminação de todas as formas de autoridade e de poder, ou seja, ausência da direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição; recusa a normas e a sistemas de controles, acentuando a responsabilidade coletiva, crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo o poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído.

Suas características são: promoção do poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político; decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões; alternância no exercício de funções e a ênfase nas inter-relações mais do que nas tarefas.

Na concepção INTERPRETATIVA tem por base as experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas. A escola é uma realidade social subjetiva e socialmente construída, não dada, nem objetiva, privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora” como valores e práticas compartilhadas. A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural e normativo.

A concepção DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA defende uma forma coletiva de tomada de decisões, sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Uma vez tomada às decisões coletivamente, cada membro deve assumir sua parte no trabalho. Apresenta uma definição explícita por parte da equipe escolar de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola. Articula formas de gestão com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela, mas não exclui a necessidade da coordenação. Além disso, busca a objetividade no trato de questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais.

Cabe enfatizar que à gestão escolar buscar estabelecer o direcionamento e a mobilização capaz de sustentar e dinamizar a cultura das escolas. Tais concepções tende a refletir os tipos de gestão, suas missões e visões na formação social e pedagógica, que segundo Libâneo vem retratar:

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. A concepção técnico-científica, por exemplo, valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente. Ressalta relações de subordinação e rígidas determinações de funções e, ao supervalorizar a racionalização do trabalho em nome da eficiência e da produtividade, tende a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. (...) Por sua vez, as outras três concepções tem, em comum, uma visão de gestão que se opõe a forma de dominação e subordinação das pessoas e consideram essencial levar em conta os aspectos sociais, políticos e ideológicos, a construção de relações sociais mais humanas e justas, a valorização do trabalho coletivo e participativo. (LIBÂNEO 2013, pág. 105)

2.5 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A Gestão Democrática faz parte da reivindicação de diversos segmentos e movimentos sociais durante o período da ditadura militar, resultando na aprovação dos princípios que constam na Constituição Federal de 1988 tem sua base legal afirmada no art. 206, inciso VI: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Tal princípio fortalece que esta gestão representa um importante e grande desafio na operacionalização das políticas educacionais que vai de encontro com o cotidiano escolar e sua relação com a vida social (BRASIL, 1996).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) Lei 9.394/96 estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para educação no sistema de ensino, no seu artigo 9º que ressalta a elaboração do Plano Nacional de Educação, resguardando os princípios constitucionais, bem como incluindo o de gestão democrática. O PNE na sua meta 19 aborda questões, concepções e metas direcionadas à melhoria da qualidade do ensino e a gestão democrática (Lei do PNE nº13. 005/2014).

Dessa forma, o processo de gestão democrática, pressupõe e se fortalece com a participação efetiva dos membros da comunidade escolar na tomada de decisões levando em conta a realidade e cada sistema de ensino, cada escola e os que nela estão envolvidos desde os que estudam, trabalham até os que compartilham ações, atividades e momentos culturais e políticos.

A gestão democrática da educação pública nos atuais sistemas de ensino brasileiros tem sido muito discutida por se tratar da melhoria e desenvolvimento das organizações educacionais e cabe fazer uma reflexão, pois ocupa um espaço relevante, mesmo ainda não sendo compreendida e

incorporada a sua prática. Entretanto, a gestão é atividade-meio cuja existência articula-se a uma atividade-fim como foco na escola e nos desafios que lhe são postos, que busca a reconstruir a escola pública de qualidade.

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica, portanto, o aprendizado e a vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão de forma crítica, reflexiva e participativa dos membros que fazem parte da comunidade escolar. “O reforço da dimensão local da escola exige alterações nos modos de regulação, nas formas de organização e nas práticas de gestão.” (BARROSO, apud TEODORO, 2001, p.209).

Mas, segundo LUCK, para que se entenda o que é gestão democrática, parte-se de um pressuposto básico que:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 1996, p.37)

Partindo dessa abordagem a escola, tomando em seu sentido mais amplo, significa o lugar onde todos se reúnem em torno do principal desafio de ensinar e aprender. Sendo assim, o termo escola abrange desde a organização de práticas primeiras até as mais elaboradas. Uma instituição que possui uma gestão escolar bem sucedida é aquela que tem como princípios básicos, à formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos e cidadãs que fazem parte do referido sistema educacional.

Nessa perspectiva, que acreditamos que o fato dos gestores não serem escolhidos pela comunidade escolar é que este não defendem os interesses da comunidade. Segundo LDB, Art.12 faz o detalhamento de suas incumbências que são as seguintes:

- I. Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II. Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III. Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV. Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V. Prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento;
- VI. Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da Sociedade com a escola;
- VII. Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

São tarefas específicas da escola a gestão de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Portanto, cabe a ela gerir seu patrimônio e material, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, porém, está e incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem. Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente, como assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas, assim como prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento (Inc. III, IV e V).

É importante frisar que os gestores escolhidos pelo poder executivo local, não irão atender aos interesses da comunidade e sim do executivo, enquanto os que são escolhidos pela comunidade por meio de eleição direta e livre, mesmo não sendo a melhor forma, mas a melhor alternativa para o momento tende atender a comunidade.

A partir desse entendimento, Correa (2000, s/p) diz que “a eleição do diretor pode ser um primeiro passo para a gestão democrática e que, como todo processo de mudança, carrega desafios e superação da prática, o que requer certa atenção ao debruçar sobre a temática em voga”. Ou seja, tendo caráter provisório, faz com que o gestor não se exceda em atitudes abusivas e autoritárias de um líder por se sentir seguro demais.

Segundo Abranches (2003 s/p):

No início da década de 80, muitos projetos foram desenvolvidos nos Estados e municípios brasileiros, voltados para a gestão democrática – eleição de diretor, organização de conselhos de escola, que se tornou possível uma administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas.

Assim, têm muitas tarefas que cabe a escola, uma das mais importantes e principais é formar cidadãos para viver em sociedade. “A educação será tão mais plena quanto mais esteja sendo um ato de conhecimento, um ato político, um compromisso ético e uma experiência estética” (Paulo Freire 2018). Os gestores precisam trabalhar pela melhor forma de organizar esse espaço escolar, porém para tal, faz-se necessário uma gestão democrática e participativa.

Para o bom funcionamento da escola, é de suma importância o gestor democrático seja o que lidera, coordena, motiva e valoriza o desempenho de todos e seus respectivos conhecimentos da realidade, sua cultura, se a metodologia que está sendo utilizada é viável, pois esta deve alcançar

objetivos almejados, buscando atender todos os valores da gestão compartilhada: ética, equidade, compromisso e solidariedade.

Partindo desse enfoque que “Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país na máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública” (Anísio Teixeira **1936, p.58**), que afirma que o gestor antes de tudo tem que ter em si espírito de liderança, ou seja, a habilidade de influenciar pessoas, por meio da comunicação, canalizando seus esforços para a consecução de um determinado objetivo.

Além disso, ele precisa avaliar a todo o momento as ações de cada membro de sua equipe, comparando e valorizando o espírito de colaboração, que é fundamental para que a equipe se desenvolva de forma comprometida. Esse gestor nos dias atuais precisa ser bastante flexível e atuante no campo administrativo, pedagógico e social, pois a escola vive dias de muita dificuldade e de bastante turbulência.

A democratização da educação tem feito parte de muitas discussões no cenário educacional, em particular, no ensino público (inciso VIII do artigo 3º da LDB nº 9394/96 ?) que tem como elemento basilar desenvolvimento socioeconômico de um país, vale lembrar que a insatisfação popular quanto a qualidade ou quantidade do “serviço” ofertado nas entidades públicas.

A “democratização” da Educação, principalmente na escola pública, tem sido, feita exigências para implementação das metas do PME e que perdem forças em sua efetivação, pois decisões que vão contra os interesses particulares, tanto nos grupos quanto nas ideias.

Para Giancaterino (2010), houve tempos em que a administração escolar era baseada somente numa relação hierarquizada em que sua organização pressupunha apenas a relação piramidal e verticalizada – aqueles que estavam mais próximo ao topo detinham única e exclusivamente o poder de decisão.

A gestão escolar era vista como detentora do poder e estes estavam totalmente definidas. Com base nesse modelo tradicional de administração, cada dia tem se tornado mais difícil a implementação dos objetivos em reformar a Educação na escola pública, pois tais influências negativas vem sempre se renovando e o Sistema Educacional não dá conta de “ajustar” o que exige a sociedade e o que se espera das instituições escolares.

Portanto, ao contrário a esse modo “rudimentar” de gerir as escolas públicas, pressupõe-se a efetivação dos princípios fundamentais da democratização: participação, autonomia, transparência

e pluralidade, sendo que o último tem sido mais dificuldades na abertura desses “espaços” reais para as diversidades e diferentes saberes e suas diferentes manifestações culturais.

Giancaterino (2010:16) pontua que, no que concerne à democratização da escola, é preciso, no entanto, que se levem em consideração não só os aspectos políticos e sociais externos à escola, mas também os internos que inviabilizam qualquer discussão sobre sua democratização, como a qualidade de acesso e a permanência, dessa forma, busca-se principalmente a participação popular, principalmente no plano da escola, “contaminado” pela vivência nas instâncias macro da Educação. Na natureza de melhor justificar o princípio da participação convém ressaltar que:

A gestão escolar participativa é fundamental para: melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas; garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade; aumentar o profissionalismo dos professores; combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores; motivar o apoio das comunidades escolar e local às escolas; desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar (LUCK, 2010, p.18).

Saber organizar e gerir a escola pública é um dos grandes desafios para a comunidade escolar que são os responsáveis pela gestão democrática comprometida com discussão deliberam e planejam para solucionar os problemas com ações voltadas para o desenvolvimento da escola. Como corrobora PARO (1986, p.160),

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens devem ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola”.

Este pensamento fica evidente que esse processo tem se sustentado no diálogo e na participação coletiva de todos os segmentos escolares, com base no respeito a normas construídas para as tomadas de decisões. No entanto, o caminho ainda é longo, porém sair da zona de conforto, agir e enfrentar os desafios na busca de uma Educação que vise alcançar uma sociedade mais justa e igualitária.

Esta modalidade de gestão se assenta no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no contexto da organização escolar, em torno de

objetivos educacionais, entendidos e assumidos por seus membros, com empenho coletivo em torno da sua realização. A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais.

Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (LUCK, 2000, p.15).

Contudo, a democratização da gestão escolar é um meio que possibilita envolvimento de todos os profissionais quando o assunto é planejar e tomar decisões na prática cotidiana.

Democratizar a gestão da educação requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores) (PARO 1995, p.305).

Ainda Paro (1995) ressalta que, para que haja um trabalho humanizado e democrático nas escolas é preciso uma administração mais espontânea e menos autoritária.

A prática da autonomia constitui a garantia de uma inserção dinâmica do sistema escolar no sistema social global, assegurando a supressão das disfunções burocráticas entre os participantes do ensino e transformando-se numa relação colegialidade (PARO, 1995, p.305).

Com a prática da gestão autônoma é possível criar relações sociais opostas às relações autoritárias pré-existentes explica Paro (1995). Para o autor, a autonomia é um meio de celebrar a diferença e criar intercâmbio social. Com a autonomia é possível abrir espaço para a democratização e a participação do sistema público de ensino.

É importante que a escola pública tenha qualidade adequada de ensino e que atenda às suas necessidades. Pois, talvez seja a única chance das populações desprovidas de riquezas se desenvolverem no processo de aprendizagem, tomar consciência de seus direitos e se libertarem da ignorância e da opressão. Sob esse prisma, precisamos nos comprometer com essa causa. Portanto, a escola pública precisa oferecer-lhes o melhor ensino, pois o domínio do conhecimento conduz à autonomia e representa um instrumento de libertação para os oprimidos.

A partir da verificação de que a instituição escolar trabalha no sentido de formar cidadão consciente, capazes de compreender e criticar a realidade atual, agindo no sentido da superação das desigualdades e do respeito ao ser humano, entende-se que seus agentes devem se empenhar na colaboração de uma proposta em que a escola assuma o seu papel de transformadora e inserida na condição de fomentadora do desenvolvimento social. A escola é responsável pela promoção do desenvolvimento do cidadão, no sentido pleno da palavra. Então, cabe a ela definir-se pelo tipo de cidadão que deseja formar, de acordo com a sua visão de sociedade.

Cabe-lhe, também, a incumbência de definir as mudanças que julga necessário fazer nessa sociedade, através das mãos dos cidadãos que irá formar.

A concepção de Freire (1996), sobre a escola pública popular é o de uma escola aberta, na qual os pais não vão apenas receber repressões, advertência, reclamações ou trabalho. Mas, sim, um espaço para participação coletiva, que possibilite somar diversos saberes e experiências, e, nesse sentido, que considere as necessidades e desejos da comunidade escolar. Tal participação popular favorece a criação de culturas e fornece instrumentos para que cada um seja sujeito ativo da construção da sua própria história, discutindo, interagindo, opinando, intervindo e aprendendo a exercer a sua cidadania. Cada escola precisa adequar os planejamentos a realidade de sua região, fazendo isso estará respeitando também a realidade de seus alunos. Planos curriculares bem feitos serão a base para todo o processo educativo da escola.

O currículo deve atender as necessidades dos indivíduos de cada escola. Essa adequação tomará o processo educativo muito mais eficaz. Se os planejamentos tiverem como meta principal o indivíduo, o processo educativo terá mais condições de atender aos anseios do educando e assim torna-se mais eficiente em seus objetivos educacionais. A jornada educativa não é fácil, é necessário amor e sensibilidade para continuar buscando os melhores resultados no processo educativo.

2.6 A IMPORTÂNCIA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA.

O Projeto Político-Pedagógico se constituiu como um instrumento orientador e norteador que toda instituição de ensino deve ter como referência da ação educativa da escola. Com base nisso, sua elaboração e execução, conforme o Art.12 da Lei 9394/96, tende a ser a expressão viva de um

projeto de idealização coletiva, com a participação de todos os membros do corpo escolar. Mediante essa articulação faz-se de fundamental importância a construção desse espaço onde todos participem de forma coletiva de um projeto com visão de qual escola pretende ser. Isso exige método, organização e sistematização.

No entanto, é notório que a escola tem passado por inúmeras dificuldades, de diferente natureza que precisa ser debatido pelos gestores, professores, supervisores e coordenadores pedagógico, pessoal técnico administrativo, alunos, pais e comunidade de um modo geral, com ideias e conhecimento que podem gerar conflitos na busca de melhores soluções.

Um projeto desse porte é preciso muita organização para que o processo desse documento maior que é o PPP venha assegurar à comunidade escolar a autonomia pedagógica no desenvolvimento das ações do cotidiano escolar e seus objetivos para alcance a curto, médio e longo prazo.

Não se esgota as discussões sobre as dimensões política e pedagógica dos projetos da escola, porém, a dimensão pedagógica é a que está diretamente relacionado ao processo de ensino-aprendizagem refletindo para tomar decisões que orientem o Projeto que a escola precisa desenvolver. Como nos fala Gimeno Sacristan (2001, p.11) [...] “É preciso fazer um problema do óbvio, daquilo que se forma o cotidiano, como meio de ressaltar, de sentir o mundo mais vivamente e de poder voltar o encontrar o significado daquilo que nos rodeia”.

Por isso, o PPP apresenta cheio de conflitos e interesses de segmentos diversos.

É nessa diversidade que torna o seu desenvolvimento rico e dinâmico, pois é em função dessa interação que há o surgimento do coletivo da escola. Esse coletivo estrutura seu trabalho, com o intuito de garantir o atendimento das necessidades educativas de sua comunidade. (MEDEL, 2008, p. 42).

Tais conflitos podem ser entendidos como algo positivo, que pode vir a contribuir com o crescimento do coletivo, na busca de melhor resolução dos problemas existentes ora compartilhadas.

Para essa autora:

O trabalho da escola deve estar baseado na discussão coletiva, assim ela pode melhorar a qualidade dos serviços que presta à comunidade e estimular ações compartilhadas entre seus membros, tendo em vista a realização de sua maior tarefa: a construção do projeto político pedagógico. (MENDEL, 2008, p. 42)

A palavra projeto traz imiscuída a ideia de futuro, de vir a ser, que tem como ponto de partida o presente (daí a expressão “projetar o futuro”). É extensão, ampliação, recriação, inovação, do presente já construído e sendo histórico, pode ser transformado: “um projeto necessita rever o instituído para, a partir dele, instituir outra coisa. Torna-se instituinte”. (GADOTTI, 2000, p.16).

Vale ressaltar que para se construir um projeto tem que se ter seus objetos e sua direção bem definidos, é uma ação orientada pela intencionalidade, de um compromisso coletivamente firmado, como é no caso da escola. Conforme Gadotti (2000, p.16):

Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo sempre um projeto inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

Mediante esse entendimento, o PPP é de suma importância para consolidar a gestão democrática nas escolas da rede pública municipal, por ter caráter participativo nas reflexões sobre os principais problemas no seu cotidiano escolar, a fim de vislumbrar possíveis soluções para transformação da realidade, cumprindo seu papel social e na efetivação da gestão democrática na construção e consolidação de um espaço que favoreça a participação coletiva.

Nesse contexto social, a escola não pode ser considerada isolada, portanto, deve-se levar em conta na sua construção à flexibilidade que vinculada à autonomia, criando possibilidade da autonomia do seu próprio fazer pedagógico, avaliação e a liberdade que a expressão das ideias e concepções pedagógicas, tornando um grande desafio fazer acontecer o que está documentado, pois não ultrapassa o espaço das intencionalidades político-educativa para se efetivar na sala de aula.

Veja o que diz Veiga:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, comum compromisso definida coletivamente [...]. É política no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. [...] Na dimensão pedagógica reside à possibilidade de efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagogia no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. Político e pedagógico tem assim uma insignificação indissociável. (VEIGA, 2005, p. 12- 13)

Veiga vem reafirmar que por meio do envolvimento de toda a comunidade escolar, como conhecedora do meio sociocultural, uma vez que é possível, garantir um projeto de qualidade com as dimensões política e pedagógica, que é instrumento da ação gestora e atenda as necessidades dos docentes na sua prática pedagógica, com ações previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação.

A construção do PPP segundo Gadotti é:

[...] é um documento de uma Instituição de Ensino, representa o resultado de estudos e participação de seus autores [...]. Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente. (GADOTTI, 2000, p.56).

Portanto, pensar sua prática no futuro refletindo sobre os novos rumos a serem perseguidos e é nesse compromisso real que se materializa seu caráter político e pedagógico, posto que essas duas dimensões sejam indissociáveis como afirma Saviani (1983, p.93), a “dimensão política se cumpre na medida em que se realiza enquanto práticas sociais”. Ou seja, só assim a escola cumprirá sua prática social emancipatória e com base nessa construção do projeto que forma o sujeito social solidário, crítico, criativo, compromissado e participativo.

É nesse compromisso que torna imprescindível para que este documento não seja pleno de intencionalidade e vazio de ações, ou seja, pouco adianta se dizer que o papel da escola é formar um sujeito crítico, participativo e criativo, se nas suas práticas cotidianas pedagógicas, ainda perduram estruturas de poder autoritárias, com experiências empobrecidas culturalmente e currículo engessado, pois é por meio de seu caráter político que o PPP pode mobilizar forças para mudanças qualitativas.

Com base nesse referencial, fica claro que não se trata de um documento burocrático, mas um instrumento pelo qual a escola pode garantir o exercício da sua autonomia. Ele abriga o enraizamento da cultura escolar local, fortalecendo-a frente a atuação, às vezes às ingerências, das instâncias administrativas superiores do sistema escolar. Libâneo, et al,(2012, p. 521).

Desse modo, o PPP define-se como identidade da escola nova, ou seja, ele nasce da necessidade de reconstruir a escola constantemente, renovando o antigo e construindo o novo conselho escolar com: pais, professores, alunos, gestores e a comunidade. Segundo Gadotti, (1998, p.18) “O projeto da escola depende da ousadia de seus agentes e de cada escola em si assumir como tal, partindo

do cotidiano em seu tempo-espaço, isto é, no contexto histórico em que ela se insere”. Sua reformulação todo ano nos traz a certeza da construção de um conhecimento que não é pronto e acabado, mas que tem que está em constante avaliação e/ou reformulação mediante os paradigmas educacionais da atualidade.

Assim é válido afirmar que nele tem que conter todas as informações da escola, configurando como instrumento processual constante que precisa se organizar de maneira a observar as leis, valores e dificuldades da escola. Como sabemos toda escola tem objetivos que deseja alcançar e sonhos a realizar, e é através do PPP, que eles vão identificar cada objetivo.

Vale ressaltar que o PPP é uma sinfonia inacabável por que tem que ser tocado por todos e é inacabável estando em constante processo de reformulação e de avaliação. Para Dourado (2006, p. 56) ele é “como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica”.

Nesse aspecto, tem como normas legais a participação dos profissionais da Educação, da comunidade escolar e local na elaboração em conselhos escolares, sendo assim, o projeto pedagógico e as políticas educacionais caminham juntos, isto é, toda ação educacional também é um ato político, que pressupõe muitas decisões relevantes na transmissão e (re) construção de conhecimento, na formação cidadã de forma autônoma e espírito crítico, sem tal participação da comunidade o PPP pode ser um fardo em cima do gestor. No entanto, o PPP é resultado de ideias e sugestões, com isso sentirão mais comprometida com sua execução e sucesso, nascendo por sua vez da força dos atores que constituem a escola, e não só pra cumprir uma exigência administrativa, ficando apenas engavetado, sendo tido como produto que está pronto e acabado, em que são sistematizadas as concepções, os fundamentos, as orientações curriculares e organizacionais de uma instituição educativa, conforme relata Veiga (2003, p.271):

A inovação regulatória significa assumir o projeto político pedagógico um conjunto de atividades que vão gerar um produto: um documento pronto e acabado. Nesse caso, deixa-se de lado o processo de produção coletiva. Perde-se a concepção integral de um projeto e este converte em uma relação insumo/processo/produto. Pode-se inovar para melhorar resultados parciais do ensino, da aprendizagem, da pesquisa, dos laboratórios, da biblioteca, mas o processo não está articulado integralmente com o produto.

Portanto, aqui a inovação não rompe com o que já está instituído, tratando de uma simples rearticulação do sistema, visando apenas uma introdução acrítica do novo no velho, fazendo com que o PPP torna-se um instrumento de controle, burocratizado, voltado apenas para metas sem que se atente para o caráter processual e para a qualidade das mudanças projetadas.

Partindo dessa ideia ele implica na ruptura dos modelos tradicionais de gerenciamento implicando em mudanças do sistema de ensino. De acordo com Luck (2009, p.22) a gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes, no contexto de sistemas de ensino e escolas.

Subsidiando bases legais que aponta a gestão democrática da escola pública com ênfase na construção do PPP, pautada no trabalho coletivo, sendo a LDBEN 9394/96 nos seus artigos 12, 14 e 15, em que diz que a gestão democrática atenda às peculiaridades locais e aos princípios que orientam a participação da comunidade em conselhos escolares ou equivalentes. [...] destaca ainda, o papel da escola e dos educadores. Na construção de projetos educacionais articulados com as políticas nacionais e as diretrizes dos Estados e Municípios.

Corroborando com este pensamento, o PME Lei Nº 015/2018 no seu art. 7º na meta 16, as estratégias 16.1 em seu critério III aborda: “garantir, no prazo de 02(dois) anos, condições para a consolidação da gestão democrática, em 50% das escolas da rede municipal e em 100% até 2019”, viabiliza pela participação direta da comunidade escolar, deixando claro que a inovação metodológica está vinculada às transformações nas concepções com orientações claras e assumida com relação a um projeto coletivo, mesmo que ainda não tenha sido implantada na escola em que ainda não tenha sido implantada na escola em estudo e nem na rede, mais já foi dado um passo para romper com o que já foi instituído, que seja efetivado quando os agentes do processo conhecerem as leis, as políticas governamentais propostas para a educação, ou seja, se estiverem levantando a bandeira de uma escola democrática, que busque mudanças do sistema autoritário vigente com escolha de diretores, os conselhos escolares e os grêmios estudantis, como espaços de vivência e aprendizado de gestão democrática.

O projeto político-pedagógico dá o norte, o rumo, a direção; "Ele possibilita que as potencialidades sejam equacionadas, deslegitimando as formas instituídas" (VEIGA, 2000, p. 192).

Com base nesse pensamento a autora Ilma Veiga sob esta ótica, o projeto político-pedagógico apresenta algumas características fundamentais:

a) É um movimento de luta em prol da democratização da escola que não esconde as dificuldades e os pessimismos da realidade educacional, mas não se deixa levar por esta,

procurando enfrentar o futuro com esperança em busca de novas possibilidades e novos compromissos. É um movimento constante para orientar a reflexão e ação da escola.

b) Está voltado para a inclusão a fim de atender a diversidade de alunos, sejam quais forem sua procedência social, necessidades e expectativas educacionais (Carbonell, 2002); projeta-se em uma utopia cheia de incertezas ao comprometer-se com os desafios do tratamento das desigualdades educacionais e do êxito e fracasso escolar.

c) Por ser coletivo e integrador, o projeto, quando elaborado, executado e avaliado, requer o desenvolvimento de um clima de confiança que favoreça o diálogo, a cooperação, a negociação e o direito das pessoas de intervirem na tomada de decisões que afetam a vida da instituição educativa e de comprometerem-se com a ação. O projeto não é apenas perpassado por sentimentos, emoções e valores. Um processo de construção coletiva fundada no princípio da gestão democrática reúne diferentes vozes, dando margem para a construção da hegemonia da vontade comum. A gestão democrática nada tem a ver com a proposta burocrática, fragmentada e excludente; ao contrário, a construção coletiva do projeto político-pedagógico inovadora procura ultrapassar as práticas sociais alicerçadas na exclusão, na discriminação, que inviabilizam a construção histórico-social dos sujeitos.

d) Há um vínculo muito estreito entre autonomia e projeto político-pedagógico. A autonomia possui o sentido sociopolítico e está voltada para o delineamento da identidade institucional. A identidade representa a substância de uma nova organização do trabalho pedagógico. A autonomia anula a dependência e assegura a definição de critérios para a vida escolar e acadêmica. Autonomia e gestão democrática fazem parte da especificidade do processo pedagógico.

e) A legitimidade de um projeto político-pedagógico está estreitamente ligada ao grau e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo, o que requer continuidade de ações.

f) Configura unicidade e coerência ao processo educativo, deixa claro que a preocupação com o trabalho pedagógico enfatiza não só a especificidade metodológica e técnica, mas volta-se também para as questões mais amplas, ou seja, a das relações da instituição educativa com o contexto social.

A construção do PPP **leva ?** enfrentar o desafio da inovação, tanto na forma de organizar o trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados, o que implica o repensar da estrutura de poder.

A instituição educativa não é apenas uma instituição que reproduz relações sociais e valores dominantes, mas é também uma instituição de confronto, de resistência e proposição de inovações. A inovação educativa deve produzir rupturas e, sob essa ótica, ela procura romper com a clássica cisão entre concepção e execução, uma divisão própria da organização do trabalho fragmentado.

3. METODOLOGIA

3.1 INTRODUÇÃO

A pesquisa tem um direcionamento metodológico de atuação *in locus*, numa escola do município de Presidente Juscelino onde procurou se desenvolver atividades de observação, aplicação de questionários e entrevistas, pesquisas bibliográficas, análise de dados e tabulação dos mesmos para que seja exposto neste trabalho, tendo como base sólida a explicação do fenômeno pesquisado.

Assim a pesquisa vem pautar-se nos princípios norteadores e atividades *in locus* na fonte do problema. “Para que um estudo alcance seus objetivos e produza conhecimento científico, sua operacionalização deve seguir uma metodologia clara e confiável”. (FACHINI, 1993; GIL, 2002).

Por conseguinte, a metodologia desenvolvida por esta pesquisa vem basear-se na construção de um trabalho com confiabilidade e credibilidade para que futuras gerações possam tê-lo como base para futuras pesquisas. Em outras palavras, a definição da metodologia a ser adotada depende da visão de mundo de cada pesquisador, ou paradigma adotado por ele (MORGAN, 2005), por isso esta pesquisa pautar-se nas diretrizes da pesquisa na área de atuação do problema, nas escolas afetadas pelos entraves para que assim se possa ter uma possibilidade de sucesso.

Doravante esta pesquisa foi realizada com propósito de identificar o problema e tentar saná-lo para que assim se possa construir uma educação de qualidade no município pesquisado procurando a eficácia e confiabilidade do método de investigação para assim contribuir para o entendimento do tema e fazer com que se tenha a certeza de um trabalho de pesquisa eficaz e confiável.

3.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.2.1 Objetivo geral:

Analisar a atuação (perfil) dos gestores de uma escola da rede municipal de Presidente Juscelino de forma crítico-reflexiva no âmbito educacional, numa perspectiva de gestão democrática.

3.2.2 Objetivos específicos:

- I Compreender a gestão escolar através de uma abordagem histórica contextualizada.
- II Verificar qual o papel do diretor como gestor pedagógico, administrativo e seus resultados.
- III Analisar as práticas representativas da gestão democrática, buscando ampliar os espaços de discussão e decisão no âmbito escolar.
- IV Traçar o perfil dos gestores da rede municipal de ensino de Presidente Juscelino, frente aos desafios da Gestão Democrática.

A escolha de tal tema obedeceu a uma série de critérios, que vai desde a disciplina quanto à dedicação no tempo de estudo, com base neste contexto, buscaram-se bases teóricas que fundamentasse o objeto de estudo – Gestão Democrática: Reflexão da prática dos gestores de uma escola Municipal de Presidente Juscelino-MA.

Observa-se que o ser humano tem buscado o conhecimento incessantemente em uma caminhada acadêmica, no qual o seu conhecimento se materializa em trabalhos que podem negar ou afirmar determinada realidade.

Esse conhecimento pode ser transmitido em uma pesquisa científica nessa esfera, compreende-se o conceito de método:

“O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo proposto – conhecimentos válidos

e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” (LAKATOS, 2003, p. 83).

Partindo desse pressuposto a pesquisa será validada quando atingir o objetivo proposto citada sendo que a tomada de decisão será mais segura, a partir do conhecimento prévio e das possibilidades que venham a surgir e suas constatações.

Os objetivos desenhados obedeceram às orientações bibliográficas dedicadas a metodologia proposta para não afetar o processo de investigação científica. Assim, refere-se a uma investigação empírica, ou seja, realizada através da realização de observações tendo em vista a sua compreensão (HILL e HILL, 2002).

O estudo torna-se explicitamente uma investigação empírica, em que a estratégia escolhida foi a do estudo de caso, procedimento metodológico que serve para a exploração intensiva de uma determinada unidade de estudo, um caso, que poderá ser uma família, um grupo, uma comunidade dentre outros (FREIXO, 2009).

Conforme Yin (2001, p. 32): “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo Freixo (2009, p. 109), o estudo de caso é “uma investigação de natureza empírica, para além de apresentar um forte cunho descritivo”. Pelo que:

“Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês” evidenciado a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que assume como particularista, isto é, debruça-se deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (PONTE, 1994, p. 2).

Compreende-se que será dado com contextos pertinentes, pois se ressalta que a instituição é uma cooperativa e seus professores atuam em outras escolas, fato que de certo modo limitam a pesquisa por não conseguir uma totalidade maior de professores pesquisados. Outra questão relevante foi à devolução de parte dos questionários preenchidos pelos pais/responsáveis, que foram também solicitados pela secretaria da instituição.

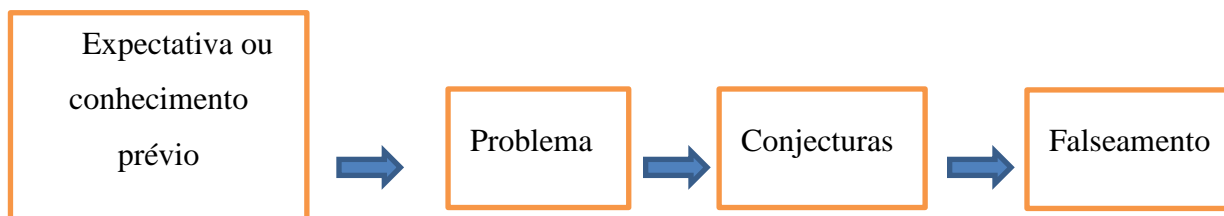
O método de estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que

permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2002, p.54)

Vale ressaltar que as características da pesquisa, a metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, documental, descritiva e exploratória que segundo Gil (2002 p. 41): “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Quanto a sua natureza, quanto a sua abordagem qualitativa e quantitativa

Nesta pesquisa, utilizaram-se o método hipotético-dedutivo que segundo Karl R. Popper, é um método científico que parte de um *problema*(P¹), ao qual se oferecesse uma espécie de solução provisória, uma *teoria-tentativa*(TT), passando-se depois a criticar a solução, com vista à *eliminação do erro* (EE) e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a *novos problemas* (P²).

Com base no esquema de Popper:



Defendendo, Popper este momento no processo investigatório:

Problema, que surge, em geral, de conflitos ante-expectativas e teorias existentes;

Solução proposta consistindo numa *conjectura* (nova teoria); dedução de consequências na forma de proposições passíveis de teste;

Testes de *falseamento*: tentativas de refutação, entre outros meios, pela observação e experimentação.

Em auxílio a Popper vem Einstein escreve que “na medida em que um enunciado científico se refere a realidade, ele tem que ser falseável, não se refere à realidade”.(Popper 1975 a:346)

Portanto pode-se concluir que nascemos com expectativas, com base nelas se dá as observações, ou seja, quando alguma expectativa é frustrada alguma teoria cai em dificuldade. Porém, pode-se

dizer que a observação não é o ponto de partida da pesquisa, mas um problema. O crescimento do conhecimento marcha de velhos problemas para novos por intermédio de conjecturas e refutações.

Tendo em vista as características da pesquisa a metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica (é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principal de livros e artigos científicos), documental (apresenta uma série de vantagens, por considerar que os documentos constituem subsistem uma fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica), descritiva (tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis; utiliza técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionários e as observações sistemáticas) e exploratória, utilizaram-se as abordagens de natureza qualitativa e quantitativa, por meio de métodos mistos que se trata de uma coleta de múltiplos dados, visando aumentar o entendimento do problema.

Este tipo de metodologia combina procedimentos predeterminados e emergentes, questões abertas e fechadas, análises estatísticas e textuais, e formas múltiplas de coleta de dados. O intuito, entre outras questões, é contemplar todas as possibilidades, permitindo a ampliação dos instrumentos de coleta, com observações abertas e entrevistas exploratórias com maior profundidade (CRESWELL, 2007, p. 34).

A figura 2, criada a partir da pesquisa de Gorar e Taylor (2004), revela que cada tipo de abordagem e sua contribuição específica e a integração entre elas permite explorar outra área.

Figura 2: Complementariedade das abordagens



Fonte: Paranhos et al. (2016).

Dessa forma as informações da investigação encontra-se articulada entre pesquisador, objeto de pesquisa e os sujeitos da investigação, nesse sentido, os métodos mistos, ao combinar os métodos predeterminados das pesquisas quantitativas com os emergentes das qualitativas, possibilitam uma multiplicidade de informações obtidas, tanto de análises estatísticas quanto de análises textuais. Isso garante ao pesquisador a chance de um melhor entendimento do problema pesquisado (CRESWELL, 2007, p. 34-35), bem como a busca pela eliminação das limitações pertinentes à aplicação de cada um dos dois procedimentos citados.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Pelo fato de a pesquisa ter como tema a gestão democrática cuja direção era identificar o perfil da equipe gestora, entende-se como participantes dessa equipe, o gestor geral, por ser o responsável legal e o líder que garante o funcionamento da escola, o gestor adjunto, coordenadores e supervisores pedagógicos e professores. Nesta investigação, foram aplicados questionários para os professores dos turnos matutinos e vespertino, gestores geral e adjunto, e alunos do 9º ano de ambos os turnos.

A segunda etapa da pesquisa de caráter qualitativo (entrevistas) foi caracterizada com um número menor dos sujeitos, apenas os (2) gestores escolares, (8) professores de ambos os turnos. Os critérios adotados para seleção dos participantes, neste trabalho foram os seguintes: a) ser funcionário da rede municipal de ensino; b) mostrar interesse em participar da pesquisa; c) estar mais de um ano na rede municipal de ensino.

A pesquisa de caráter quantitativo (questionário) foi aplicada em sua primeira etapa, conforme se demonstra a seguir. (Ver tabela 1)

Tabela 1: Sujeitos da pesquisa quantitativa

Pesquisados	Números
Gestores	02
Professores	20
Alunos	78

Fonte: Pesquisa Direta.

Já na segunda etapa foi realizada a pesquisa qualitativa (entrevista) com os gestores, uma amostra de professores dos respectivos turnos. Obedeceram alguns critérios adotados para participantes deste trabalho que são os seguintes: a) mostrar disponibilidade e interesse em participar da pesquisa, b) ser funcionário da rede municipal; e c) ser funcionário a mais de um ano na respectiva rede.

Estes, portanto, integraram a amostra da segunda etapa da pesquisa de caráter qualitativo que foi caracterizada com menor número dos sujeitos, compreendendo um total de 18 participantes, conforme se demonstra a seguir. (Ver tabela 2)

Tabela 2: Sujeitos da pesquisa qualitativa

Pesquisado	Categoria	Número	Gênero
Gestores	GG GA	02	Masculino e Feminino
Supervisores	S1 S2	02	Masculino
Professores	Pm1; Pm2; Pm3Pm4 Pv1; Pv2; Pv3; Pv4.	08	Masculino e Feminino
Alunos	Am1;Am2;Am3; Av1;Av2;Av3.	06	Masculino e Feminino

Fonte: Pesquisa Direta.

Nesta pesquisa, o início da investigação se deu a partir de maio de 2019, com uma pausa nas férias do meio do ano e retomada após a mesma e finalizou-se em setembro de 2019.

3.4 LOCAL DE ESTUDO (DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE)

3.4.1 Escola campo da pesquisa

Imagem: Centro Municipal de Ensino Eleodória Jacinta Cantanhêde.



Fonte: arquivo pessoal

3.4.2 caracterização da escola

A instituição Centro Municipal de Ensino Eleodória Jacinta Cantanhêde, está situada na Praça José Alves de Sousa s/nº- centro, Presidente Juscelino inscrita no CNPJ 03.814.293/0001-39. Está localizada ao norte do estado do Maranhão, possui prédio próprio. É uma escola de âmbito municipal que se encontra na zona urbana deste município.

A escola C.M.E Eleodória Jacinta Cantanhêde, foi fundada no ano de 1998, recebeu esse nome em homenagem à senhora Eleodória Jacinta Cantanhêde que exerceu a função de diretora na escola C.E. Senador Vitorino Freire durante 25 anos.

A escola iniciou suas atividades em 09/03/98, na administração do prefeito José Carlos Vieira Castro devido à necessidade do município em acolher um grande número de alunos do Ensino Fundamental II (5ª a 8ª), clientela oriunda de bairro e povoados mais próximos do centro de Presidente Juscelino.

No dia 09 de março de 1998 iniciaram-se as atividades escolares possuindo como modelo de ensino o sistema TVE que permaneceu durante 6 anos, tinha como principal característica o ensino televisionado administrado pelo Orientador de Aprendizagem (O. A) que era facilitador do processo de ensino em sala de aula. A partir de 2004 o sistema de ensino passou a ser o ensino fundamental normal que permanece até hoje.

A primeira diretora foi a senhora Maria Madalena de Magalhães Rabelo que administrou a Escola durante 3 anos. Atualmente, a gestão é exercida por Rositelma Dias Carvalho (Gestora Geral) e Manoel Mendonça Barbosa Filho (Gestor Adjunto).

A Escola atende, em seu prédio, alunos do Ensino Fundamental dos anos finais, nos turnos matutino e vespertino. É a única escola municipal que oferece este seguinte segmento de ensino na sede.

A estrutura física do prédio passou por várias reformas. Sua construção inicial constava de 03 salas aula, 01 secretaria, 01 cantina, 02 banheiros, e 01 pátio. Hoje tem 06 salas de aula, 01 diretoria, 01 sala de leitura, 01 pátio, 01 laboratório de informática, 01 almoxarifado, 03 banheiros e 01 corredor. Porém essa estrutura ainda é insuficiente para atender a todos os alunos.

O estudo desenvolvido na respectiva escola da rede municipal de Presidente Juscelino- MA, do turno matutino e vespertino do ensino fundamental II, destacando que é ofertado no turno noturno na modalidade EJAII, por ser outra realidade de gestão não foi inserida na pesquisa. A escola C.M.E Eleodória Jacinta Cantanhêde, encontra-se localizada no núcleo urbano, sendo os segmentos da comunidade escolar que compuseram a pesquisa se constituíram uma amostragem, pois foram usados métodos diferentes de coletas de dados são aplicados em diferentes partes da população, no caso dos gestores, supervisores, professores e alunos.

Para que a amostragem se definisse de maneira representativa com uma totalidade da população da escola pesquisada que se constitui de um total de 484 alunos, 28 docentes e 11 servidores (funcionários). A opção de trabalhar com uma escola, partiu da necessidade de conhecer um contexto específico e analisando a atuação desse gestor frente a uma proposta de gestão escolar democrática.

Tabela 3: Número de alunos de 2011 a 2018

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Recebidos	295	334	333	391	413	420	452	473
Aprovados	222	231	248	295	318	325	371	389
Reprovados	61	86	73	85	83	87	67	66
			—		—			

Evadidos	02	10		04		02	04	03
Transferidos	10	07	12	07	12	06	10	15

Fonte: Pesquisa Direta.

Tabela 4: Colaboradores da escola

Área	Quantidade
Agentes administrativos	03
AOSD e porteiros	08
Pedagógico (gestor, supervisor)	04
Técnicos (coordenadores)	02
Professores	28

Fonte: Pesquisa Direta.

A escola escolhida tem características própria, enfatizando as características econômicas, sociais e cultural dessa área urbana, recebendo alunos dos bairros adjacentes, por este motivo apresenta um grande desafio para os profissionais da educação no desenvolvimento de sua prática pedagógica, pois têm que atender as expectativas da comunidade escolar mediante as peculiaridades desse contexto social e as características relacionadas ao ensino-aprendizagem.

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

Como instrumento de pesquisa e coleta de dados, utilizou-se o questionário e entrevistas semiestruturadas, aplicou-se questionários para verificação de possíveis falhas nas questões. Após seguirá para as considerações finais que segundo Rudio (2000, p.111) a coleta de dados é “a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade”.

A coleta de dados é muito importante e complexa para uma pesquisa científica, pois, através das informações obtidas, demonstrará com maior exatidão os resultados mediante os objetivos propostos. É necessário realizá-la corretamente, assim:

“Preparar-se para a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá

ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente - ao definir o problema e projetar o estudo de caso - terá sido em vão” (YIN, 2001. p. 69).

O questionário apresenta perguntas abertas e fechadas, haja vista que se deseja um melhor detalhamento “sobre sentimentos, crenças, concepções, expectativas, situações vivenciadas e sobre todo e qualquer dado que o pesquisador (a) deseja registrar para atender aos objetivos de seu estudo” (Oliveira, 2007, p.83).

A partir dessa abordagem facilitou o posicionamento dos investigados sobre o objeto de estudo. Portanto aplicou-se o questionário da seguinte forma: a) aplicação de sete perguntas para alunos e supervisores, dez para professores e catorze para gestores na escola estudada, a fim de observar as falhas, inconsistências, ambiguidade e obtenção de algumas questões que não foi contemplado. Tais falhas quando detectadas a tempo pode ser revisadas para se realizar alguma decisão.

Questões essas relativas à gestão, liderança, autonomia e participação da comunidade escolar. Foram analisadas os dados destacando as informações mais relevantes para o tipo de pesquisa qualitativa porque consegue apresentar uma mensuração adequada pelo universo dos pesquisados, pois “calcula o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens” (Gil, 1999, p.147).

Para a realização desta pesquisa, primeiramente manteve-se contato com os gestores solicitando a aplicação dos questionários e coleta das entrevistas que foram gravadas com telefone móvel e depois foram transcritas.

Foi feito um esclarecimento sobre as intencionalidades desta pesquisa. E por fim a entrega dos questionários e leitura para os entrevistados para serem respondidos, tendo sido feito da mesma forma com as entrevistas com professores, supervisores, gestores e alunos, que serviu para verificar as falhas e esclarecer os objetivos da pesquisa. Tais orientações foram favoráveis para os resultados da pesquisa.

O questionário constitui em uma série ordenada de perguntas a serem respondidas pelo informante, possuindo instruções e esclarecimento de propósitos (OLIVEIRA, 2008).

Uma das mais ricas fontes de informação em um estudo de caso consiste na entrevista, podendo o pesquisador ficar surpreso por causa da associação das mesmas e do levantamento de dados (YIN, 2001). São fontes essenciais que, segundo Minayo (2008, p. 261):

“Entrevista é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo.”

3.6 TRATAMENTOS DOS DADOS

O tratamento de dados pode ser realizado de múltiplas formas, ou seja, o método varia mediante o tipo de dados que se tem. Neste sentido se os dados forem numéricos (quantitativos), os mesmos deverão ser tratados com base em métodos estatísticos. No caso de informações textuais e respostas escritas (qualitativas), os dados deverão ser tratados com base em métodos de análise de conteúdo. Neste trabalho de pesquisa foram utilizados ambos os métodos de análise de dados. Segundo Bardin (2011) o termo análise de conteúdo designa:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 2011, p.47)

Para facilitar a análise e compreensão dos fenômenos, os dados coletados a partir do questionário dos alunos do 9º ano, dos professores, supervisores e gestores foram agrupados em gráficos. Tal objetivos era perceber as diferenças nas informações prestadas pelos investigados, com que à pesquisadora investigasse os desafios que muitas vezes são entendidos como obstáculos que precisam ser superados e as possibilidades pode ser vista neste trabalho como oportunidade, situações favoráveis e desejadas que pode ser encontrada pela equipe gestora, processos de Gestão Democrática, conselhos de escola, conselhos de classe, Projeto Político-Pedagógico da instituição estudada.

Por fim, apresentam-se os resultados encontrados na análise mais detalhada na segunda fase que trata das entrevistas com gestores e uma amostra de professores (8) de ambos os turnos.

- Primeira fase da pesquisa

Nesta fase foi realizada uma revisão de literatura especializada e uma análise dos questionários aplicados.

A pesquisa teve como ponto de partida uma revisão da literatura sobre a temática abordada Gestão Democrática, com enfoque na administração escolar e da Gestão escolar, em seguida os tipos de gestão escolar, os princípios e gestão democrática participativa com ênfase que vão desde: a participação, a escolha dos dirigentes do conselho escolar e de classe e na construção e efetivação

do PPP nas tomadas de decisão; após investigar alguma forma dessa gestão e ao mesmo tempo, uma análise minuciosa dos dados das respostas dos entrevistados. De acordo com Gil (2002):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisa desenvolvida exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. (GIL 2002, p.44).

De acordo com Severino (2007), a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de um registro disponível, decorrente de trabalhos anteriores e em documentos impressos, como livros, artigos, teses, entre outros meios, ressaltando-se ainda que, neste tipo de estudo, há o seguinte:

[a] utilização de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

No mesmo sentido, foram exploradas as principais legislações educacionais: Constituição Federal de 1988, LDBEN nº 9.394/1996, além de alguns Decretos-Leis e Pareceres emitidos por órgãos oficiais.

Concomitantemente a esta etapa de revisão, foram analisados os dados das respostas dos diretores no questionário e nas entrevistas por meio de uma pesquisa exploratória que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Nesta pesquisa, utilizaram-se as abordagens metodológicas tanto quantitativas quanto qualitativa, por meio de métodos mistos.

Nesta presente pesquisa, por meio de uma análise exploratória, foram coletadas informações sobre as seguintes categorias dos questionários:

- Informações básicas: formação, experiência profissional e características funcionais;
- Características da equipe escolar: atividades e composição da equipe escolar;
- Visão sobre os problemas da escola e dificuldades de gestão: com questões que abrangem a opinião dos diretores sobre os principais obstáculos encontrados na gestão escolar.

Quanto às características da equipe escolar foram investigadas informações sobre: a) conselho de escola; b) conselho de classe; c) Projeto Político-Pedagógico.

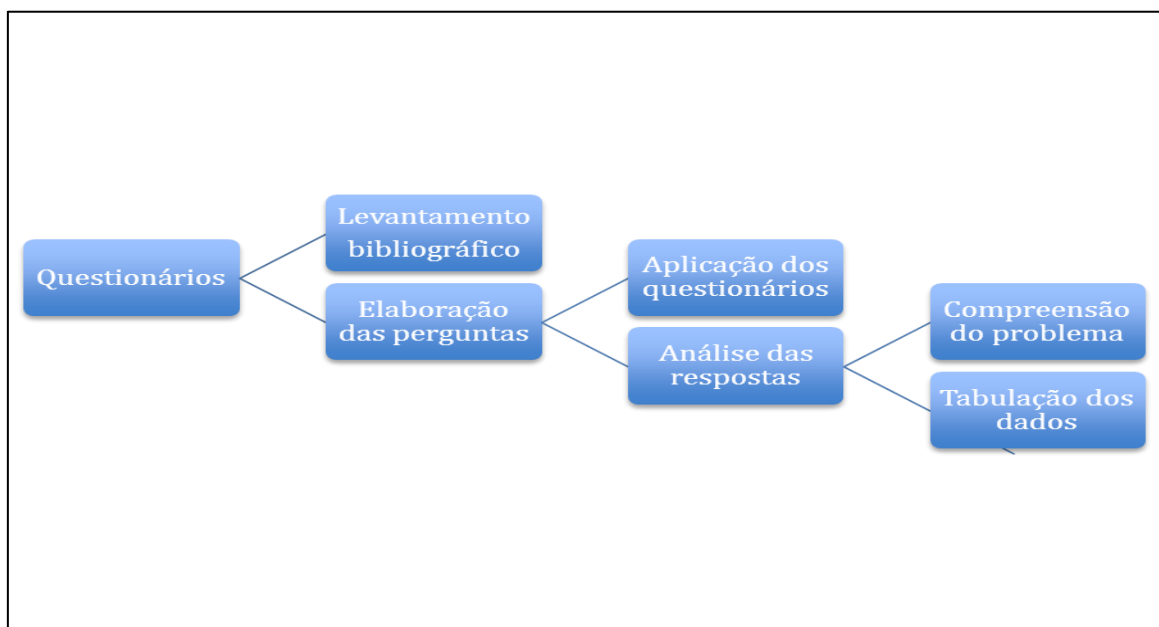
Os achados foram agrupados de acordo com a classificação a seguir: a) categoria de conselho escolar – a existência do conselho, o número de vezes que o conselho se reúne, a participação no conselho escolar (quem participa); b) categoria de conselho de classe – a existência do conselho, o número de vezes que se reúne; c) categoria PPP – a presença do documento na escola, as formas de elaboração.

Por fim, em relação aos problemas da escola e dificuldades de gestão foram avaliadas as seguintes questões: a) interferências de atores externos na escola; b) apoio de instâncias superiores; c) trocas de informações com outros diretores de escolas; d) apoio da comunidade à gestão escolar.

3.7 CONCLUSÃO

Os dados foram coletados seguindo o organograma citado abaixo para uma melhor compreensão e tabulação dos dados:

Figura 3: Organograma da metodologia.



Fonte: pesquisa direta

Deste modo, pode-se compreender com mais clareza o objeto de estudo e conseqüentemente elaborar um trabalho com mais cientificidade e clareza com o objetivo de transparecer a mesma com mais realidade. Portanto, esta análise e tabulação dos dados vêm estruturar todo o

desenvolvimento deste trabalho e assim conseqüentemente dar ao trabalho mais produção em busca de sanar com o entrave encontrado nas escolas campo.

Por conseguinte, mediante a aplicação dos questionários e a observações in locus nas escolas campo se pode compreender a real dimensão do problema e assim partir para saná-lo da melhor e mais produtiva maneira possível, com o intuito de elevar o desenvolvimento educacional do município.

Neste contexto, compreende-se que os questionários e entrevistas são de grande relevância para a compreensão e identificação dos problemas encontrados na gestão das escolas, pois é mediante aos mesmos que se pode traçar expectativas de sucesso da identificação do entrave para poder traçar metas e planejamento para saná-lo.

Os resultados coletados e tabulados foram expressos em gráficos de acordo com a amostragem que fez parte da referida pesquisa de campo, seguidamente, diagnosticados e explicados de forma descritiva para melhor entendimento dos itens pesquisados. Portanto, se faz a análise dos dados fazendo um paralelo mediante a pesquisa demonstrando os resultados e posteriormente apresentando as soluções para melhorar o processo de ensino aprendizagem e viabilizar a participação de todos nas ações das escolas, ou seja, que de fato aconteça a gestão democrática.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na busca por informações para a pesquisa fez-se uso de questionários e entrevistas os quais foram destinados aos gestores, professores, coordenadores e alunos da escola campo de observação. Os questionários são constituídos de perguntas abertas e fechadas com predominância para as indagações abertas. Usou-se esses tipos de questionários visando obter informações abrangentes acerca da temática estudada. E com a finalidade de avaliar as atividades práticas do gestor escolar uma vez que se faz necessário conhecer a realidade desta prática para que se possa relatar com maior clareza seu trabalho, bem como apreciar o seu relacionamento tanto pessoal como profissional.

Com o intuito de facilitar o entendimento dos futuros leitores, considera-se importante explicitar a maneira como foi realizada a transcrição, apresentação e análise das informações coletadas por meio dos questionários e entrevistas. A princípio investigou-se a gestão da escola C.M.E Eleodória Jacinta Cantanhêde, para uma análise mais realista da prática do gestor escolar. Em seguida, o alvo da investigação foram respectivamente os professores, alunos do 9º ano e supervisores. Neste momento foram propostas indagações para que respondessem sobre o

cotidiano do trabalho do gestor, o desenvolvimento desse trabalho e as dificuldades encontradas no gerenciamento de suas atribuições.

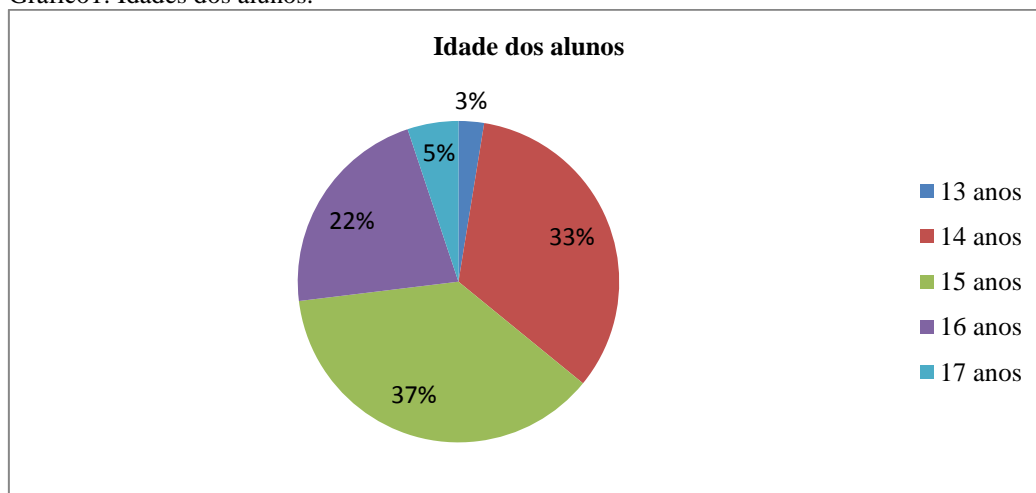
As contribuições dos sujeitos alvos da pesquisa são de grande importância, a entrevista foi realizada, com 78 alunos do 9º ano A, B e C dos turnos matutinos e vespertino, 20 professores, 2 gestores e 2 supervisores. Já as entrevistas foram realizadas com 8 professores de ambos os turnos e 2 gestores.

4.1 ANÁLISES DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS COM OS ALUNOS

Nos questionários voltados aos educandos pretendeu-se conhecer primeiramente o perfil dos investigados, para esse fim foi deixado lacunas para conhecer o perfil dos alunos.

Portanto, o primeiro gráfico apresenta a idade dos alunos do 9º ano.

Gráfico 1: Idades dos alunos.

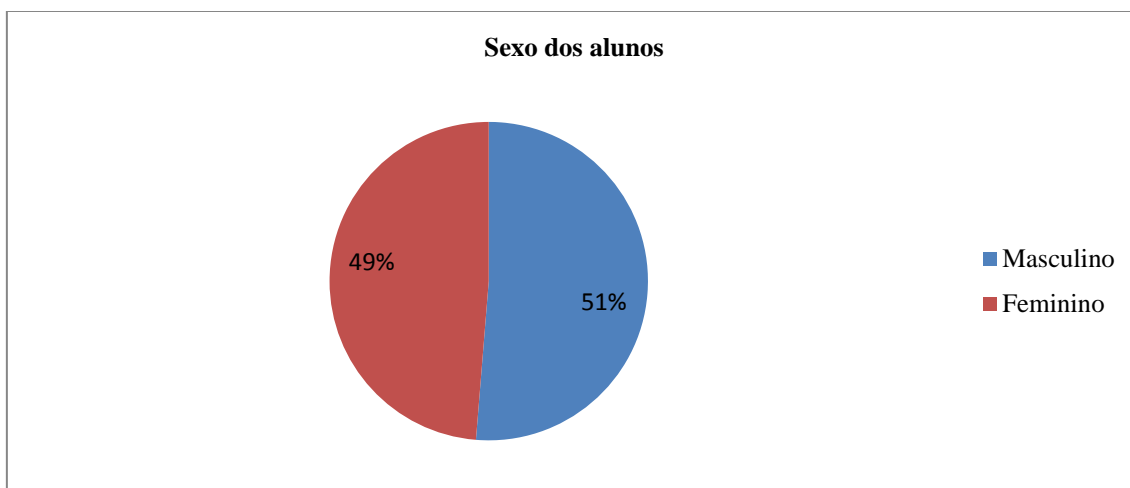


Fonte: pesquisa direta

De acordo com o gráfico 1, a maioria dos educandos, ou seja, 37% dos alunos estão com 15 anos, 33% estão com 14 anos, 22% estão com 16 anos, 5% com 17 anos e 3% com 13 anos, destacando que este é um público adolescente com um certo grau de experiência em relação aos demais alunos da escola.

O segundo gráfico trata de apresentar o gênero dos alunos do 9º ano.

Gráfico 2: Sexo dos alunos.

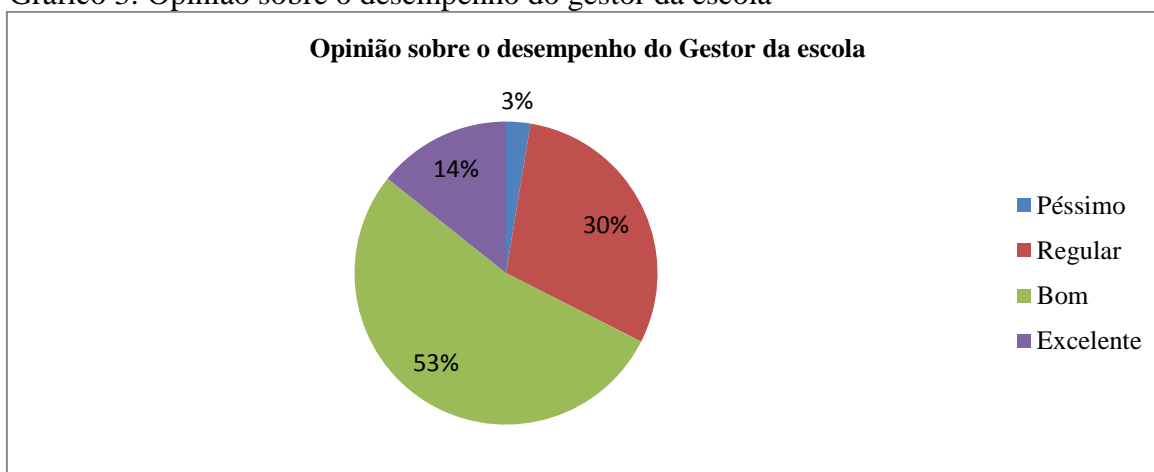


Fonte: pesquisa direta

Como é observado no gráfico 2, dos 78 entrevistados 51% são do sexo masculino e 49% são do sexo feminino. Percebendo dessa forma, um equilíbrio entre os sexos nas turmas de 9º ano da escola campo de estudo.

Foram apresentados aos educandos sujeitos da pesquisa alguns questionamentos. O primeiro questionamento está relacionado ao desempenho dos gestores da escola. Por isso perguntou-se: O que vocês acham do desempenho do gestor da sua escola?

Gráfico 3: Opinião sobre o desempenho do gestor da escola



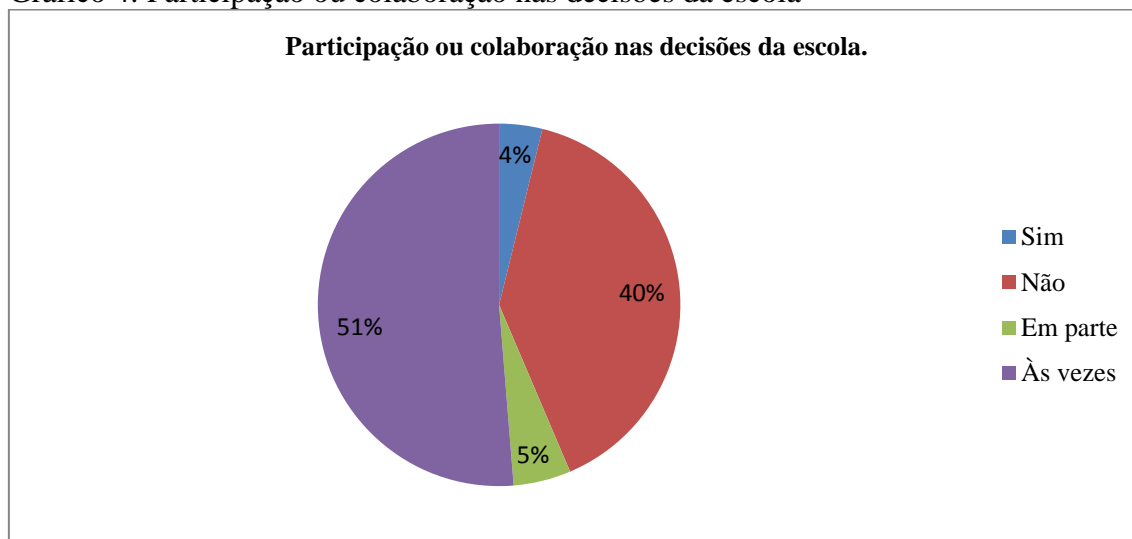
Fonte: pesquisa direta

Como se observa 53% dos alunos consideram o desempenho do gestor bom, 14% dizem que ele desempenha um excelente trabalho, 30% dizem que o seu trabalho é regular e 3% dizem que realiza um péssimo trabalho.

Analisando o gráfico nota-se que a maioria dos educandos gosta do trabalho do gestor escolar, uma vez que 53%, ou seja, mais da metade falou que o trabalho desempenhado pelo gestor é bom e outros 30% falaram que é regular, sendo que apenas 3% disseram ser um péssimo trabalho.

A segunda questão tratada participação e colaboração dos alunos nas decisões da escola. Para saber disso indagou-se: Como aluno você tem alguma participação ou colaboração nas decisões da escola?

Gráfico 4: Participação ou colaboração nas decisões da escola



Fonte: pesquisa direta

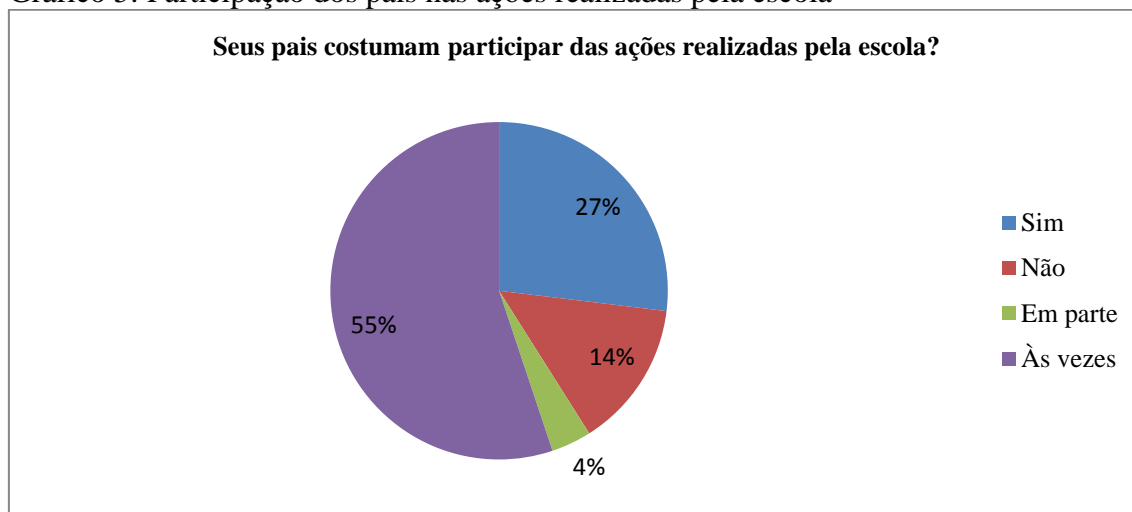
Observando o gráfico 3, pode-se afirmar que 51% disseram que as vezes ajudam nas tomadas de decisões, 40% disseram que não ajudam nas tomadas de decisões, isto é, não colaboram, 5% falaram em parte e 4% disseram que Sim ajudam e participam das decisões.

Segundo as informações é notório que nem todos participam ativamente das tomadas de decisões da instituição escolar, sendo que apenas 4% afirmam participarem das decisões da escola.

Sendo assim é de suma importância destacar a participação de todos nas ações da escola inclusive a participação dos alunos nas decisões como um fator de democracia na gestão da instituição.

A terceira indagação fala sobre a participação dos pais nas ações realizadas pela escola. Para saber disso indagou: Os pais costumam participar das ações realizadas pela escola?

Gráfico 5: Participação dos pais nas ações realizadas pela escola



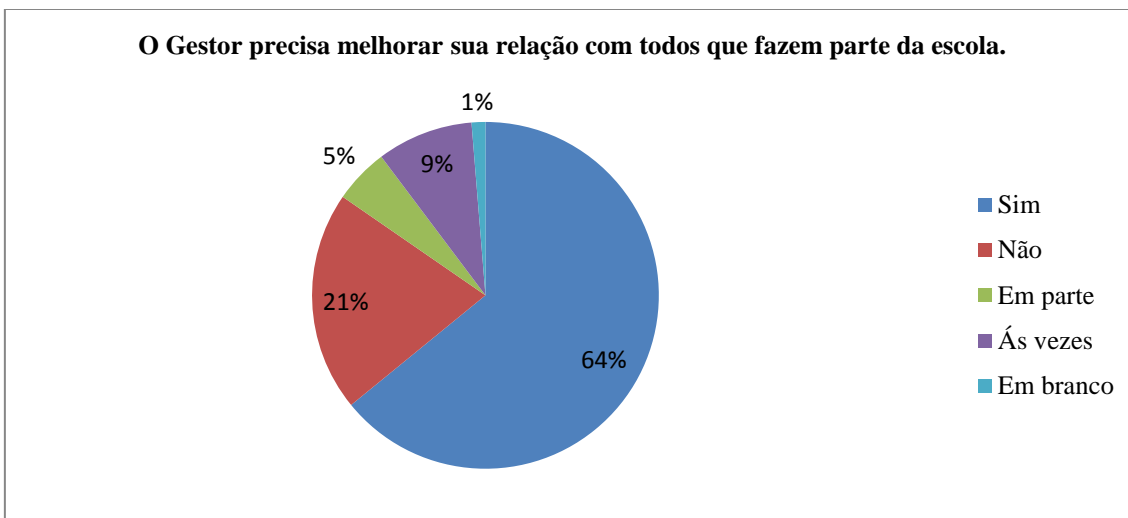
Fonte: pesquisa direta

No gráfico 5, é mostrado que 55% disseram que às vezes eles participam das ações realizadas pela escola, 27% disseram sim, 14% disseram não, 4% disseram em parte.

Observa-se que os pais participam das ações da escola, visto que a maioria afirmam que às vezes seus pais participam e outros 27% afirmam que sim. Mediante a esses dados é certo afirmar que os pais dos alunos são agentes ativos na participação das atividades escolares. Mas cabe lembrar que não ficaram esclarecidos em quais ações os pais garantem presença.

A quarta pergunta fala a respeito do gestor e sua relação com os demais componentes do meio escolar. Para isso perguntou-se: Para você, o gestor precisa melhorar sua relação com todos que fazem parte da escola (do porteiro aos pais)?

Gráfico 6: Relacionamento do gestor em relação a todos que fazem parte da escola.



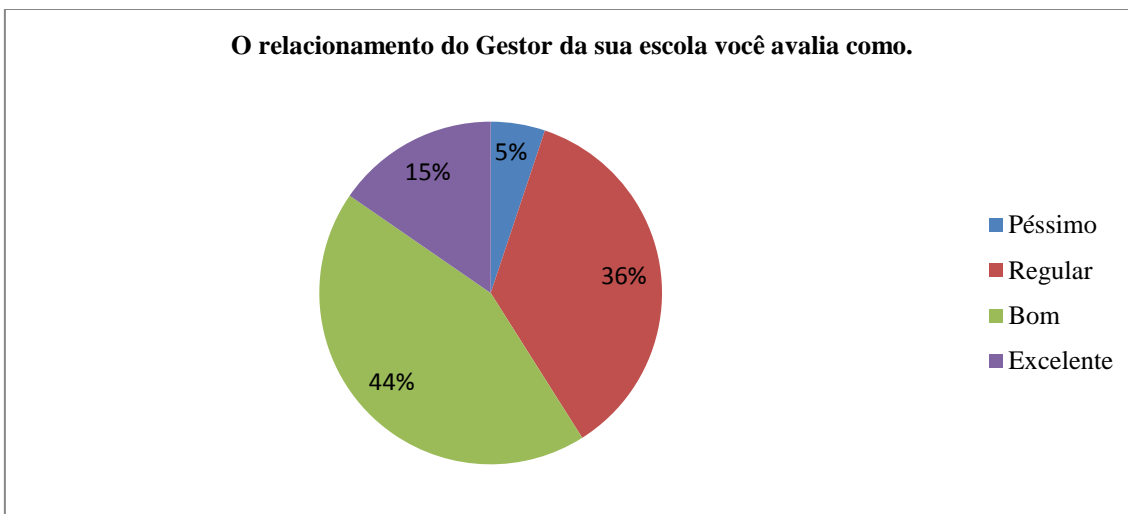
Fonte: pesquisa direta.

Segundo o gráfico 6 percebe-se que 64% disseram que sim que ele precisa melhorar, 21% disseram que não, 5% disseram que em parte, 9% disseram que às vezes e 1% deixaram a questão em branco.

Dessa forma, nota-se que o gestor precisa melhorar o seu relacionamento com os demais segmentos da escola, já que a grande maioria, ou seja, 64% dos entrevistados falaram que a gestão precisa melhorar. No entanto, vale ressaltar que uma boa parte dos entrevistados, isto é, 21% falaram que não precisa melhorar. Sendo assim, pela ótica dos alunos pode-se afirmar que o gestor mantém um bom relacionamento apenas com uma parte dos componentes da escola.

Para que os educandos avaliassem do relacionamento do gestor na escola fez-se a indagação: Com relação ao relacionamento o gestor na escola você avalia como?

Gráfico 7: Avaliação do relacionamento do gestor escolar



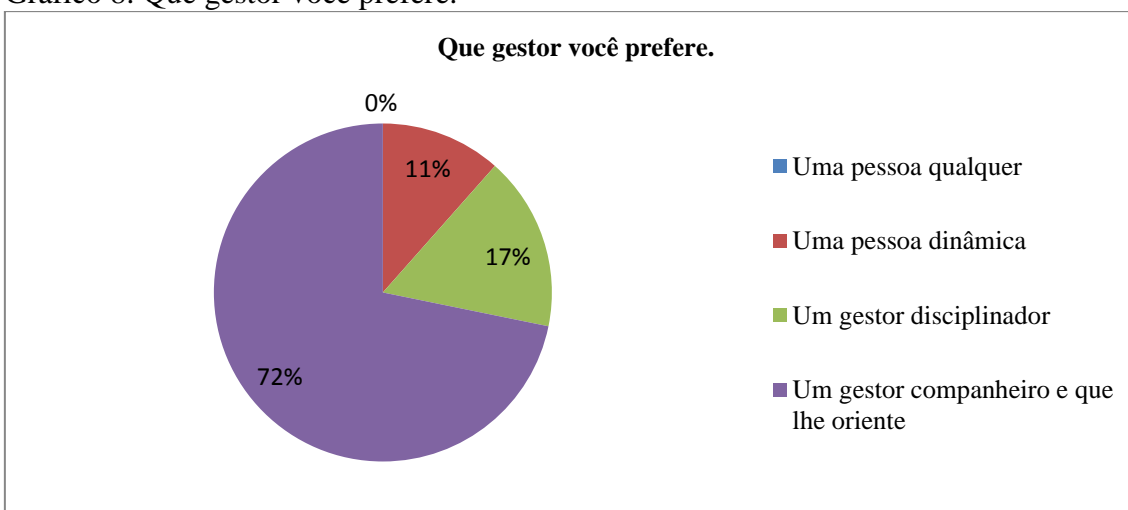
Fonte: pesquisa direta.

A partir da leitura do gráfico observa-se que 44% responderam bom, 36% falaram regular, 15% excelente e 5% Péssimo.

Segundo as respostas dos alunos o gestor escolar tem um bom relacionamento com os alunos já que a maioria, 44%, respondeu bom. Comparando essas respostas às respostas do gráfico anterior, percebe-se que a melhora no relacionamento que o gestor deve fazer não é com o segmento alunos e sim em outros segmentos que compõe a escola.

Para saber o perfil de gestor que os alunos preferem foi indagado: Se você tivesse que escolher que Gestor você prefere?

Gráfico 8: Que gestor você prefere.



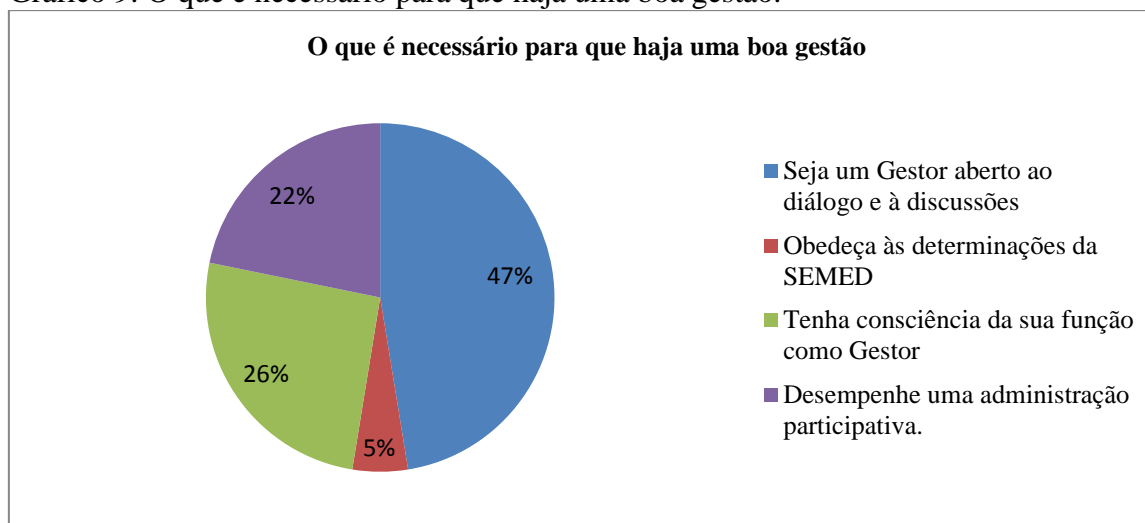
Fonte: pesquisa direta.

De acordo com o resultado do gráfico 8, 72% afirmam que o melhor gestor é aquele companheiro e que lhe oriente dentro da escola, 17% deram preferência para um gestor do tipo disciplinador, 12% preferem uma pessoa dinâmica e ninguém respondeu uma pessoa qualquer.

Sendo assim, observa-se que os educandos preferem na gestão da escola uma pessoa como perfil de companheirismo e orientação.

Com o intuito de saber a opinião dos alunos acerca de o que falta ou precisa para se ter uma boa gestão indagou-se: o que é necessário para que haja uma boa gestão?

Gráfico 9: O que é necessário para que haja uma boa gestão.



Fonte: pesquisa direta.

Obteve-se como respostas do gráfico 9, as seguintes informações, 47% que seja um gestor aberto ao diálogo e às discussões, 26% tenha consciência da sua função como gestor e 22% responderam: desempenhe uma administração participativa e 5%, obedeam às determinações da SEMED.

Segundo essa informação percebe-se as necessidades, segundo os alunos, para que haja uma boa gestão nas quais se destacam a capacidade de ser aberto ao diálogo e às discussões e ter consciência da função do gestor escolar. E isso é muito importante já que os diretores participativos fundamentam-se na importância da autoridade compartilhada, cujo poder é dividido aos representantes da comunidade escolar e às responsabilidades são assumidas por todos os segmentos que compõem a escola.

Dos 78 entrevistados, 53% afirmam que o gestor realiza um bom trabalho e que prima pela melhoria da aprendizagem.

Quanto à participação nas tomadas de decisões 51% disseram que às vezes e 40% sinalizaram que não, apontando como ponto negativo, pois para que haja uma gestão democrática eficaz, faz-se necessário que todos os envolvidos no processo, ouçam, opinem e sejam respeitados seus pontos de vista.

Vale enfatizar que a família não tem sido muito frequente nas ações da escola, pois os alunos responderam que 55% vão às vezes na escola, afirmando somente 27% que sim. Sendo que a família e a escola tem que andar lado a lado em busca de um mesmo objetivo que é o sucesso da vida estudantil de seus filhos uma vez que, a efetiva participação dos familiares na escola é essencial para o processo de aprendizagem.

No item relação interpessoal 64% disseram que o gestor precisa melhorar sua relação com todos que constituem parte da escola, sendo este um ponto a ser revisto, pois quem trabalha com pessoas necessita melhorar constantemente sua relação com os demais. No entanto, observa-se uma contradição, pois quando questionados como os educandos avaliavam o relacionamento do gestor 44% assinalaram que é bom, uma pequena porcentagem disse que é pessimo e 36% responderam regular, ou seja, a maioria disse que é bom e excelente.

Quando questionados que gestor preferem, uma parte significativa, isto é, 72% disseram que preferem um gestor companheiro, que lhe oriente e que seja dinâmico e disciplinador, no entanto, não querem de maneira alguma uma pessoa qualquer.

Com relação ao que seria necessário para que a escola tivesse uma boa gestão, 47% disseram que é necessário o gestor ser aberto ao diálogo, 26%, tenha consciência de sua função como gestor e 22%, desempenhe uma administração participativa e, somente, 5%, que obedeça à SEMED. Apontando que o diálogo e as participações são de suma importância para que se efetive uma gestão eficaz de qualidade e democrática.

De acordo com os pontos relevantes citados pelos alunos, nota-se que os mesmos destacam as condições físicas e estruturais da escola, que ainda não é de qualidade, que vai desde a falta de água até o número insuficiente de carteiras. Solicitando assim, que os gestores acione o poder executivo (prefeito) para solução dessas falhas. Também fica em destaque que as decisões tomadas pela gestão precisam melhorar, para que os indicadores educacionais também melhorem, pois a função da escola é formar cidadãos críticos e reflexivos, que seja um investigador.

4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS PROFESSORES

A tabela abaixo apresenta o demonstrativo dos professores quanto à idade.

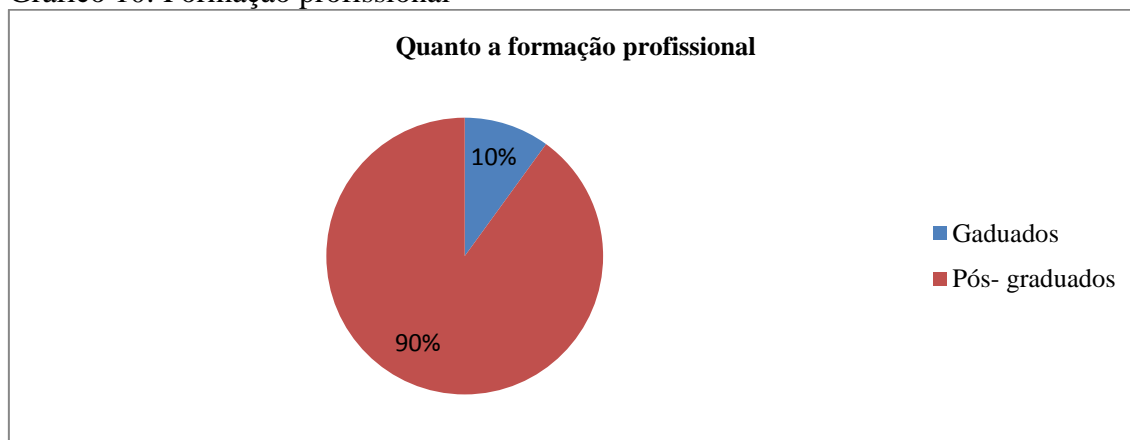
Tabela 5: demonstrativo de idade dos professores

Idade	24	36	39	40	41	42	43	44	45	46	49	50	52
Quantidade	1	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	3	1

Fonte: pesquisa direta

Com relação ao gênero 75% são do sexo feminino e 25% são do sexo masculino e 100% são de nacionalidade brasileira. Quanto à formação profissional, dois professores têm somente a graduação e dezoito professores têm pós-graduação.

Gráfico 10: Formação profissional

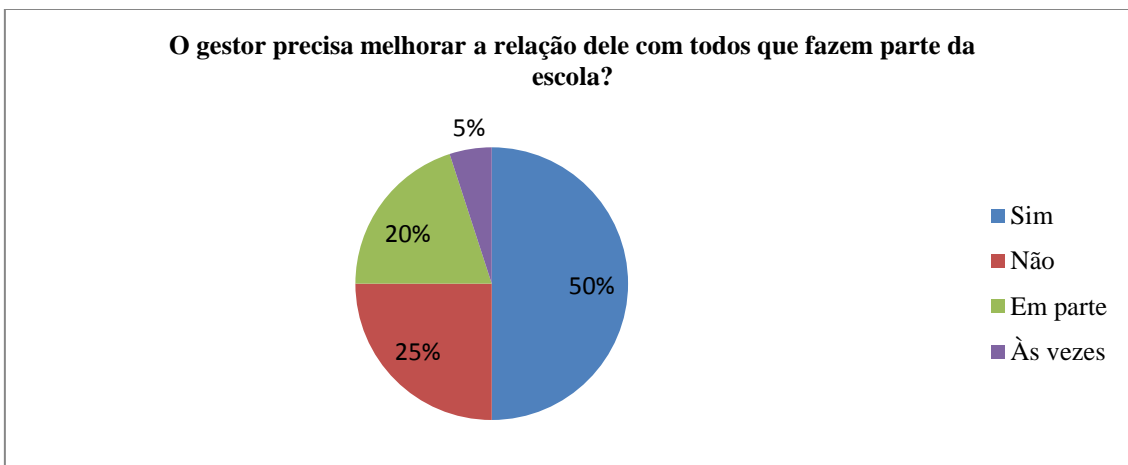


Fonte: pesquisa direta

Segundo as informações apresentadas pelo gráfico 10, é notório que todos os professores possuem formação superior e 90% desses são pós-graduados. Podendo assim afirmar que é um corpo docente com qualificação e formação acadêmica inicial.

Para saber da opinião dos professores em relação ao relacionamento do gestor com os demais constituintes da escola fez-se a indagação: O gestor precisa melhorar a relação com todos que fazem parte da escola?

Gráfico 11: relação do gestor com todos que fazem parte da escola.



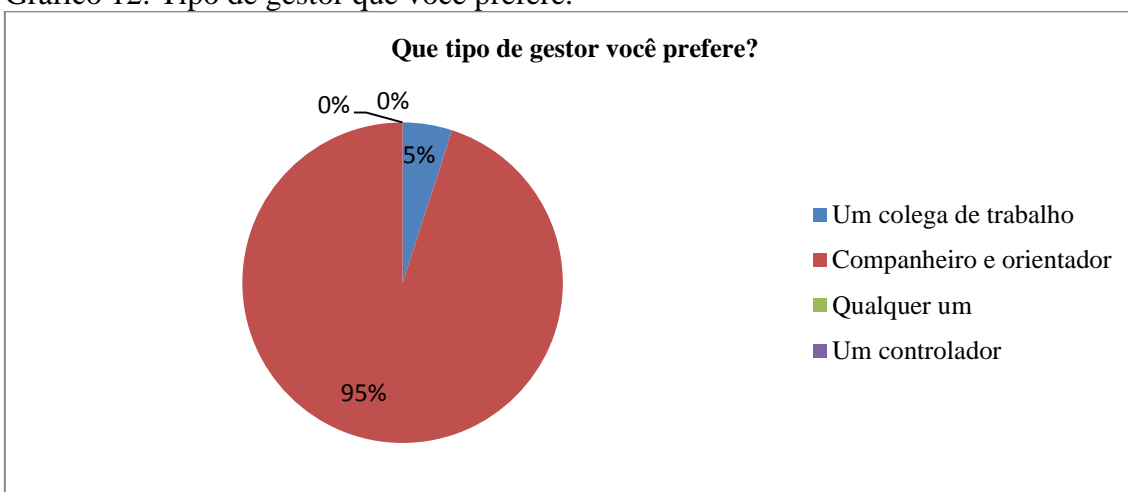
Fonte: pesquisa direta.

Analisando o gráfico nota-se que 50% dos professores entrevistados deram como resposta sim precisa melhorar, 25% responderam não, 20% falaram em partes e 5% responderam às vezes.

Dessa forma, é certo afirmar que o gestor necessita melhorar seu relacionamento com os demais entes constituintes da escola visando um melhor gerenciamento da escola. Mediante as respostas vale destacar que os 20% que responderam em partes não esclareceram em quais situações.

Para saber o tipo de gestor que os professores preferem foi indagado: que tipo de gestor você prefere? As respostas originou o gráfico 12.

Gráfico 12: Tipo de gestor que você prefere.



Fonte: pesquisa direta.

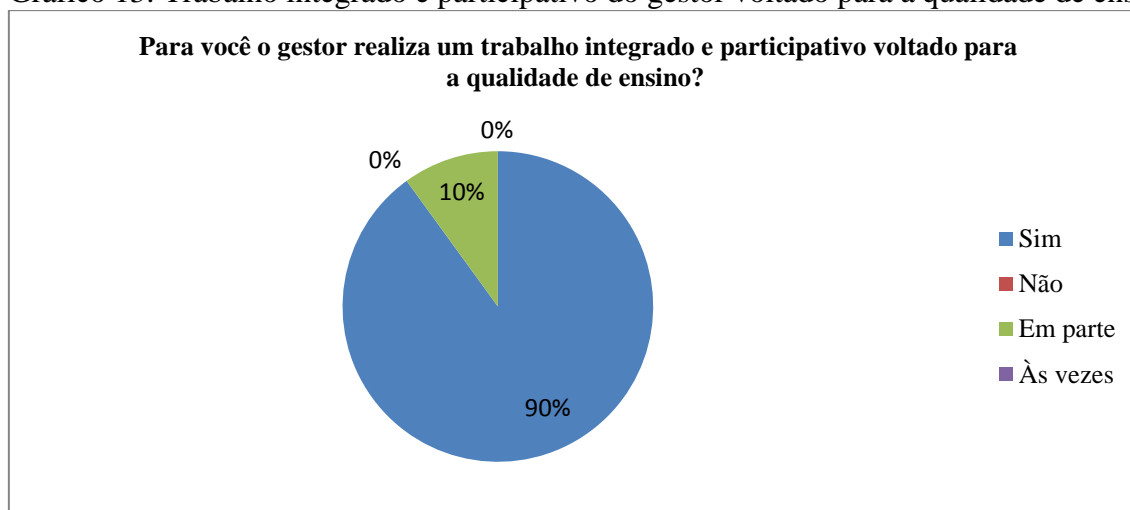
Segundo as informações coletadas e apresentadas por meio do gráfico 12 pode-se notar que a grande maioria, ou seja, 95% das respostas afirmaram que preferem um gestor companheiro e

orientador e 5% preferem um colega de trabalho e 0%, isto é, nenhum optou por controlador ou qualquer um.

Sendo assim, se destaca a função do gestor escolar como orientador e multiplicador da participação de todos no processo de gestão.

Com a intenção de investigar se o gestor realiza um trabalho integrado e participativo voltado para a qualidade de ensino perguntou-se aos professores: Para você o gestor realiza um trabalho integrado e participativo voltado para a qualidade do ensino?

Gráfico 13: Trabalho integrado e participativo do gestor voltado para a qualidade de ensino.



Fonte: pesquisa direta.

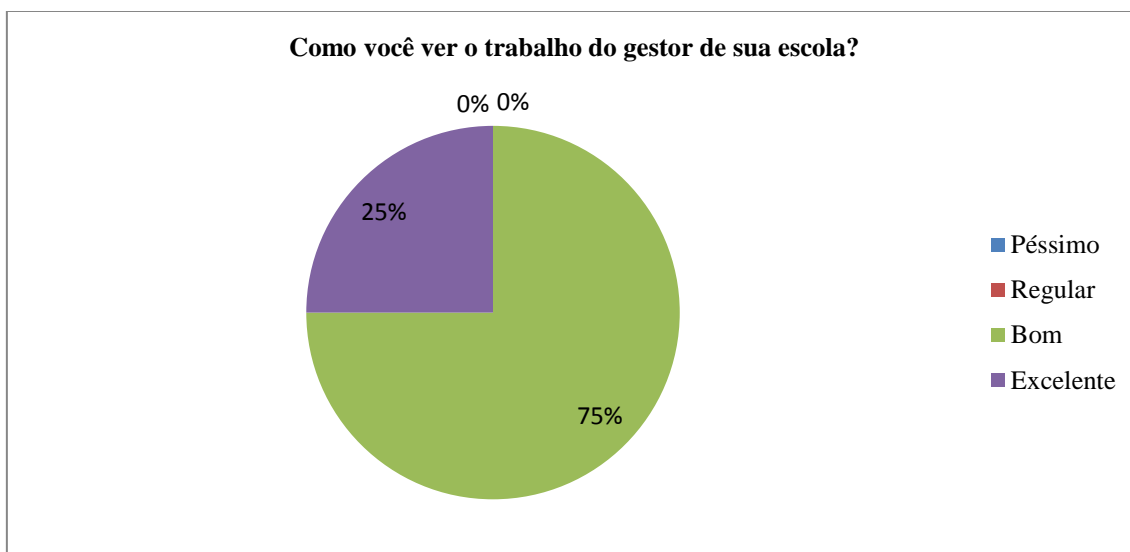
Em relação ao trabalho que o gestor desenvolve de forma integrada e participativa 90% reponderam sim que ele realiza 10% reponderam em parte e nenhum respondeu não ou às vezes.

Segundo as informações é notório que o gestor realiza trabalhos visando à integração e participação voltada para qualidade de ensino já que 90% responderam sim e o restante dos entrevistados em partes.

O gestor escolar tem que exercer um ativo papel de liderança, ao passo que integra e modifica os aspectos da administração geral. Dessa forma, é de grande importância o gestor ter as características integradora e participativa no intuito de garantir a qualidade de ensino.

Para conhecer o trabalho do gestor sob a ótica dos docentes indagou-se a esses profissionais: como você ver o trabalho do gestor de sua escola?

Gráfico 14: Trabalho do gestor.



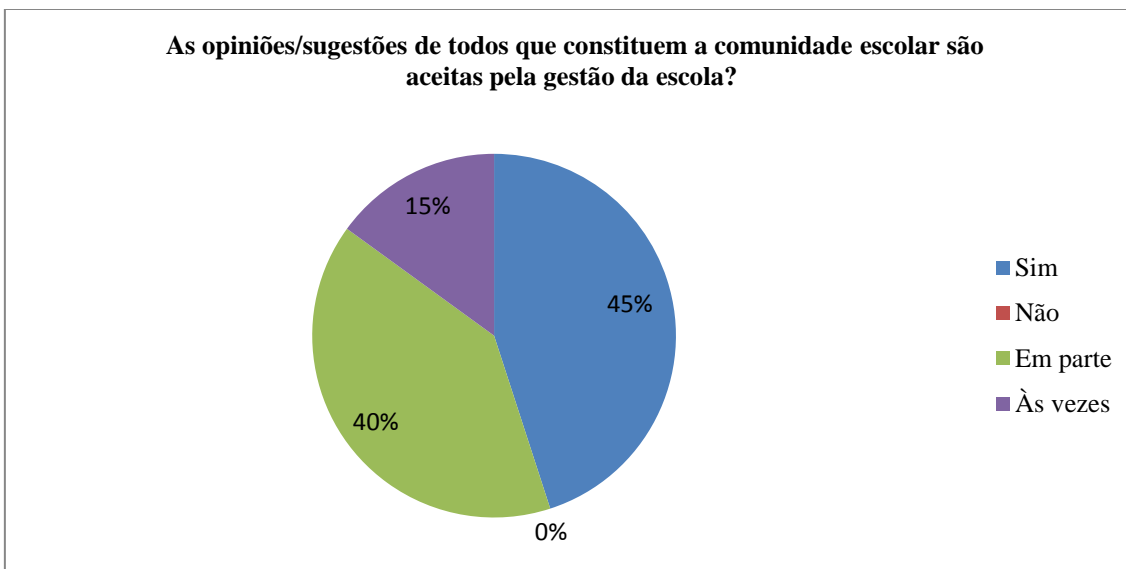
Fonte: pesquisa direta.

Segundo as informações expostas pelo gráfico 14,75% responderam que é bom, 25% responderam que é excelente e ninguém respondeu regular ou péssimo.

Estes dados representam que a gestão tem desenvolvido um bom trabalho a frente da instituição. Fica evidente que os professores aprovam a administração do atual gestor e isso é importante, pois proporciona um ambiente de trabalho prazeroso e agradável para o desenvolvimento do processo educativo.

Para ter ciência se a comunidade escolar opina e se essas opiniões são acatadas pela gestão da escola foi feita a seguinte indagação: As opiniões sugestões de todos que constituem a comunidade escolar são aceitas pela gestão da escola?

Gráfico 15: Opiniões sugestões de todos que constituem a comunidade escolar são aceitas pela gestão da escola.



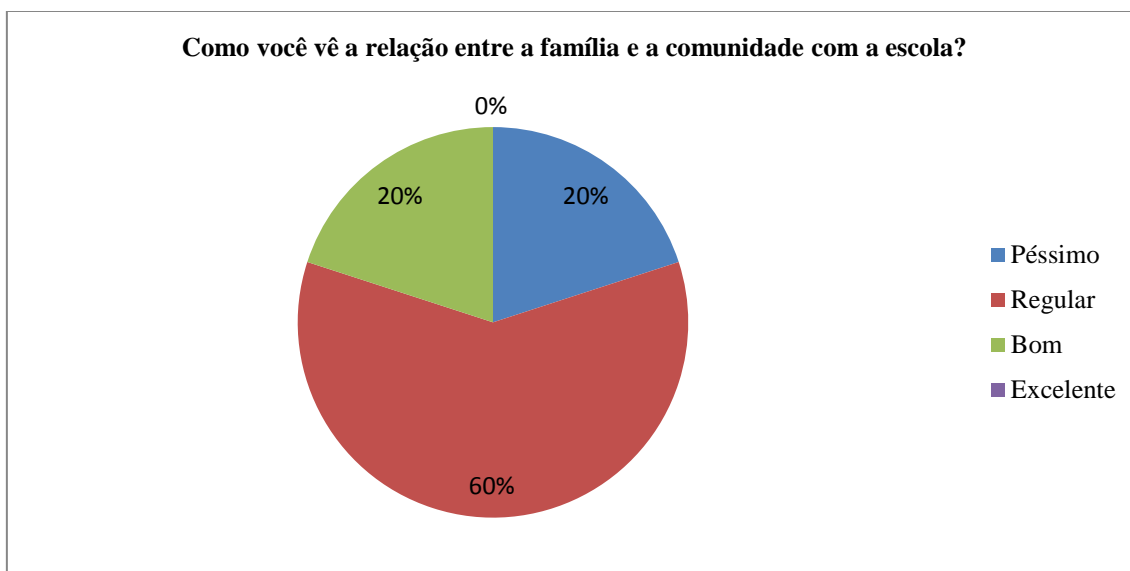
Fonte: pesquisa direta.

De acordo com o gráfico 45%, afirmaram que sim a gestão aceita, 40% falaram que em parte ela aceita e 15% relataram que às vezes e ninguém opinou não.

Com essas informações ficou claro que a gestão da escola aceita opiniões e sugestões de segmentos que compõem a comunidade escolar. Sendo assim, fica evidente que um ambiente de aceitação mútua e de interesse entre as partes interessadas proporcionam um clima adequado à coletividade e a democracia.

Para conhecer a relação da família e a comunidade com a escola foi perguntado aos professores: como você vê a relação entre família e comunidade com a escola?

Gráfico 16: Relação entre família e comunidade com a escola.



Fonte: pesquisa direta.

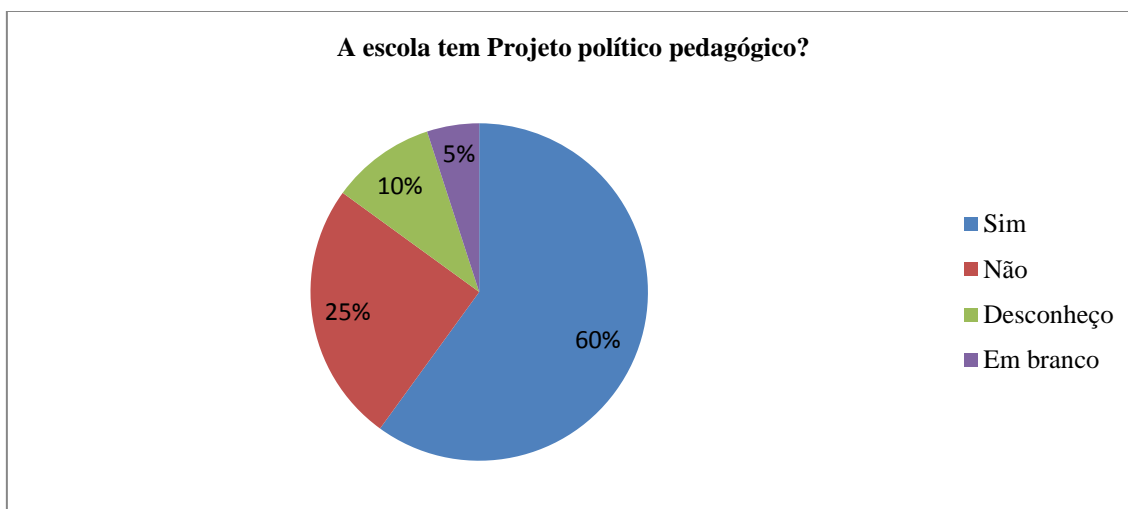
Segundo os dados do gráfico 16, a maioria, ou seja, 60% ver como regular, 20% ver como bom, 20% falaram péssimo e ninguém respondeu excelente.

Diante dos números é notório que a relação família e comunicade com a escola está longe de ser excelente. Dessa forma, cabe frisar que a família e escola têm que andar lado a lado para que a aprendizagem seja realmente significativa e tenha êxito.

Ouvir a comunidade escolar é uma das principais funções da gestão, especialmente porque a instituição escolar é feita para suprir as carências desse público, então, é importante estabelecer um relacionamento de ajuda mútua. É necessário garantir e valorizar a participação da comunidade escolar bem como mediar diferentes opiniões para que todos sejam escutados de uma forma em que o diálogo se constitua independente do tipo de ação ou decisão que será adotada.

Com o propósito de investigar se a escola tem Projeto Político Pedagógico (PPP) foi feita a seguinte indagação aos professores: A escola tem Projeto Político Pedagógico?

Gráfico17: Projeto político pedagógico da escola.



Fonte: pesquisa direta.

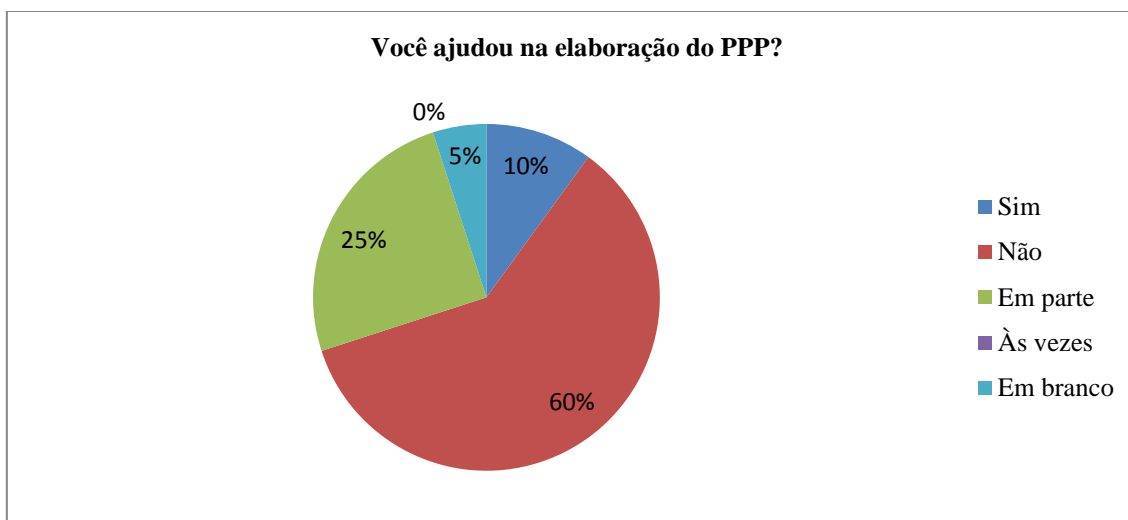
O gráfico 17 revela que 60% responderam que sim, 25% disseram que a escola não possui PPP, 10% desconhece a existência desse documento e 5% deixaram em branco por não saberem se existe tal documento.

Pode-se notar que a escola tem um PPP, no entanto ou não é usado ou não foi elaborado pelos atuais professores da instituição revelando assim, que não se está usando o PPP e sua elaboração não foi feita conforme manda a lei assegurada no Art. 14 que: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

Toda escola deve ter limpidez em seus objetivos, metas e o PPP oportuniza a concretização desses objetivos. Sendo assim, é aceitável ressaltar, que um sistema político é democrático quando exclusivamente as decisões são tomadas com liberdade e é respeitada a vontade da maioria.

Para saber a respeito se houve a ajuda dos professores na elaboração do PPP perguntou-se: Você ajudou na elaboração do PPP?

Gráfico 18: Elaboração do PPP.



Fonte: pesquisa direta.

O gráfico acima é resultado do questionamento sobre se os professores colaboraram com a construção do PPP, uma porcentagem bem significativa respondeu que não, isto é, 60%, outros 25% ajudaram em partes, 10% responderam sim ajudaram, 5% deixaram em branco e ninguém respondeu às vezes.

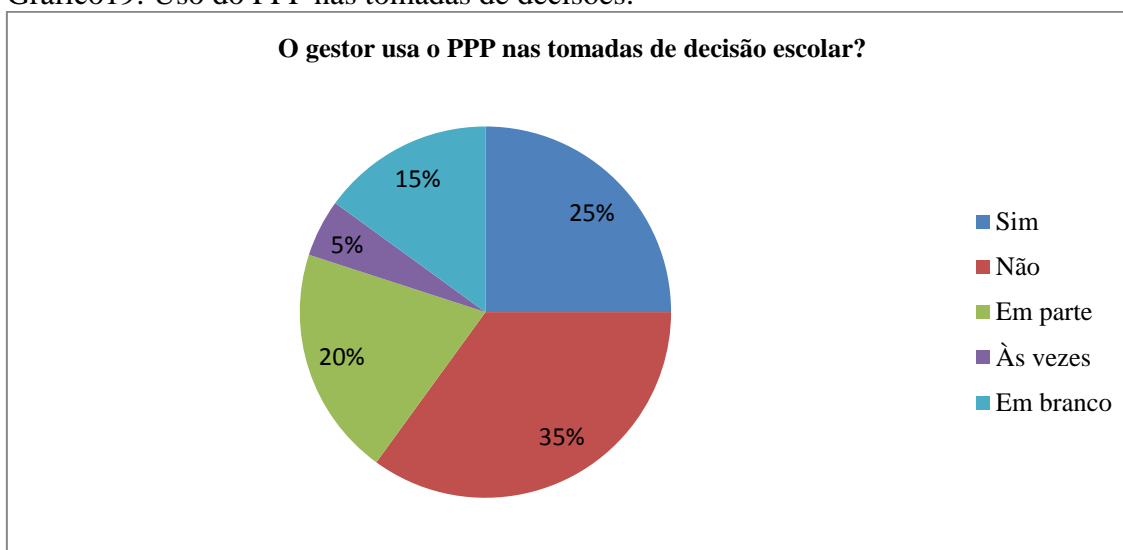
As respostas corroboram com o resultado supracitado no qual foi declarado que a escola tem o PPP, mas muito dos professores não o conhece.

O que fica evidente perante as informações apresentadas por meio do gráfico 18 é o fato dos professores, como um todo, não participarem da elaboração desse projeto o que significa que o mesmo está desatualizado e que serve só para fins burocráticos e não democráticos.

O PPP tem que ser completo para que as determinações sobre a direção a seguir estejam claras, contudo ele é flexível, uma vez que é de um alcance político e pedagógico.

Para investigar se o gestor usa o PPP nas tomadas de decisão escolares elaborou-se o seguinte questionamento: o gestor usa o PPP nas tomadas de decisão escolar? O resultado obtido foi expresso pelo gráfico 19.

Gráfico19: Uso do PPP nas tomadas de decisões.



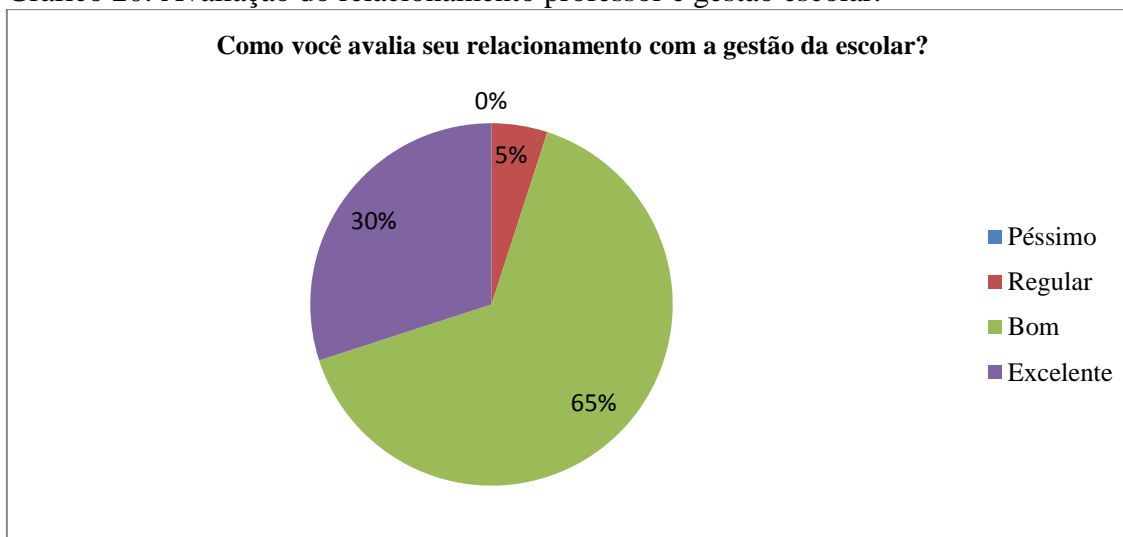
Fonte: pesquisa direta.

Como se observa 35% responderam não usa, 25% disseram sim, ela usa, 20% falaram em parte, 15% deixaram em branco e 5% responderam que às vezes.

Por meio dos resultados nota-se certo equilíbrio nas respostas uma vez que 35% falaram não e 25% falaram sim. Isso mostrar que o PPP da instituição não é usado com clareza, ou seja, não é seguido o planejamento ou PPP é só mais um documento na escola para fins burocráticos.

Quando questionados: como você avalia seu relacionamento com a gestão escolar?

Gráfico 20: Avaliação do relacionamento professor e gestão escolar.



Fonte: pesquisa direta.

Como resultados têm-se 65% responderam bom relacionamento e 30% têm uma excelente relação com os gestores e 5% que equivale a somente um professor respondeu regular e nem um respondeu péssimo. O que demonstra a boa relação do gestor com o corpo docente da escola.

*PONTOS RELEVANTES

É necessário que haja a conclusão do PPP.

O PPP da escola está em andamento foi começado e não foi concluído.

Relacionado às questões sobre se, a escola ainda não finalizou o PPP, por esse motivo as respostas foi “NÃO”.

As respostas referentes às questões 7 e 8 são reportadas ao PPP que não foi concluído, mas as tomadas de decisões em muitas vezes são por ele.

Sabe-se que a Gestão poderia promover eventos dentro do contexto escolar com participação da comunidade, não somente como convidados e sim como parte do processo.

Políticas participativas e entregadoras de toda comunidade escolar. Maior atuação da gestão escolar em estratégias contra evasão e questões de drogas e maus comportamentos dos discentes.

Ser gestor de uma escola com mais de 400 alunos, requer um comprometimento muito grande, tendo que enfrentar diversos desafios todos os dias tanto no pedagógico como a falta de professor e questões estruturais como falta de água para beber, cadeiras insuficientes, ventilação precária etc.

Na instituição estudada apresenta um número bem significativo de professores entre 40 a 52 anos sendo 15 deles, ou seja, 75% do número total. Vale lembrar que de 24 a 39 sendo 5 professor o que equivale a 25% dos entrevistados. Lembrando que ainda faltaram 5 professores que não responderam ao questionário, destes que responderam também 75% são do gênero feminino e somente 25% são do gênero masculino. Sendo que destes 100% se encontram graduados, 90% pós-graduados e somente graduação 10%.

Quando feita a primeira pergunta sobre o relacionamento da gestão, metade dos entrevistados disseram que sim, eles precisam melhorar, pois manter um bom relacionamento com as pessoas é sem dúvida sempre a melhor saída para eventuais problemas.

Uma grande parte, ou seja, 95% afirmaram que o melhor gestor é aquele companheiro e orientador de normas estabelecidas, que sabe liderar sem autoritarismo e que o mesmo necessita melhorar seu relacionamento com todos que fazem parte da escola, principalmente com os alunos como frisado anteriormente por eles.

No entanto para que haja uma boa gestão, faz-se necessário que o gestor realize um trabalho participativo, mais coletivo, que tenha consciência da sua função como educador. Dos entrevistados 90% relataram que o trabalho desenvolvido pelo gestor só funciona quando ele se apoia no diálogo para solucionar ou minimizar os problemas enfrentados pela escola e que este faz esse trabalho procurando integrar a todos no processo educativo. Mesmo assim, mediante todas as adversidades apresentadas, ainda consegue desenvolver um bom trabalho como afirmaram 75% dos professores; outros 25% afirmaram ser um trabalho excelente; por ser aberto à sugestão da comunidade escolar, ouvindo sempre e acatando as opiniões da maioria para solucionar os problemas apresentados na escola, ou seja, todas as atividades que a escola desenvolve procura saber da opinião dos funcionários para realizar da melhor forma possível e que os resultados sejam relevantes e significativos para o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos alunos.

No questionamento sobre o envolvimento dos pais na vida escolar dos filhos, 60% afirmaram ser regular, 20% péssimo, 20% bom e ninguém obteve em falar excelente, dessa forma, fica claro a desvalorização do trabalho desenvolvido pela escola por parte das famílias dos educandos, e isso pode prejudicar o avanço no processo de ensino aprendizagem uma vez que a união da família e escola traz resultados significativos para a vida escolar dos alunos.

Quando questionados sobre se tem PPP, responderam que sim, a maioria, isto é, 60%, e por meio de conversa informal pode-se apurar que o PPP foi iniciado, no entanto não houve a conclusão do mesmo. Foi feita capacitação, reuniões e uma boa parte dos funcionários que fizeram os primeiros esboços do que poderia vir a ser o PPP da instituição não estão mais na unidade de ensino. Foram remanejados, prática corriqueira de quase todo início de ano letivo. Isso explica as respostas da oitava questão na qual 60% disseram não, 25% em partes e 10% sim, esses últimos são os que ainda permanecem na instituição, porém segundo informações coletadas por meio de conversa informal, em contrapartida ainda deu continuidade em anos anteriores, mas não foi finalizado o processo de laboração do PPP. E por não terem concluído quando se indagou sobre o uso do PPP na tomadas de decisões 35% responderam que o gestor não utiliza para esse fim.

Na décima questão sobre o relacionamento entre professor e gestor um percentual relativamente significativo respondeu que é bom (65%) e excelente (30%), apontando que todos os docentes realizam seu trabalho de forma que venha a contribuir com o andamento das atividades desenvolvidas pela escola com espírito de cooperação e solidariedade.

Como ponto reflexivo houve um destaque para o PPP que ainda não foi concluído sendo que o PPP é a identidade da escola, o norte, o caminho a ser seguido, tudo que a escola pretende no ano letivo, ou seja, os objetivos da instituição, as estratégias para atingir cada meta traçada.

Outro destaque foi para que houvesse eventos integradores com maior participação da comunidade como parte do processo e não somente como meros convidados. Vale lembrar que a escola recebe uma demanda muito significativa de discente e a mesma possui problemas estruturais e pedagógicos gigantescos aliando a isso a falta de professores, esses são desafios diários que influencia a evasão a indisciplina dos discentes que já entrarem precocemente no mundo das drogas, fazendo assim, essenciais atividades práticas de participação efetiva de toda comunidade escolar com a finalidade de reverter esse quadro.

4.3 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS GESTORES

A escola campo da pesquisa tem dois gestores, um gestor geral e outro adjunto ambos são alvos da pesquisa. A gestora geral tem 40 anos e é do sexo feminino e o adjunto tem 30 anos e é do sexo masculino, são brasileiros, possuem graduação e pós-graduação na área específica que estão atuando, ou seja, gestão e supervisão escolar.

Quanto questionados sobre quanto ao tempo de serviço eles tinham como gestores as respostas foram:

**Tenho mais de dez anos. (GG)*

**Tenho entre mais de um ano. (GA)*

Com essas respostas percebe-se que os gestores têm certa experiência na gestão escolar e umem experiência e juventude.

Na segunda questão pretendeu-se saber se a escola tinha PPP e indagou-se: A escola possui o PPP?

**Ambos responderam que em partes.*

Essa resposta está relacionada à questão já tratada aqui, a de que a escola possui um PPP, no entanto não está totalmente concluído. Perante isso vale destacar que uma escola sem PPP não pode ser considerada democrática, uma vez que o projeto político pedagógico é ferramenta indispensável para a participação de todos.

Com a terceira questionaram-se sobre a construção do PPP. Para isso perguntou-se: O PPP foi contruído com a participação de toda a comunidade escolar?

**Sim. (GG)*

**Sim. (GA)*

Com essas respostas percebe-se que mesmo a escola não tendo um PPP concluído ambos os diretores afirmam ter e que houve a participação de todos da comunidade escolar. Mas como já foi esclarecido em respostas anteriores dos professores muitos dos atuais profissionais não participaram e outros nem conhecem o PPP já que não faziam parte do corpo docente no momento da constução desse documento.

Quando na quarta questão foi perguntado aos gestores se utilizavam o PPP nas tomadas de decisão as respostas formam:

**Não. (GG)*

**Em partes. (GA)*

Frente às respostas observa-se que o PPP não é considerado em reuniões ou como norte para as deliberações da instituição. Ficando mais uma vez bem claro que o PPP da escola além de está incompleto não é usado como documento norteador das ações da instituição.

Na quinta pergunta pretendeu-se saber se a gestão expõe as finanças da escola com os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar e indagou-se: você compartilha com toda a comunidade escolar as condições financeiras da escola?

**Em partes. (GG)*

**Sim. (GA)*

Segundo as respostas nota-se que é comunicado a comunidade escolar a situação financeira da escola, no entanto pela resposta do gestor geral que falou em partes nem tudo é colocado a exposição. Vale salientar a importância da gestão escolar democrática dos recursos financeiros, em um ponto de vista democrático de educação na instituição pública que é essencial para validar, a transparência e propor as primazias, além de admitir contribuição de recursos de forma espontânea pela comunidade, onde a escola está inserida.

Na sexta indagação objetivou-se saber se a instituição campo da pesquisa possuía conselho escolar e com essa finalidade fez-se a pergunta: A escola possui conselho escolar?

**Sim. (GG)*

**Sim. (GA)*

Como se pode notar a escola tem conselho escolar e isso é muito importante, pois é necessário que a instituição escolar dê oportunidades de participação para todos e a criação de um conselho escolar pode servir de alternativa para efetuar a presença da comunidade e familiares na escola.

Na sétima indagação pretendeu-se saber sobre a prestação de contas da escola e indagou-se: Como é realizada a prestação de contas da escola?

**É feita com os professores e demais funcionários. (GG)*

**É feita com os professores e demais funcionários. (GA)*

Fica evidente segundo as respostas de ambos os gestores que a prestação de contas acontece em presença de professores e outros funcionários. Isso é bom para a democratização da escola, no entanto, nota-se que outros segmentos da comunidade escolar como representantes dos pais e dos alunos não participam desse processo. O mais viável seria incluir esses segmentos nas prestações de conta para que assim esse processo seja mais democrático possível.

Na oitava pergunta do questionário objetivou-se saber se os gestores são constantemente capacitados na sua área de atuação e fez-se a seguinte pergunta: Você participa regularmente de formação em gestão?

**sim. (GG)*

**Sim. (GA)*

Os mesmos completaram dizendo que possuem cursos de formação continuada na área de atuação. O que é importante para desempenhar suas atribuições sempre se baseando, nos mais atuais conceitos dessa função. Aqui vale ressaltar que o (GA) especificou o nome do curso, Gestão Escolar e PDDE.

Para saber as formas e frequências de participação dos pais na escola fez-se a nona indagação: Como você considera a participação dos pais nos assuntos escolares?

**Regular. (GG)*

**Ruim. (GA)*

Mediante as respostas que se pode considerar negativas percebe-se que os pais não participam frequentemente dos assuntos da escola. Isso pode ser justificado pelo fato dos pais irem à escola apenas como meros espectadores de eventos, não se envolvendo a fundo com as ações escolares.

Na décima pergunta quis saber da indicação dos profissionais ao cargo de gestor e foi feito o questionamento: Sua indicação para o cargo de gestor se deu por meio de?

**Indicação política. (GG)*

** Indicação técnica. (GA)*

Por meio de análise das respostas percebe-se que um foi indicado politicamente e outro por questões técnicas, porém sabe-se que no município campo da pesquisa as gestões escolares são puramente indicações políticas. Não desmerecendo ou desqualificando o gestor (GA) pela resposta, mais sim com o intuito de apresentar a verdadeira realidade da educação do município.

Para terminar o questionário com os diretores fez-se a pergunta: Você acredita que o processo de eleição para a escolha de gestor é a maneira mais correta para conseguir o cargo?

**Sim. (GG)*

**Sim. (GA)*

O gestor GA ainda completa falando que a eleição é um processo democrático em que todos os segmentos da comunidade escolar puderam democraticamente eleger/escolher o representante maior da escola o gestor da educação de seus filhos.

4.4 ENTREVISTA COM OS PROFESSORES

Descreva quais são os pontos positivos e negativos da gestão da escola no desempenho das suas atividades?

**PROF.mat.1- Como ponto positivo eu vejo muito a interação dos dois quando é para resolver problema. Como a gente fala é uma dependência muito grande da escola, a escola não bate palma para Secretaria de Educação em tudo. A escola faz a gestão para escola, não para Secretaria, para mim é a única escola do município que faz isso, ela ver as particularidades da escola; eles resolvem o problema da escola por que tem lugar. Por exemplo: falta água na escola, aí tem professor que vai perguntar para secretária de educação se pode liberar ou não, se tem algum problema em termos físicos da escola, algum problema eu vou perguntar para secretaria o quê se faz, caso tenha um problema sério com os alunos, eu não vou ligar para secretaria não, aqui tudo é resolvido internamente. A escola tem essa autonomia para resolver as coisas.*

E como ponto negativo eu vejo só a questão de que gira só em torno muito mais da gestora geral do que do nosso gestor adjunto, ele fica muito mais ali esperando algumas situações.

**PROF.mat.2- Vamos lá, então vamos iniciar pelos pontos bons, ou seja, os pontos positivos. Eu acredito que a atual gestão tem um ponto positivo na questão da organização no sentido*

pedagógico; a questão da metodologia que é utilizada aqui na escola é bem organizada através do plano de ação anual. E um dos pontos negativos é a ausência do PPP.

** PROF.vesp. 3- O ponto positivo ao mesmo tempo em que é positivo se torna negativo, por que a escola abre muito a margem para questão de interferência no nosso conteúdo, eles se pautam em falar da questão de como a gente tá. Quais são os conteúdos que a gente está aplicando, plano de aula, tudinho, mas ao mesmo tempo em que eles fazem isso eles abrem margem para que o aluno domine a aula, o aluno falou desse jeito: “ah o professor não deu o conteúdo!”, ao mesmo tempo não vão lá perguntar se a gente deu o conteúdo. Então eu acho uma dicotomia muito grande entre o gestor e o líder. O líder deveria conversar com a gente, deveria associar a gente ao nosso conteúdo, à nossa prática didática e a gestão democrática na escola, acredito que seja o que tá deixando faltar um pouco aqui.*

**PROF vesp 4- Bom, os positivos é que a gestão é participativa, ela é uma gestão que orienta naquilo que tem que ser. Os negativos é que eu vejo que eles não têm toda a autonomia. Por que a gente sempre sabe que eles estão condicionados a um órgão maior, então esse é o negativo que a classe de professores sofre junto com eles e percebe dele que é uma coisa que eles se encontram de mãos atadas.*

**PROF mat.5- Ponto positivo é colaboração e orientação e no caso sempre à disposição. Ponto negativo não tenho por enquanto, não tenho o que falar não.*

**PROF mat.6- Bom... em relação aos pontos positivos a gente vê a parceria que há entre a gestão e o professor. Os pontos negativos é que eu não concordo de aluno chegar até o meado do ano, porque fica muito complicado para nós enquanto professores. E isso contribui bastante para que a gente acabe que de alguma maneira não contribuindo com o conhecimento do aluno, no sentido dos conteúdos que ele ainda não teve acesso e às vezes quando ele chega ou nós já passamos. Também tem outra questão que contribui bastante, é a questão das salas superlotadas, mais uma das coisas que eu mais me sinto, assim, um pouco que digo que triste, é pelo fato de chegar quase no meado do ano e aluno ainda vem, a escola recebe alunos e isso é bastante complicado.*

**PROF.vesp. 7- Positivo: eles contribuem com o material que eu preciso para dar às aulas, nunca se negaram a contribuir. Negativo: que às vezes a gente tem uma disponibilidade de material, que é insuficiente para quantidade de professores, então nem tanto eles, que por causa*

dele, se ele tivesse como fazer, eles fariam para que o desenvolvimento do trabalho fosse o melhor possível.

**PROF.vesp. 8- Os pontos positivos são que a gente recebe muita ajuda deles, né?! Apesar das dificuldades, a gente faz o nosso trabalho; eles ajudam em questão de pedagógico, material etc. O negativo é a estrutura, é a ausência da família que não participa e tudo contribui para que a educação não evolua.*

De acordo com as respostas apresentadas acima, se destaca como ponto positivo o apoio da gestão escolar em relação aos professores. Segundo os mesmos, a gestão interage e participa ativamente do dia a dia escolar como colaboradores e orientadores da prática pedagógica. Pode-se destacar também que nas respostas é enfatizado que a gestão tem características de uma gestão autônoma.

Como bem afirma Luck (2014), os gestores escolares têm o encargo máximo quanto à execução da política educacional, na organização, na dinamização e coordenação da elaboração das ações a serem desenvolvidas para a consolidação da educação.

Em relação aos pontos negativos, foram ressaltados os seguintes: pouca participação do gestor adjunto, a ausência do PPP, o poder dado aos líderes de sala, falta de materiais e ausência das famílias na escola.

Diante das respostas, nota-se que praticamente cada professor pontua algo de negativo e alguns apontamentos como a falta de material na escola não depende somente da gestão escolar. Dessa forma, fica claro que a gestão da escola pesquisada deve mudar algumas situações para ser caracterizada como uma escola democrática e isso pode ser garantido com a presença do PPP da escola e a participação da família nas atividades da instituição.

Diante de tudo, pode-se perceber que a gestão tem pontos positivos e negativos na ótica dos professores, sendo que os pontos negativos podem estar prejudicando o desenvolvimento da aprendizagem dos educandos.

A escola demonstra ser um espaço democrático? Por quê?

**PROF.1- Demonstra! Principalmente, essa eu digo por que eu trabalho em duas escolas e são coisas completamente diferentes, aqui além da necessidade do aluno, é colocada a necessidade do professor, por exemplo: se tem um dia uma paralisação, quem decide são os professores, não é a direção sozinha: “Ah nós vamos parar! Nós vamos continuar!”. A direção conversa com os professores e pede a opinião de todo mundo: “Ah nós vamos fazer um evento!”*

quem decide é a escola junto com o corpo docente, com todo mundo; todo mundo envolvido aí é que se decide as coisas.

**PROF.2- Eu acredito que no sentido de tomada de decisão sim, porque quando é para realizar algum evento, algum projeto, a escola pede opinião dos professores, então acredito que isso fica caracterizado que como um espaço democrático, se não a direção organizaria e chegaria jogando para os professores, sem nenhuma abertura de opinião.*

**PROF.3- A escola, ela sim faz uma gestão democrática, insere os professores insere os pais, insere os discente, a questão da própria gestão. Porém, eu que entrei agora na escola ainda não tive acesso ao PPP da escola para gente trabalhar, eu também ainda não fiz, como entrei esse ano, no próximo eu espero que esse PPP seja construído com o auxílio dos professores, que é o certo, com o auxílio dos pais e dos conselhos de classe referentes a cada turno.*

**PROF.4- Ela demonstra em certa ocasião, tem coisas que a gente percebe que falta algo, que é o que eu percebo. É concernente essa falta de autonomia que eles têm, que se tem que quando a direção não tem, automaticamente, professor não terá. Então, é bem aí que às vezes a gente percebe que não tem totalmente democracia.*

**PROF.5- Eu acho que em parte, por que tem situações em que a democracia não é vista, quando de repente um aluno expõe sua ideia e determinado professor não aceita, não vejo dessa forma a democracia, é um espaço para mim meio democrático.*

**PROF.6- Em parte a gente ver que a democracia só acontece quando tu colocas a tua opinião e essa opinião ela tem não que ser aceita, mas é a tua opinião em relação a alguma coisa que você acha coerente ou não, né?! Mas existem algumas situações, por exemplo, no meu caso eu acredito que eu não concordo trabalhar dia de sábado, por que eu acho que eu já trabalho de segunda a sexta-feira, eu não concordo de maneira nenhuma trabalhar dia de sábado, mas como às vezes há alguma parada, em alguma situação, a gente tem que pagar. No entanto, eu acredito que bem aí não há democracia, pois é imposto para o professor: “Ou tu trabalha, ou tu pega falta”. Então, eu acredito que não é democracia nesse sentido né?! Porque eu já trabalho de segunda a sexta, eu não concordo trabalhar no sábado, mas somos empregados, trabalhamos para a prefeitura, nós de alguma maneira, querendo ou não a gente tem que acatar, e para mim não é democracia quando você discorda de alguma coisa e que na verdade é direito né?!*

**PROF.7- Sim! Todas as atividades que a gente vai realizar antes de ser jogado tem uma conversa anterior, pensar para depois chegar a uma conclusão se essa atividade da forma que ela*

vai ser realizada e a melhor forma, se não for, todos tem direito de opinar e dizer aonde pode ser melhorado, para que a atividade que envolve muitos alunos tenham uma abrangência maior e a eficácia, já que o nosso objetivo é a aprendizagem.

**PROF.8- Sim! Por que eles fazem a parte deles na questão do pedagógico e às vezes até mesmo na questão pessoal e que faz com que eles tenham retorno dos professores.*

Como se pode perceber, para maioria dos professores a escola é um espaço democrático. No entanto, o professor 4 fala da falta de autonomia, que é um fator importante para que se estabeleça democracia em um ambiente. Os professores acreditam que a escola é um espaço democrático porque a gestão conversa e decide junto à eles algumas situações pertinentes à escola.

Percebe-se, também, que tem professor que confunde o significado de democracia quando afirma que se a opinião não for ouvida não é um ambiente democrático. Alguns atributos da gestão escolar democrática são: o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade do ensino entre outros, porém, acatar a opinião individual não é ser democrático, a democracia manda respeitar as diversas opiniões.

Dessa forma, conclui-se que os professores consideram a escola um ambiente democrático, mesmo sem a presença da identidade da escola, o PPP, e em alguns momentos a falta de autonomia para gerir as ações escolares.

Você sabe o que é gestão democrática? Qual a importância da gestão democrática participativa dentro do ambiente escolar?

**PROF.1- Eu acho que gestão democrática é quando há espaço para todos do corpo docente junto com a parte técnica, para que eles consigam chegar a uma conversa e discutir as coisas, onde cada um tem a sua opinião e cada um é respeitado nessa opinião. A importância disso é que há muito mais produção, há muito mais comunhão dentro da escola e o que de certa forma cria um laço profissional muito maior.*

**PROF.2- Embora anteriormente eu tenha citado itens que podem caracterizar uma viabilidade entre professores e diretores no contexto escolar, eu acredito que ainda falta um pouco para que a gente consiga enfim a dita gestão democrática, por que a gestão democrática ela não é, vamos dizer assim, a partir do ponto de vista dos professores e direção da escola, ela abrange um contexto maior, o aluno precisa participar do processo, a família precisa participar desse processo. Então, eu acredito que estamos caminhando para que tenhamos uma gestão democrática, mas, por enquanto estamos engatilhando nesse sentido.*

**PROF.3- É... a gestão democrática parte do pressuposto justamente de que o planejamento não pode ser apenas no plano estratégico, ele tem que ser desde o tático até operacional e ele tem que ser pautado desde os professores até os funcionários, da gestão dos pais dos próprios alunos para que a gente possa ver cada dia mais as dificuldades dos discentes, que é a nossa maior preocupação. Nossa preocupação aqui não está em reclamar só ao nosso favor, mas principalmente, a educação deles, a qualidade de ensino deles, a qualidade da estrutura da escola para eles; é isso que a gente tem que sempre buscar na gestão democrática, aliar todos os participantes de cada estrutura que compõe a Escola.*

**PROF.4- É quando nós nos posicionamos com determinadas ideias. É quando existe a participação geral do todo, todos os professores, todos os funcionários é que as ideias são discutidas e são válidas e elas são praticadas, aí há certa democracia; e quando elas são respeitadas, independentemente de quem colocou, qual posição tem, quando elas são respeitadas é importante.*

**PROF.5- A gestão democrática, como o nome já diz , é uma gestão para todos e na minha visão é a melhor forma que tem para um gestor seguir um pensamento democrático, onde ele vai ouvir os professores e ouvir os alunos, para poder tomar suas decisões, nunca toma uma decisão sem antes consultar a comunidade escolar.*

**PROF.6- Bom... eu acredito que nem como eu terminei de falar, existe democracia quando vocês conversam todo mundo junto, as tuas opiniões são colocadas e é respeitada. O ensino aprendizagem ganha com essa parceria entre gestão democrática e professor, não é porque eu acredito que tudo quando é levado a dente por dente, olho por olho, eu acredito que não dá certo, mas quando se conversa, quando se chega a um consenso, aí sim eu acredito que a escola ganha, o aluno ganha, a família ganha, o professor ganha e todo mundo ganha.*

**PROF.7- Sim! A gestão participativa é essa que a gente já realiza, conversar, saber o que está acontecendo nas salas, quando a gestão se preocupa em saber o que o professor está passando dentro da sala de aula, o que o aluno tá passando, ele se coloca no lugar desses dois indivíduos, ele tá fazendo com que essa administração dele, dessa gestão, seja participativa, onde a gente como professor e os alunos têm o direito de dizer onde poderia ser melhorado e se há condições da gestão fazer com que haja essa melhoria.*

**PROF.8- Sim! A gestão democrática é onde tanto o gestor quanto os profissionais têm um momento de escuta, não só o diretor fala, mas o professor tem também a sua opinião própria.*

De acordo com as respostas, fica evidente que os professores dizem saber o que é gestão democrática e afirmam que para ocorrer à gestão democrática participativa dentro do ambiente escolar é necessária a participação de todos, ou seja, todos devem participar e ser ouvidos. No entanto, o professor 2 fala que esse processo de democracia na escola ainda está engatinhando. Sabe-se que gestão democrática é o processo de características políticas no qual a sociedade escolar debate, projeta e soluciona problemas. Deve ser um período de mudança, defendida em atividades conjuntas.

Assim sendo, a direção escolar amparada na democracia, não se concretiza por uma ação isolada de eleição de gestor e de colegiados, se consolida em ações diárias e transforma-se num processo que ainda não se conseguiu de forma plena na sociedade e instituições escolares, trata-se de duelos consecutivos do fazer democrático. Observa-se que na organização do trabalho escolar existe ampla dificuldade em se assegurar a participação do corpo docente e outros segmentos da comunidade escolar, este é o obstáculo primeiro do diretor, indo de encontro às tarefas antes originais de sua função em que o administrador somente determinava regulamentos, regras de trabalho e comportamento.

Como elemento do processo educativo, você tem procurado cooperar com o trabalho do gestor para melhorar as atividades de ensino e o relacionamento dentro da escola?

**PROF.1- Graças a Deus sim! Mesmo porque quando a gente vem pra cá pra escola, a gente tem que está inteiramente à disposição da escola, porque é um espaço de quatro horas, mesmo no horário vago se precisar de alguma coisa a gente tem sempre que está ali, fazendo ou cobrindo o horário do outro quando tá doente, então eu acho que isso é ajudar a direção da escola, pois há lugares que professores dificultam até por questões políticas, questões pessoais, “eu não gosto de A de B”, aqui não tem muito, pelo menos no turno da manhã não tem isso não, aqui todo mundo se dá à mão.*

**PROF.2- Eu acredito que todo profissional da educação, tem o desejo é contribuir, para que a escola, não visando a questão de ego pessoal e muito menos contribuir para que o diretor apareça, mas na frente apareça como boa escola. Eu acredito que é mérito quando isso acontece, quando a escola é bem vista, acredito que é mérito de professor e diretor. Então, eu tenho sim contribuído de acordo com as minhas possibilidades, eu busco sim contribuir com o trabalho democrático da escola e também me coloco à disposição nas situações que a direção propõe e precisa do meu trabalho.*

**PROF. 3- É gente... nossa função, além de ensinar, que é a prioritária, a gente também tem que participar de todos os segmentos que compõem a escola; participação tanto em projetos como em questão de inclusão. A questão também de ver alunos deficitários em notas ou a questão psicológica, que hoje a educação tá muito pautada só no quantitativo, tem sido deixado de lado o lado qualitativo, a questão mais psicológica desses alunos, o lado social, qual é e o porquê estão tendo esses problemas de disfunção educativa etc. Então, o professor tem que estar pautado nisso, além de ensinar o conteúdo programático da base curricular comum, ele também tem que estar preocupado com formação integral do ser humano.*

**PROF. 4 - Com certeza eu tenho feito o que me cabe fazer, o que está dentro das minhas funções e até a gente se esforça para aquilo que é mais um pouco daquilo que a gente deve exercer, porque nós sabemos no geral que o papel do professor vai além, e naquilo que é o meu papel como professora eu me predisponho a fazer e faço! Nós temos um bom relacionamento, isso aqui não é de se queixar de nenhum professor, todos nós temos um bom relacionamento.*

**PROF. 5- Sim! Por que eu tenho dois teóricos, uma é a Léia e o outro é David Aisibel.*

**PROF. 6- Bom... eu não seria a pessoa indicada para poder falar né?! Mas, assim, dentro daquilo que eu tenho buscado, porque eu primo muito pelo ensino-aprendizagem, eu acredito que tem que ter minha parte e também tem que ter a parte do alunado, no entanto, em relação às atividades desenvolvidas eu acredito que eu enquanto professor, preciso melhorar a cada dia, porque nós somos eternos aprendizes né? Nós sempre aprendemos com outras pessoas, às vezes com colega que coloca nas redes sociais alguma coisa que ele achou interessante e então a gente sempre aprende com o outro, mas, eu acredito que eu só aprendo com outro se eu buscar, então eu acredito que nesse sentido eu contribuo bastante; só tem que melhorar a cada dia né? Porque a gente precisa melhorar, mas, em relação a isso aí eu acredito que eu faço o meu papel.*

**PROF.7- Sim! Eu procuro sempre estar informada, sempre fazer meu trabalho da melhor forma possível, entregando o material no dia que é estabelecido, faço com que os alunos tentem pesquisar no mínimo que eles têm e faça uma atividade saindo da sala de aula. Então, apesar do turno ser um turno muito quente, mas a gente consegue desenvolver um bom trabalho; o que falta é eles, a maioria dos alunos, ter uma participação maior da família, então quando a família não participa, aí distancia mais ainda o conhecimento desses indivíduos.*

**PROF.8- Sim! A gente faz a nossa parte, a gente ajuda demais os alunos e como já foi citado, a escola está de braços abertos no momento da ajuda.*

Como se observa mediante as respostas, todos os professores falam que cooperam com a gestão da escola no desenvolvimento de trabalho e para a boa relação entre os profissionais. Alguns sinalizam que além de cumprir suas funções em sala de aula, dentro de suas limitações ajudam no que for preciso para o desenvolvimento da instituição.

A função do educador é essencial dentro da instituição escolar e se reflete em toda a sociedade, já que ele é um influente funcional na formação de um cidadão. Além de ser um docente, operando como gestor de aprendizagem, o professor tem autoridade para orientar e motivar seus educandos desde o primeiro contato desses alunos com a escola.

Dessa forma, é de grande valia que os professores internalizem a ideia de que um trabalho mantenedor de bons frutos sucede quando seu empenho é total, concentrado não apenas em sala de aula junto aos seus educandos, mas na busca de inovação da sua prática pedagógica cotidiana.

4.5 ENTREVISTA COM GESTOR

Você já realizou alguma estratégia para aumentar a participação da comunidade na escola? Cite-as.

**GESTOR 1 – Sim! Já foram feitas várias estratégias e uma delas é a reunião de pais e mestres, junto com os filhos, ao lado dos filhos, e os professores falam como está a situação da classe e o desempenho da classe e aí os pais, a família tem por direito ali naquele momento perguntar como é que o filho está fazendo ou deixa de fazer.*

**GESTOR 2 – Sim! A gente faz eventos direcionados à aprendizagem, convida os pais com palestras né?! Atividades extraclasse, como jogos e gincanas, então todas essas atividades têm a participação exclusiva da comunidade escolar, todos participam, todos são convidados, mas nem todos participam, geralmente alguns pais quase nem tem tempo de participar das atividades, eles se preocupam muito mais com as reuniões que falam somente do pedagógico, a questão da nota do aluno e às vezes do comportamento. Mas, o que para muitos pais importa é vim no dia da reunião, participar somente desse momento como se fosse único e exclusivo de responsabilidade deles.*

Diante das falas é notório que a gestão da instituição promove algumas estratégias para chamar os pais a participarem das atividades escolares que não seja as reuniões para se tratar do desempenho escolar, ou seja, das notas. No entanto, observa-se que existe certa resistência por

uma boa parte desse grupo. Sabe-se que as duas instituições, educacional e familiar, têm uma finalidade em comum: a formação de sujeitos bem-sucedidos e preparados para encarar as dificuldades da vida em sociedade de maneira crítica e reflexiva. Sabendo disso, essas estratégias que os gestores praticam para aproximar pais e responsáveis das atividades escolares, são primordiais para que se consiga mudar essa realidade de distanciamento ou presenças pontuais dos familiares. Essa falta de participação da família em diversas ações escolares tem características burocráticas e pode ser nocivo ao processo de desenvolvimento e aprendizado dos educandos.

Tens autonomia para tomar decisões dentro da escola?

**GESTOR 1 – É... a autonomia ela se dá por que a escola é uma escola de grande porte, nós temos quinhentos e poucos alunos os três turnos e temos dois gestores e então a gestora geral e o gestor adjunto e a gente sim, na tomada de decisões, um tem que tá em sintonia com o outro, não é uma coisa isolada jamais eu vou poder tomar uma decisão sem consultar a outra gestão.*

**GESTOR 2 – Com certeza tenho autonomia suficiente em relação a qualquer atividade que a escola vá desenvolver. Lógico que nós vivemos em uma hierarquia, nós temos que comunicar a secretaria das atividades que vão ser apresentadas, mesmo por que eles têm o nosso plano de ação né?! Durante todo o ano eles sabem o que a gente vai fazer, as datas, tudo, mas se houver necessidade de algo a ser feito eu tenho autonomia para fazer e comunicar a secretaria do que vai acontecer.*

Em se tratando de autonomia para tomada de decisões dentro da escola ambos os gestores afirmam que têm. Como o gestor 1 afirmou, trata-se de uma escola, para o tamanho do município, de grande porte e é essencial que a gestão tenha a autonomia para exercer o seu trabalho. Ainda afirma que as decisões são feitas em sintonia e jamais isoladamente.

Vale destacar que o gestor 2 afirma também que a escola pratica uma gestão autônoma, mas ressalta que a escola está inserida em um sistema hierárquico, no qual a gestão deve informar a Secretaria de Educação sobre as realizações da instituição.

A autonomia de uma escola é um significativo princípio da gestão para a realização do planejamento firmado pela equipe pedagógica, administrativa, bem como financeira. Sua efetivação oportuniza a existência de um trabalho correspondente a todos. No entanto, vale lembrar que essa autonomia é relativa, visto que as instituições de ensino não são independentes, estão inseridas em um sistema educacional municipal no qual apresenta normas e se apoiam em

aparelhos legais do país como a Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96, e Diretrizes Curriculares.

Quais as dificuldades que você encontra no seu trabalho diariamente?

**GESTOR 1 - A dificuldade que a gente encontra diariamente vai da estrutura física ao corpo docente da escola, é do entrar da escola, porque a partir do dia que falta um porteiro, a gente (como gestor) tem que estar revezando no portão da escola à chegada, a entrada de aluno, a saída de aluno, de alguém que vem para escola e no dia que falta professor, a gente (gestor, supervisor) quando não tem um professor para substituí-lo ou então antecipar o seu horário, a gente vai para a sala de aula.*

**GESTOR 2 – Eu acho que a maior dificuldade é a questão do desinteresse do aluno, é uma das grandes dificuldades que nós estamos enfrentando e como fazer o aluno, não todos, mas uma parte desses alunos, se interessarem mais pela aprendizagem, aprender de uma forma mais abrangente para vida mesmo. Em relação à dificuldade de infraestrutura é notório, a gente percebe que a escola precisa sim melhorar muito para atender o público. A demanda de alunos que tem mais a participação dos pais está caminhando, está melhorando a cada ano; a gente percebe que era uma das grandes dificuldades, trazer o pai para a escola, mas hoje a gente já percebe que os pais vêm com mais intensidade em tudo que a gente chama. Então, para essa parte está melhorando o nosso desafio, que é fazer o aluno aprender mesmo com tanto desinteresse que eles têm no momento.*

Quando cita-se as dificuldades que os gestores enfrentam cotidianamente na escola, o gestor 1 fala que é da estrutura física da escola ao corpo docente, ou seja, as dificuldades vão desde as questões físicas e materiais até à questão da falta de profissionais em alguns momentos.

O mesmo ainda reforça falando que na falta de profissionais na escola eles são obrigados, para manter a ordem e funcionamento da escola, a desempenharem as funções dos demais funcionários.

Já o gestor 2 afirma que o desinteresse dos alunos é a maior dificuldade enfrentada pela escola. Destaca também, que em relação à infraestrutura a escola precisa melhorar muito para atender a demanda de alunos e que se juntava a esses fatos, como dificuldades enfrentadas pela escola, a falta de participação dos pais na escola, mas diz que essa participação já melhorou bastante.

À vista disso, ressalta-se que proporcionar uma boa educação e originar ações democráticas por meio de princípios e processos ligados a direção e organização da escola são consideradas algumas das principais funções da gestão escolar, mas, para a concretização desse fato é necessário que os

gestores superem desafios todos os dias. É sabido que as infraestruturas de muitas escolas e até mesmo os recursos materiais oferecidos pelas escolas são inadequados para propiciar um bom trabalho. O educando fica sem motivação para frequentar e permanecer na escola, sendo assim, compete ao gestor aventurar-se de todas as maneiras para sanar essa desmotivação e fazer com que os discentes superem as dificuldades encontradas na escola.

Dentro do trabalho da gestão, quais as funções você considera mais importante?

**GESTOR 1 - Dentro do trabalho da gestão a função mais importante é a tomada de decisões democráticas.*

**GESTOR 2 – A mais importante é a questão pedagógica né?! Por que ela vem trazer a questão da aprendizagem com mais ênfase, porém a gestão ela tem a parte administrativa que sobrecarrega em certos momentos, que faz com que a pedagógica fique em segundo plano. Mas, eu tenho consciência de que a pedagógica é mais importante, porém às vezes a burocrática, a administrativa faz com que a gente deixe em segundo lugar a pedagógica, mas sempre quando é assim no meu trabalho, eu consigo conciliar, conversar com os professores, chamar os alunos, conversar com os supervisores para que a gente possa fazer o trabalho da melhor forma possível. Porém, às vezes eu não tenho muito tempo para o pedagógico, eu tenho mais com o administrativo, que me consome muitos por cento, nem vou dizer o quanto!*

Como é notado nas respostas, o gestor 1 fala que a tomada de decisão democrática é a função mais importante e o gestor 2 fala que é difícil gerir o pedagógico e o administrativo. O gestor 2 revela que considera a gestão pedagógica da escola a mais importante, no entanto, a parte administrativa sobrecarrega em certos momentos, deixando a pedagógica em segundo plano.

Diante das respostas o que se nota é que os gestores têm olhares diferentes no que refere ser a função mais importante da gestão escolar. O gestor desempenha um importante papel no dia a dia escolar. Entre seus comprometerimentos, pode-se destacar seu trabalho no setor administrativo e financeiro, o trabalho a favor do desenvolvimento pedagógico, o de coordenador do corpo docente e até mesmo o fortalecimento da relação família-escola. Ou seja, a função confere ao de um líder, com capacidade de influenciar seus liderados de forma positiva ou negativa.

Dessa maneira, o gestor é de extraordinária importância para o cotidiano de uma escola. Ou seja, ele tem a incumbência de favorecer a qualidade da educação ofertada pela instituição, bem como incitar a todo o pessoal da escola e a interagir entre si, até os pais e responsáveis.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.

Diante dos fatos apresentados, na pesquisa desenvolvida, que teve como eixo central a discussão e a análise sobre a gestão democrática e refletindo sobre o perfil desse gestor escolar frente às mudanças e exigências da sociedade atual situando este estudo na escola C.M.E Eleodora Jacinta Cantanhêde em Presidente Juscelino-MA. Sabe-se que a Gestão Democrática é a ponte que propiciará a participação da comunidade escolar além de nortear e cooperar com as ações

realizadas na escola de forma mais significativa. No entanto essa não é uma caminhada fácil, trata-se de um processo cheio de desafios e muito complexo por ter percursos tanto dentro da escola como fora dela, e que muitas vezes apresenta avanços e também retrocessos.

A partir do tema Gestão Democrática reflexão da prática dos gestores de uma escola Municipal de Presidente Juscelino-MA, fez-se uma definição dos objetivos que iriam subsidiar esta pesquisa sendo o caminho percorrido sustentado no objetivo geral analisar a atuação dos gestores de uma escola da rede municipal de PJ-MA de forma crítico reflexiva no âmbito educacional, numa perspectiva de gestão democrática.

O primeiro objetivo específico propôs compreender à gestão escolar através de uma abordagem histórica contextualizada.

O segundo objetivo específico é de verificar qual o papel do diretor como gestor pedagógico, administrativo e seus resultados, o estudo revelou que, o trabalho financeiro e administrativo em sua maioria tem sido priorizado pelo gestor por ser constante em seu dia a dia, enquanto que o pedagógico ele é auxiliado pela supervisão para melhor desenvolvimento. Observou-se também que a escola tem um Plano de Ação que norteia e organiza o seu trabalho pedagógico de forma contínua. Outro aspecto analisado, diz respeito a ação dos gestores na articulação da circulação das informações de forma organizada do trabalho administrativo, pedagógico e financeiro dentro do cotidiano escolar. Com base nesse pensamento pode-se perceber que aquele modelo de gestão tradicional de decisões isoladas e autoritárias, sem participação da comunidade na gestão escolar já rompeu com essas amarras do tradicionalismo, verticalizado detentor do poder, “mas um modelo que supere as limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica” Lück (2000, p.99).

O terceiro objetivo específico nos leva a analisar as práticas representativas da gestão democrática, buscando ampliar os espaços de discussão e decisão no âmbito escolar com base na LDBEN N°9394/96, CEE N° 031/2018 e PME N° 06/2015 com alteração na Lei N° 015/2018, além de regimento interno da rede escolar. Nesse momento fez-se uma análise das estratégias utilizadas pelos gestores para promoção da participação da comunidade no âmbito escolar de maneira mais afetiva. Taís bases legais apontam a relevância e asseguram que a participação dos pais e/ou comunidade escolar apresenta uma gestão mais autônoma e uma vivência democrática ao enfatizar no PNE N° 8.035/2010 na meta 19 cita 8 estratégias que venham a garantir essa GD de parceria nas gestões tanto financeira, pedagógica como administrativa, participando do gerenciado, da

aplicação, manutenção da instituição escolar com prestação de contas, além de assembleias de esclarecimento sobre a forma de geri-los.

Partindo desse pensamento, os dados da pesquisa revelam que a gestão da escola pesquisada, vai além da administrativa, no entanto, esta é a que mais toma seu tempo diário, percebeu-se que tem procurado mediar à participação da comunidade escolar na articulação dos aspectos pedagógicos, sendo que os demais aspectos somente com os docentes.

Sabe-se, que o PPP é instrumento que propicia tomada de decisões com base nas discussões coletivas das ações a serem realizadas na escola, portanto, na sua construção se busca de maneira conjunta e democrática as discussões dos anseios e problemas da escola, visando suas possíveis soluções. Isso é de suma importância para que neste debate a comunidade aponte suas dificuldades e potencialidades, conversando sempre sobre a solução e os problemas apresentados dentro de sua vivência diária.

E o quarto objetivo específico foi de traçar o perfil dos gestores da rede municipal de ensino de Presidente Juscelino (JP), frente os desafios da Gestão Democrática (GD), com base nesse estudo ficou evidente a percepção dos envolvidos na pesquisa (alunos, professores, gestores e supervisores pedagógicos) sobre a concretização da GD no cotidiano escolar, além da compreensão das ações para promoção de práticas eficazes de aprendizagem para o alunado na desafiadora busca de realizar uma GD que atenda aos anseios de todos, mediante os problemas apresentados no contexto atual. Os dados da pesquisa mostraram que o gestor precisa melhorar o seu trabalho principalmente no relacionamento pessoal, revelados mediante as dificuldades estabelecidas no cotidiano escolar. Um ponto analisado sobre a autonomia da escola em relação à GD, podendo portanto destacar que a autonomia facilita a organização de forma mais eficiente, é papel do gestor priorizar e oportunizar essa tão sonhada autonomia entre os dirigentes do sistema escolares e da comunidade local e escolar.

Reverendo BARROSO, (1998 p.17) “a autonomia da escola resulta sempre, a confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) que precisa saber gerir, integrar e negociar. A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou dos pais, ou dos gestores”. Nesse sentido, conclui-se que tem que ser entendida como uma atitude de compartilhamento de responsabilidades coletivas, com metas e objetivos estabelecidos de decisões a serem tomadas em conjunto.

Analisou-se, também como se efetiva a relação social com toda a comunidade escolar com a finalidade de cooperar com as decisões coletivas efetivando a vivência de processos democráticos na escola com uma busca por mudanças e inovações na liderança do trabalho, tendo essa postura de modo geral terá satisfação em ajudar a equipe escolar a alcançar as metas almejadas no final de cada ano letivo.

Outro ponto destacado que vale frisar é a formação dos gestores com o intuito de exercer a função com a qualificação de acordo a exigência do conteúdo educacional, além de sua formação continuada que os qualifique para o exercício da função, analisou-se também de que forma este gestor foi enquadrado ao cargo, percebendo que um foi por indicação técnica e o outro por indicação política, mesmo sendo abordado que a Meta 16 em que a eleição para escolha de gestor, não tem sido efetivada, mostrando uma indecisão quanto à garantia desse direito que é da comunidade escolar.

Partindo dessa compreensão fica evidente que os sujeitos que estão envolvidos com a escola compreendem que o acesso por meio da eleição dos gestores é a maneira mais relevante de promoção ao cargo fazendo uma ponte democrática de discussão mais coletiva da comunidade, facilitando sua participação em massa.

Mesmo não sendo a única forma de garantir uma Gestão Democrática Participativa, a eleição é um ponto crucial na construção desse modelo de gestão democrática, fica claro que tal mecanismo não é realizado, pois ambos foram indicado por determinação política e técnica. Percebendo que a indicação política esta sendo mais utilizado nas escolas da Rede Municipal de Ensino, mesmo sendo, destacado no Plano Municipal de Educação (PME) do município de PJ, Lei nº06, de 22 de Junho de 2015 e com alteração na Lei de nº 015/2018 no art.7º na meta 16.1 em seu criterio III que garanti, no prazo de 02 anos, condições de consolidação da GD em 50% das escolas da rede municipal e em 100% até 2019, viabilizada pela participação da comunidade escolar especificada na lei supracitada, além de ter experiência comprovada em docencia na respectiva unidade de ensino da Rede Municipal no periodo determinado pela lei de 2 anos, podendo ser destituído ou reeleito por igual período desde que aprovado em Avaliação de Desempenho.

Observando a partir deste ponto ver-se que a Gestão Democrática Participativa (GDP) ainda esta longe de ser resguardada, tendo ainda a indicação política marcando um retrocesso no cenário da rede municipal, sendo que não tem se cumprido o que rege a lei municipal, estadual e muito menos federal na constituição de GD de qualidade.

Vale apontar que um dos tópicos mais abordados nas contradições dos entrevistados diz respeito ao Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e destacou-se que foi iniciado, mas não finalizado e nem dado continuidade na revisão do mesmo, ou seja, quando questionados se tinha o PPP alguns disseram que sim, no entanto, não utilizam para as tomadas de decisão e nem em seu planejamento pedagógico. Quando averiguado o que já tinha feito percebeu-se que houve uma mudança no quadro de funcionários e os que estão permanentes não deram continuidade à finalização da construção.

Nessa perspectiva, houve a necessidade de dá ênfase a ideia de que o PPP não deve ficar inacabado sem ser revisado e arquivado, guardado a sete chaves, sendo ele a identidade da escola viva, com metas e missões a serem alcançadas e não apenas com a finalidade de atender a questão burocrática da escola, pois sem dúvida ele é o norteador de todo trabalho a ser realizado na escola trazendo benefícios para a escola e sua comunidade, de forma especial aos alunos.

Nesse sentido, é importante que a gestão escolar busque mudanças e inovações no trabalho de liderar a escola, nesse ponto apresentaram um trabalho satisfatório objetivando resultados positivos de modo geral, mediante este pensamento. Observa-se que o processo de GD é tido somente como teoria, necessitando uma mudança na postura dos envolvidos na pesquisa quanto sua prática, com o intuito de superar suas limitações, pois este caminha ainda a passos lentos nas escolas públicas no geral, porque ainda permeia uma gestão tradicional, conservadora e burocrática, sendo que a escola estudada além de não concluir sente grande dificuldade em efetivar o PPP para que este venha de fato nortear as ações pedagógicas. Percebendo tal apontamento não se pode pensar em uma instituição que busque a qualidade de ensino sem que esta construa e vivencie coletivamente o PPP, que venha atender as exigências de uma realidade cada dia mais dinâmica e transformadora.

Com base na pesquisa, vamos destacar pontos percebidos na análise da pesquisa com base nas respostas dadas pelos entrevistados:

- Tais dados mostram que o cotidiano escolar da C.M.E Eleodória Jacinta Cantanhede, há muito para fazer para que a gestão escolar democrática participativa aconteça efetivamente na prática, não só na teoria, sobretudo que seja concebida por todos que constituem a comunidade escolar e local, na prática de maneira transparente e que sejam visualizadas e discutidas as decisões por todos os segmentos da escola.

- A efetivação da gestão numa concepção democrática dar-se mediante a atuação de uma cultura que veja o PPP como um momento de elaboração e construção do que foi almejado coletivamente no que se vai fazer nas intencionalidades, além de discussão e decisão sobre as vivências e aprendizagens que se quer trabalhar mediante que tipo de aluno se tem, e a sociedade (problemática) que o sujeito está inserido.
- Observou-se com um destaque para os dados obtidos para o PPP, sendo que este tem a cara da sua comunidade, ou seja, nele tem princípios básicos que subsidiaram o trabalho do gestor, por isso, sua construção e reconstrução exige que todos participem não só gestão e corpo docente, mas fazer uma chamada para toda a comunidade conhecer, porque foi nítido que os alunos desconhecem o que é GD? E muito menos são chamados a contribuir com o trabalho do gestor sendo esta chamada participativa um princípio de modelo básico de GDP.
- A comunidade no geral vê o trabalho do gestor como de grande relevância para o bom andamento das atividades a serem desenvolvida, no entanto, na concepção da própria gestão revelam que a característica de sua ação gestora tem se atrelado para o aspecto administrativo, com prejuízo ao aspecto pedagógico, devendo haver um equilíbrio entre os aspectos, pois estes são imprescindíveis para o bom funcionamento de uma escola.

Mediante esta investigação, e com o intuito de abordar e na busca sobre a GD na escola pública da Rede Municipal de Ensino, percebe-se que tem questões que necessitam de mais abordagem, tais como:

- 1) Realizar um trabalho com a família de forma a incluir em sua rotina como sujeitos ativos do processo e não passivos como meros convidados, e levando a compreender seu papel diante tanto do PPP, assim como do Regimento Interno escolar, quanto do plano de ação da escola, com a finalidade de somar participação nas decisões ficou claro que uma boa parte dos alunos desconhece os mecanismos que conduzem a participação da comunidade nas suas ações;
- 2) Ampliação e efetivação da Democratização da Gestão estabelecendo relações significativas entre a sociedade e a escola, muitos movimentos sociais tem lutado constantemente a favor da universalização do ensino como uma prioridade no âmbito das políticas públicas;

- 3) É necessário estabelecer mecanismos de democratização da Gestão na escola estudada, estes mecanismos são: PPP e estratégias com o intuito de trazer os pais para participarem como parte do processo, estarem inseridos na escola e não apenas nas festinhas das datas comemorativas, conselhos escolares com o intuito de discutir os problemas da escola visando a busca de possíveis soluções, Programas de Formação e capacitação profissional de gestores uma vez que no PME, Lei nº 06/2015 na meta 14 assegurando este direito de formação e valorização dos profissionais da educação, permitindo suporte nesse universo de diversidade social que é a escola;
- 4) Implantação e efetivação da escolha de gestores por meio de ELEIÇÃO que é um processo democrático, que além de atender critérios técnicos irão atender a critérios específicos de avaliação para o desempenho conforme cita o PME, nº 06/2015 na meta 16, estratégia 16.1 e 16.2 do Município de Presidente Juscelino-MA, que garante até 2019 a nomeação de 100% de gestores escolares dentro dos critérios técnicos de mérito e desempenho, viabilizando a participação direta da comunidade escolar por meio de eleição no prazo de 02 (dois) anos podendo ser reeleito por igual período consecutivo;
- 5) Por fim é imprescindível que a escola desempenhe as suas funções no cotidiano da prática escolar, percebendo que as relações de articulação coletiva entre sistema de ensino e comunidade escolar promovendo a participação social em seu ambiente interno (comunidade escolar) e externo (comunidade local).

Em resumo, podemos sinalizar a realização de mais assembleias durante o ano com o envolvimento de toda comunidade não só com professores e demais funcionários, primando pela GD atuante, pois ainda estão atrelados com amarras do tradicionalismo sem presença da comunidade no geral, que será efetivada pela construção e revisão do PPP, uma vez que este documento se assenta a concretização de objetivos e aspirações de todos envolvidos.

Portanto, a instituição necessita superar desafios atrelados ao conselho de escola e de classe que tem foco principal as discussões como: rendimento, indisciplina e frequência de alunos, necessitando de debates mais proeminentes sobre o Plano de Ação da escola que traça abordagens provenientes de práticas pedagógicas voltadas para aprendizagens significativas, didáticas e avaliativas, além de enfatizar mecanismos que viabilizem novas metodologias melhorando a

qualidade do rendimento escolar, fazendo com que conseqüentemente melhore os Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) da escola.

Contudo a presente pesquisa não possui apenas desafios, mas aborda possibilidades presentes nos dados obtidos nos questionários e que ficou mais evidente de forma mais acentuada nas entrevistas com os participantes.

Em relação ao PPP percebeu-se a complexidade na efetivação da GD, permitindo novos questionamentos quanto sua elaboração, quanto a sua consulta, monitoramento e planos de ação e acesso em especial dos pais e alunos. Tais questionamentos nos levam a refletir sobre as respostas analisadas de forma crítica dos aspectos observados na prática e na necessidade de um aprofundamento teórico.

No entanto, refletir sobre o perfil desse gestor e a sua atuação frente à realidade ora pesquisada na implementação de uma GD na cidade de PJ-MA, traz chamadas de suma importância para os gestores e demais especialistas em educação, que viabilizarão a concretização de obras estruturantes para aprimoramento da prática, garantido conseqüentemente melhoria da qualidade na educação.

Com esse pensamento de esperança de uma escola melhor e mais digna, me propus a frisar alguns encaminhamentos com a finalidade de efetivar o PPP a fim de terminar sua elaboração e revisá-lo para pelo menos discutir e dar os primeiros passos para sua efetivação, pois situação atual desse instrumento de trabalho na referida escola tem sido um impedimento para concretizar a tão sonhada GDP, sendo tido como um dos problemas graves.

Os dados deste estudo são de grande relevância para toda a comunidade escolar além da Secretaria Municipal de Educação-SEMED, Conselhos Municipais de Educação e demais autoridades políticas e educacionais, além de contribuir com cursos de formação para gestores escolares iniciais e continuadas abrindo vários debates sobre o tema.

Por fim, além de incentivar a equipe da comunidade C.M.E Eleodora Jacinta Cantanhede a conclusão do PPP para que se torne mais relevante à participação efetiva e democrática de todos os sujeitos envolvidos no processo durante cada ano letivo, diminuindo o discurso “politicamente correto” visto na teoria que não se verifica na prática, buscando a excelência na educação.

Espera-se, por fim ter contribuído na compreensão do perfil dos gestores escolares de forma abrangente e sua atuação frente a processos de GD nas escolas públicas municipal de ensino fundamental na cidade de Presidente Juscelino- Maranhão.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. (2003). *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo, SP: Cortez.

ALVES-MAZZOTI, Alda Judith & GEWANDSZNAJDER, Fernando. (1998). *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo, SP: Pioneira.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. (2012) *História da Educação*. (2ª ed). São Paulo, SP: Moderna. Capítulo 12- Brasil no século XX: o desafio da educação (Contexto histórico e Pedagogia e Educação – Primeira República).

ARANHA, M.L. (1996). *História da Educação*. 2. ed. rev. E atual. São Paulo, SP: Moderna.

BRASIL. (1988). *Constituição da República do Brasil. Ministério da Educação*. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal.

BRASIL, MEC/SEB.(2006). *Gestão da educação escolar/ Luiz Fernandes Dourado*. Brasília, DF: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, p.23.

BRASIL. (1996). *Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: texto na íntegra Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996*. São Paulo, SP: Saraiva.

BRASIL. *Plano nacional de educação: lei federal n. 13.005, de 25 de junho de 2014*.

CARBONELL, J. (2002). *A aventura de inovar: a mudança na escola*. Porto Alegre, RS: ARTMED.

CORRÊA, J.J. *As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa*. ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v.8, abril/junho. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri, SP: Manole.

DOURADO, Luiz Fernandes. (2006). *Gestão da educação escolar*. Brasília, DF: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância.

FREIRE, Wendel.(organizador). (2009). *Gestão democrática: reflexões e prática do/no cotidiano escolar*. Rio de Janeiro, RJ: wak Ed.

GADOTTI, M. (2000). *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

GIANCATERINO, Roberto. (2010). *Supervisão escolar e gestão democrática: um elo para o sucesso escolar*. Rio de Janeiro, RJ: Wak Ed.

GHIRALDELLI JR., Paulo. (2000). *História da educação*. (2 ed) rev. São Paulo, SP: Cortez. Capítulo 2: A Segunda República. 22.

GIL, Antônio, Carlos, (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa/ Antonio, Carlos Gil*. – 4.ed. – São Paulo, SP: Atlas.

GIMENO SACRISTAN, J. (2001). *A educação obrigatória: seu sentido educativo e social*. Porto alegre, RS: Artmed.

LIBÂNEO, J.C. (2003). *Organização e gestão da escola: teoria e prática (6ª edição)*. São Paulo, SP: Heccus Editora.

LAKATOS, Eva Maria (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos*. (5. Ed). São Paulo: SP: Atlas.

LIBÂNEO, J. C. (2012). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*/ José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 10. Ed. Ver. E ampl. – São Paulo, SP: Cortez, (pp. 373 – 374).

Libâneo, José Carlos, Oliveira, João Ferreira e Toschi, Mirza Seabra. (2012). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização* (10ª. Ed). São Paulo, SP: Cortez.

LIBÂNEO, José Carlos. (2001). *O sistema de organização e gestão da escola*. In _____. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. (4. Ed). Goiânia, GO: Alternativa.

LUCK, Heloisa. (1996). *A ação Integrada: administração, supervisão e orientação educacional*. Rio de Janeiro, RJ: Editora LTDA.

LUCK, H. (1998). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. (2. Ed). Rio de Janeiro, RJ: DP&A.

LÜCK, Heloísa. Et al. (2010). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar* (8. Ed) Petrópolis, RJ: Vozes.

MEDEL, C.R.M de A (2008). *Projeto Político pedagógico: construção e implementação na escola*. Campinas, SP: Autores Associados, Coleção educação contemporânea.

NIKEL, Mateus. (2014). *As concepções de organização e gestão escolar* – José Carlos Libâneo (Fichamento). Disponível em: <https://blogdonikel.wordpress.com/2014/03/31/as-concepcoes-de-organizacao-e-gestao-escolar-jose-carlos-libaneo-fichamento/> Acesso em 03/06/2017.

POPPER, Karl S. (1975ª). *A lógica da pesquisa científica* (2. Ed) São Paulo, SP: Cultrix.

_____. (1975b). *Conhecimento objetivo: uma abordagem evolucionária*. São Paulo, SP: Itatiaia: EDUSP.

TEODORO, A.(2001). *Educar, promover, emancipar*. Lisboa, PT: Edições Universitárias Lusófonas.

Veiga, I.P. A.(2000). *Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar?* In: Castanho, M.E.L.M.; Castanho, S. (Org.). *O que há de novo na educação superior: do projeto pedagógico à prática transformadora*. Campinas, SP: Papyrus. .

_____.(2003). *Inovações e Projeto-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?* Caderno Cedes, v. 23, nº 61, Campinas, SP: Dez.

APÊNDICE

ANEXO