



A GESTÃO ESCOLAR

NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE
ENSINO DA CIDADE DE PICOS, PI



EDINAMARA MARIA LUZ



A GESTÃO ESCOLAR NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO DA CIDADE DE PICOS

EDINAMARA MARIA LUZ

A gestão escolar na rede pública estadual de ensino da cidade de Picos

Autora:

Edinamara Maria Luz

Editor:

Heitor Augusto de Farias Oliveira

Capa:

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Luz, Edinamara Maria

A gestão escolar na rede pública estadual de ensino na cidade de Picos [livro eletrônico]
/ Edinamara Maria Luz. -- João Pessoa, PB :

Editora Oitica, 2024.

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-85-85264-22-2

1. Aprendizagem 2. Educação 3. Escola pública 4. Gestão escolar I. Título.

24-190196

CDD-371.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão escolar : Planejamento e estratégia : Educação 371.2

Tábata Alves da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9253

Copyright © 2024, Editora Oitica, alguns direitos reservados

Copyright do texto © 2024, a autora

Copyright da edição © 2024, Editora Oitica



Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: Atribuição-NãoComercialSemDerivações 4.0 Internacional - CC BY-NC (CC BY-NC-ND). Os termos desta licença estão disponíveis em: <<https://creativecommons.org/licenses/>>. Direitos para esta edição cedidos à Editora Oitica pelos autores e organizadores desta obra. O conteúdo publicado é de inteira responsabilidade dos seus autores, não representando a posição oficial da Editora Oitica.

contato@editoraoitica.com.br | www.editoraoitica.com.br
João Pessoa, PB

CONSELHO EDITORIAL

Ana Karine Farias da Trindade Coelho Pereira (UFPB)

Danielle Fernandes Rodrigues (UFPB)

Geraldo Barboza de Oliveira Junior (IFRN)

Hieny Quezzia de Oliveira Bezerra (FCU)

José Gláucio Ferreira de Figueiredo (UFCE)

José Moacir Soares da Costa Filho (IFPB)

José Nikácio Junior Lopes Vieira (UFPB)

Julyana de Lira Fernandes Gentle (FCU)

Larissa Jacheta Riberti (UFRN)

Luiz Gonzaga Firmino Junior (UFRN)

Mayara de Fátima Martins de Souza (PUC/SP)

Wendel Alves Sales Macedo (UFPB)

PREFÁCIO

A obra literária *A gestão escolar na rede pública estadual de ensino da cidade de Picos/PI* é o resultado de uma investigação de campo executada pela autora, envolvendo a gestão escolar nas escolas públicas de ensino básico estaduais do município de Picos, estado do Piauí, destacando sua importância para a modernização da educação básica e as melhorias geradas para o processo educativo neste nível de ensino. Evidencia e propõe aprofundar as pesquisas no âmbito da gestão escolar, especialmente destacando autores e teorias que inovam na publicação de conteúdos significativos que tratam do assunto, procurando continuamente conciliar com a prática vivenciada no interior das escolas, enquanto professora e gestora.

A autora possui graduação em Letras-português, pela Universidade Estadual do Piauí/UESPI, pós-graduação *latu sensu* em gestão Educacional, pela UNICESPI, pós-graduação *latu sensu* em Educação Global e Construção da Cidadania, pelas Faculdades Integradas do Brasil/UNIFUTURO, pós-graduação *stricto sensu* em nível de Mestrado em Ciências da Educação, pela Florida Christian University/FCU, Orlando/EUA. No contexto do ensino básico, atua há vários anos como professora vinculada à Secretaria Estadual de Educação do Piauí, ambiente no qual a pesquisa foi realizada.

Ao tempo em que oferece ao leitor reflexões significativas sobre a gestão escolar direcionadas para sua contribuição no processo de aprendizado do aluno, o livro faz um convite ao aprendizado de importantes conhecimentos oriundos da prática educacional que permeia a gestão escolar das escolas públicas, tão indispensáveis para a formação dos sujeitos nos processos acadêmicos contemporâneos.

A gestão escolar democrática representa um novo conceito de Gestão Escolar, designado para trazer um novo modo da administração das escolas, no sentido de mudar a antiga forma de administrar, com o intuito de promover a organização, garantindo o avanço no processo sócio educacional, visando a eficácia e a mobilização da comunidade escolar, acadêmicos e órgãos responsáveis pelos diversos sistemas de ensino, buscando aumentar a eficiência dos métodos adotados pelas instituições para a melhoria da qualidade do ensino.

No estágio em que se encontra a educação contemporânea, especialmente em relação à gestão das escolas, torna-se fundamental o acesso a leituras como as que se apresentam neste livro, constituindo-se em reflexões que nos conduzem a repensar sobre as formas de entender e melhorar a gestão das escolas, especialmente em relação à segurança e quanto às interações entre alunos e educadores, iniciativas estas que promovem a conscientização e importantes melhorias na humanização e no desenvolvimento social nas escolas.

Ao elaborar sua contribuição para melhorar a gestão escolar das escolas públicas brasileiras e, em especial, na cidade de Picos/PI, a autora e pesquisadora Edinamara Maria Luz, que vivencia cotidianamente a realidade educacional, aprofundou-se em explorar capítulos que debatem a temática com sabedoria e profundidade, indispensáveis para ampliar o debate e a compreensão de como é fundamental oferecer ao aluno das escolas públicas plenas condições para o desenvolvimento de suas potencialidades, tais como: Aspectos históricos e conceituais sobre a gestão nas escolas públicas; gestão escolar no espaço educativo; gestão participativa e a elevação da democracia na escola; estado da arte sobre a gestão escolar.

A leitura do livro é uma oportunidade que se tem para conhecer melhor as peculiaridades da gestão das escolas públicas. O livro se revela como uma obra inovadora ao apresentar um conjunto

de reflexões fundamentais para o debate sobre a temática, tornando-se, certamente, mais uma referência na construção do paradigma desenvolvido na direção de uma educação para todos os brasileiros.

Reginaldo Andrade
Técnico Administrativo em Educação/UFPI
Mestre em Educação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO, 13

ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS SOBRE A GESTÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS, 15

GESTÃO ESCOLAR NO ESPAÇO EDUCATIVO, 29

GESTÃO PARTICIPATIVA E A ELEVAÇÃO DA DEMOCRACIA NA ESCOLA, 43

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA, 55

ESTADO DA ARTE SOBRE A GESTÃO ESCOLAR, 69

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, 83

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES, 133

INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática tem sido discutida, ao longo dos últimos anos, nos setores educacionais, um novo conceito de Gestão Escolar, designado para trazer um novo modo da administração das escolas, no sentido de mudar a antiga forma de administrar, com o intuito de promover a organização, garantindo o avanço no processo sócio educacional, visando a eficácia e a mobilização da comunidade escolar, acadêmicos e órgãos responsáveis por diversos sistemas de ensino do nosso país tem trabalhado para aumentar a eficiência dos métodos adotados pelas instituições buscando a melhoria do ensino.

Buscando uma contextualização para o tema, e considerando sua importante contribuição no avanço da qualidade do ensino público. A Gestão escolar está ligada a um desempenho que foca na promoção do aprendizado dos educandos partindo dos primeiros agrupamentos humanos, passamos pela democracia direta e chegamos à democracia representativa no atual contexto sócio –econômico- político de nosso país.

O gestor, além de ter funções no ambiente organizacional tem um importante papel social e pedagógico. O conceito do termo direção, relacionado ao ambiente escolar, difere de outras ações direcionais, especialmente os ligados ao contexto das empresas, sendo criado para atingir os objetivos da organização educadora, e ganhou força a partir das representações das manifestações de abertura política do país, trazendo consigo novos conceitos que começaram a promover novos valores e ideias unificando especialmente a importância da autonomia escolar.

Gestão escolar vai além da mobilização dos colaboradores em fazer com que a escola realize as atividades de forma eficaz, estando ligado pela intencionalidade de traçar um rumo educativo, por meio da

tomada de posições entre objetivos escolares sociais e políticos na sociedade, deixando a escola mais próxima da comunidade, e trazendo dela os contextos locais com sua cultura e identidade própria inseridas no âmbito escolar. A participação é somente um de seus elementos no processo organizacional, uma forma para atingir melhor e mais democraticamente a finalidade almejada na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que a escola tem por objetivo.

O exercício da gestão escolar no ensino básico no contexto de escolas estaduais da cidade de Picos permitiu observar muitas dificuldades que os gestores enfrentam no gerenciamento das escolas, pois, é uma função muito difícil de exercer, já que lida diretamente com todos os segmentos que compõe o ambiente escolar, este fato causa incômodo com relação ao desempenho da gestão educativa. Neste contexto, a questão que norteia a presente investigação é: as dificuldades no exercício da gestão escolar das escolas públicas de ensino básico e os reflexos nas atividades pedagógicas e aprendizagem dos estudantes.

ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS SOBRE A GESTÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS

A educação que foi desenvolvida no Brasil durante os três séculos de colonização era restrita, inicialmente, a alguns filhos de colonos e a índios aldeados. Até meados do século XVIII, as bases do que se ensinava na Colônia consistiam nos métodos da educação jesuítica. Os missionários da Ordem fundada por Inácio de Loyola que atuavam na conversão dos povos nativos da América eram herdeiros da escolástica tardia, que predominava na região da Península Ibérica no início da Idade Moderna e acabou sendo refletida na cultura dos colonos brasileiros.

A história da educação no Brasil Colônia se resume em três fases, correspondente a um período de organização da administração da educação brasileira. Na primeira fase o ensino era voltado para a catequese dos indígenas, povo nativo, na qual o educando era um padre em missão e Jesuítas a qual desenvolveram um plano de ensino, que continha o português, a doutrina cristã e a *escola de ler e escrever*, mas esse plano também se estendeu aos filhos dos colonizadores e a todo o povo mestiço. Segundo Saviani (2008, p. 32), “no Plano de Ensino em 1549, formulado pelo Padre Manoel de Nóbrega, está presente a função supervisora, porém ainda não se manifesta coma ideia de supervisão”.

A segunda fase aconteceu com a transição do poderio da época em 1759 com a expulsão da Companhia de Jesus de Portugal e do Brasil, feita por Marquês de Pombal, Ministro de Estado de Portugal. Foi nessa época que Pombal fez uma série de reformas no ponto de vista cultural e político. Contudo, o ensino realmente começou a mudar o país em 1807, quando Portugal foi invadido por Napoleão, obrigando a Corte a se

deslocar para o Brasil, reunindo nele inúmeros cursos profissionalizantes em nível médio e superior, bem como militares. Assim nasceu o ensino público no Brasil, ou seja, uma educação assegurada pelo Estado, formando importantes intelectuais, cujo momento corresponde à terceira fase. Conforme Ananias (2010), no período imperial, entre os anos 1822 e 1889, já com o Brasil independente de Portugal, houve significativas rupturas políticas e socioculturais.

A política de educação, desde o seu surgimento, passou por lentos e consideráveis avanços na sua efetivação. A educação que era, inicialmente, ofertada exclusivamente pela igreja, passa a ser de responsabilidade do Estado, sendo então, laica, gratuita e de qualidade. Consideremos, no entanto, que tudo resultou de intensas lutas por parte dos movimentos sociais.

Nesse sentido Sander (2005), diz que:

[...] em cada período histórico houve uma forma de administração escolar e subdivide-os da seguinte forma: O primeiro refere-se à administração no período colonial, a qual fora baseada no direito romano. O segundo, Era Republicana, se divide em quatro fases. São elas: fase organizacional, comportamental, desenvolvimentista e sociocultural. Cada uma correspondente a um modelo específico de gestão da educação definido de acordo com cada época. Cabia, portanto, aos educadores, se adaptarem aos períodos e gerirem as instituições escolares de forma que atendesse às necessidades do momento (SANDER, 2005, p.34).

Revisitar o contexto supracitado aclara acerca de um período que passou por uma evolução política e sociocultural na qual foram tomadas medidas básicas, porém necessárias para que houvesse modificações no sistema de instrução pública e organizacional escolar. Para a compreensão do sistema de ensino no Brasil até os dias atuais cabe ainda nesse estudo conceituar o que é educação no sentido amplo para abordar e analisar os pormenores do processo e princípios no âmbito

escolar e seus reflexos na vida dos educadores, educandos, família e sociedade.

Conceito de educação nas palavras de Luck (2009),

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda (LUCK, 2009, p.19).

A paulatina mudança na educação e gestão escolar introduziu o professor a um sistema administrativo e burocrático. Educadores tiveram que se ajustar a um novo modelo, que deixou de ser apenas organizacional e comportamental para agregar no padrão desenvolvimentista e sociocultural, ou seja, o momento seria propício para incrementar no trabalho projetos que suprisse à demanda as quais o sistema oferecia para a educação.

Segundo Dublante (2009),

Pela “Lei Geral de 1827”, considerada a primeira Lei da educação, foi instituída a Escola das Primeiras Letras e o ensino pelo método monitorial do “Ensino Mútuo”. A partir disso, as escolas passaram a ser administradas pelos próprios professores subordinados ao Presidente da Província, com exceção dos “liceus” de ensino secundário que tinham direção. Tais situações geraram uma supervisão diluída entre docentes e diretores. Por consequência, nesse período, a maior preocupação governamental era estabelecer uma estrutura de fiscalização do trabalho docente (DUBLANTE, 2009, p. 26).

Com a participação administrativa feita pelos próprios professores, à mudança de paradigma traz uma nova perspectiva da

administração educacional e escolar já passa a ter uma estrutura organizacional que tem como idealização de que existe distinção entre administração e gestão e que a partir desse modelo de trabalho há uma especificidade na gestão das instituições educacionais, colocando em pauta a prioridade do sistema público, cuja mudança também gerou um novo sistema organizacional. A relação deixa de ser apenas entre o corpo docente, discente e passa a ser coletiva. A gestão escolar conceituada e organizada nos limites das teorias da burocracia encontra respaldo com esses aspectos mencionados. Para Weber (2004, p. 52), a gestão escolar “Repousa no princípio de que a escola deve se pautar por regras impessoais, gerais, com condutas e comportamentos [...] altamente sustentando-se em uma divisão hierárquica do trabalho e dos poderes”.

Outrossim, com a hierarquização no âmbito escolar, o significado do novo padrão democrático de gestão e as demandas por participação, implica para um excelente trabalho do docente e fundamentalmente para a qualidade do ensino. Mas, para que aconteçam tais mudanças se faz necessário novas ideias em suas múltiplas abordagens, pois para a efetivação da gestão democrática é essencial que os envolvidos antes de tudo tenham consciência e compromisso com a dinâmica participativa, tendo a clareza que para obter êxito a instituição deve estar aberta à representatividade e inteiração dos envolvidos.

Conforme Libâneo et al (2001),

Organizar é bem-dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, afim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral (LIBÂNEO et al, 2001, p. 77).

Desta forma, para entender sobre gestão escolar, se faz necessário considerar o que vem a serem Organização e Administração

no sentido amplo e específico no contexto escolar, pois, A organização é tomada como um sistema que agrega pessoas, importando-se com a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas dentro do contexto sócio-político, não sendo totalmente objetiva e funcional enquanto Administração Geral e a Escolar possuem seus conceitos e respaldos teóricos baseados nos mesmos conhecimentos sobre administração, no entanto sua aplicabilidade está ligada a, congregados, ambiência e objetivo que pretende alcançar. Administração Escolar vai funcionar “como instrumento executivo, unificado e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, e complexidade começam com a perda do sentido de unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito [...]” (RIBEIRO, 1952, p. 45).

Ademais, os termos organização e administração estão atrelados ao termo *gestão*. Podem ser combinadamente aplicadas no padrão de gestão escolar, desde que estejam harmoniosamente ligados dentro do trabalho. E essa explicação deixa claro que a escola é uma organização na medida em que ela se caracteriza como uma unidade social que interage dentro de condições operativas demarcando esfera de encargos e hierarquização que atua através de processos organizativos próprios, trabalhando coletiva e democraticamente, a fim de alcançar os objetivos da instituição. Já o objetivo principal da gestão administrativa da escola é gerenciar os recursos materiais, físicos e financeiros da instituição. Contudo, para que a instituição funcione de forma eficiente e articulada, é importante a tomada e o controle das decisões apropriadas, para assim considerar a gestão.

Para entender as mudanças que ocorrera no período de evolução no sistema educacional no Brasil é preciso conhecer o significado do termo Gestão Escolar. O termo foi criado para diferenciar da expressão Administração Escolar e agregar no contexto educacional elementos e conceitos fundamentais para a eficácia dos processos institucionais e melhorar a qualidade do ensino. O enfoco da gestão escolar é a orientação para resultados positivos, busca pela liderança, motivação da equipe para alcançar os objetivos, ênfase na qualidade do currículo e foco

na participação dos pais para atingir excelência no ensino. Para Sander (2005, p. 127) “a definição de gestão da educação aproxima-se, assim, dos conceitos de governo, governação ou governança, termos extensamente utilizados na educação”.

Para adentrar no termo *gestão escolar* é interessante antes entender o que é gestão no seu sentido amplo e conceitual. A gestão é caracterizada como a atividade na qual são realizados os procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo e interagindo os aspectos gerenciais e administrativos. O sistema de organização interno da escola é atributo da gestão, envolvendo todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares. Desta forma, a gestão escolar tem o compromisso de atingir um objetivo em comum com eficácia.

Focar a gestão escolar com ações democráticas significa a permanente absorção de fins pedagógicos para que a escola possa almejar a sua função social. E sendo assim, é preciso considerar a educação como processo de apropriação da cultura humana produzida historicamente, e a escola, como instituição que provê a educação sistematizada.

Conforme Veiga (2011),

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram práticas educacionais das quais a escola é mera executora (VEIGA, 2011, p.18).

Uma gestão democrática surge com um modelo de administração que incentiva a socialização onde a instituição deixa de ser um *espaço fechado* e passa a contemplar a participação da sociedade. Certamente, a gestão democrática é compreendida pelo público interno e externo e que esse seria um trabalho para atender a demanda e

interesses necessários. A gestão democrática segundo (Veiga 2011, p.18) “implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo [...]”.

Nesse pensamento, percebe-se ainda que a gestão democrática promove mudanças não apenas internas também externas ao ambiente escolar. Assim, o trabalho coletivo, as reuniões e decisões tomadas, definição de objetivos, projetos, e a culminância dos assuntos em pauta, tornarão a escola mais unida internamente. Baseando-se nessas prerrogativas tornaram-se elementos primordiais da administração escolar: o planejamento, a organização, a execução, a avaliação dos resultados e os relatórios. Antes da Constituição Federal de 1988, até era possível que os gestores dos sistemas e das escolas públicas pudessem optar por desenvolver ou não um tipo de gestão que se baseasse nas relações democráticas, porém só foi definido com a especificidade em cada artigo inserido na Constituição na forma de bases e diretrizes da educação.

Segundo Luck (2013):

No contexto da educação brasileira, tem-se dedicado muita atenção sobre a gestão do ensino que, como um conceito novo, supera o enfoque limitado da administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos, em vista do que demandam visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa (LUCK, 2013, p.23).

Contudo, o princípio da gestão democrática fez-se presente no texto constitucional, na conformidade da atual Lei de Diretrizes e Bases - n.º 9394/96. Do ponto de vista da democratização da escola é no âmbito da gestão escolar que ele pode ou não vir a consolidar-se como prática escolar. Assim, ao se partir da ideia de direito constitucional e garantia na esfera da legislação, é necessário, cada vez mais, discutir os limites e as possibilidades que a lei oferece para que aconteçam transformadoras

mudanças educacionais. A gestão democrática está assegurada pela Constituição Federal, quando legalmente define no seu Art. 206, inciso VI “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, como um de seus princípios. Enquanto que na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, os artigos 14 e 15 descrevem:

Segundo Brasil (1996):

Art. 14 – 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. II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. 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 de direito financeiro público. Na gestão democrática são utilizadas estratégias, modalidades e instâncias de participação e representação dos atores envolvidos, tanto em nível de planejamento quanto nas deliberações. No nível de planejamento acontece a elaboração do plano de ação pedagógica e as deliberações estão mais relacionadas à autonomia financeira da escola (BRASIL, 1996, p. 88).

Com as normas de gestão pública definidas, uma nova concepção de ensino suscita na conjuntura escolar. O espaço educacional recebeu novos participantes: pais e a comunidade. A escola deixou de ser um espaço onde se aprendia internamente, e passou a desenvolver atividades de política de portas abertas, com a participação do público externo diretamente envolvido nos projetos. Bastos (2002, p.32) afirma que “o princípio da gestão democrática no ensino público foi incorporado pela Constituição Federal de 1988 a partir da demanda de organização e administração [...]”. Com isso o termo *Gestão* se efetiva no momento de ampliação organizacional e administrativa e isso explica o fato de

acrescentar na lei brasileira normas e diretriz que beneficiassem as escolas e com isso assumissem o caráter político e social na esfera pública como privada.

Portanto a partir de então, as autoridades governamentais, lideranças, corpo docente e discente passaram a ter um discurso educacional inclusivo: incluir a participação da comunidade e pais dentro da escola, dando voz a todos, com o objetivo de colocar em prática o termo *gestão escolar*. Sá (2004, p.111) afirma que “as famílias dos alunos querem participar da escola, ou ao menos querem ter informações [...] E os dirigentes escolares e professores, por seu turno, também compartilham dessas concepções”.

A LDB descreve uma gestão pública da educação e das escolas dentro de uma cultura política própria de um Estado Democrático de Direito. De uma maneira simplificada, entende-se que o processo de gestão é uma parceria entre a instituição e a comunidade em que está inserida. Alunos, famílias, professores e funcionários cooperam e opinam diretamente no funcionamento escolar de maneira inclusiva e democrática. Nesse sentido, a escola é a instituição onde esse direito se viabiliza, e sua função é a socialização do saber sistematizado. “Como condição para o estabelecimento da gestão democrática é preciso que assegurem as unidades escolares públicas, a autonomia pedagógica, administrativa e financeira” (BRASIL, 1996, LDB-Art. 15).

A Gestão escolar relaciona-se a uma atuação que focaliza em promover a organização do mecanismo legal e institucional, mobiliza e articula recursos para investimento e condições ativas para garantir o avanço do processo sócio educacional e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma eficaz e efetiva. Aborda questões do dia-a-dia nas escolas e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir sua função política educacional: gerar um ensino de qualidade e formar cidadãos capacitados para atuar com sucesso na vida pessoal e profissional

Para Luce e Medeiros (2008):

A gestão democrática está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional (LUCE E MEDEIROS, 2008, p.16).

Portanto, a gestão democrática consiste na prática da Lei e em destacar a forma democrática com que o sistema na escola deve ser desenvolvido. E esse modelo trata de condições fundamentais para reorganizar a ambiência escolar e suas ações. Esse processo trata da organização de ações, que se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza. Traz na sua essência de uma postura democrática. Este princípio centraliza-se na forma de perceber e valorizar a educação e o ensino, onde o Poder Público, o coletivo escolar e a comunidade, juntos, estarão harmonizados em prol de uma educação excelente.

Bordignon e Gracindo (2002) explicam que,

O poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior, ou melhor, mais ou menos importante, nem concede espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos (BORDIGNON e GRACINDO, 2002, p. 151).

Para tanto, não só o grau de autonomia pedagógica, administrativa ou financeira vai garantir a democracia da gestão, mas sabe-se ainda que todas as ações investidas na educação quanto mais consciente, maiores são os resultados e as possibilidades de construir uma educação inclusiva, democrática e de qualidade social para todos envolvidos. Nesse sentido, entende-se que a gestão democrática é importante não só para o diretor da escola, uma vez que deve também ser discutida, compreendida e exercida por todos os integrantes e agregados da instituição.

A tomada de decisões se dá coletivamente através da busca de objetivos comuns assumidos por todos, como dirigentes e dirigidos: estudantes, funcionários, professores, pais, gestores, bem como pelas associações e organizações sociais da comunidade, todos avaliam o trabalho e são avaliados, havendo a participação ativa do todo.

Segundo Veiga (2007):

A participação requer compromisso com o projeto político-pedagógico construído, executado, avaliado coletivamente. Para ser vivida, a democracia participativa necessita de políticas que, organizando e sistematizando o papel do Conselho Escolar, proponham outros afazeres articulados com as finalidades da educação [...]. A participação mobiliza professores, funcionários, alunos, pais e representantes da comunidade vinculados a processos de socialização educativa na escola, na família, no bairro. Esses processos os integram no dia a dia. Isso significa que todos podem contribuir com igualdade de oportunidades, no processo de tomada de decisões escolares [...] (VEIGA, 2007, p.119)

Todas as estratégias de atuação das práticas escolares e demais informações administrativas devem estar presentes no Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar e descrito no Regime Escolar. A estratégia de participação tem como objetivo o alcance de bons resultados e no

sentido da prática da democracia de construir formas de acesso nas decisões de poder e por fim definir coletivamente os trabalhos da escola. Dessa forma, acontece a descentralização, as atividades aumentam, porém, a responsabilidade das equipes diretivas e da comunidade escolar são compartilhadas entre todos. Assim, a comunidade escolar incorporar a gestão democrática, tendo a autonomia para construir a Proposta Política Pedagógica de acordo com o seu contexto democrático.

Azanha (1995) enfatiza que:

Só a escola, com seu diretor, seu corpo docente, seus funcionários, suas associações de pais têm que examinar sua própria realidade específica e local: fazer um balanço das suas dificuldades e se organizar para vencê-las. Não há plano de melhoria empacotado por qualquer outro órgão que possa realmente alterar, substantivamente, a realidade de cada escola. Se a própria escola não for capaz de se debruçar sobre os seus problemas de fazer aflorar esses problemas e de se organizar para resolvê-los ninguém fará isto por ela (AZANHA, 1995, p. 24).

Nesse aspecto o papel de diretor é de suma importância dentro da escola, sobretudo quando o assunto envolve a gestão pedagógica. É considerado o responsável por levar o setor pedagógico ao sucesso, ou fracasso, mas em parceria recebe o apoio do Coordenador Pedagógico que irá expor suas ideias na elaboração e aplicação dos projetos, planos e estratégias. O diretor tem uma importância muito significativa em relação às estratégias de trabalho para fazer com que a escola seja respeitada pelo público interno, congregados e a comunidade. Segundo Libâneo (2001 p. 87) “O diretor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto necessita de conhecimentos, tanto administrativos, quanto pedagógicos”.

O trabalho da gestão pedagógica é característico em cada escola, no que diz respeito ao o que deve ser pontual no seu plano de gestão

escolar, sabendo que deve ser norteado com base nas diretrizes de educação vigentes. Como resultado de uma eficiente gestão, acredita-se que a instituição tenha uma excelência no ensino; mas para ter bons resultados não basta colocar em pauta é preciso colocar em prática estratégias como: prevenção da evasão escolar; combater à indisciplina; manter a motivação da equipe que compõe a escola; além de manter os pais e os alunos engajados nos projetos escolares.

GESTÃO ESCOLAR NO ESPAÇO EDUCATIVO

O papel da gestão escolar vem sendo muito discutido nos últimos anos, a partir da percepção de focar na administração das escolas no intuito de resolver os problemas educacionais mais complicados como instrumento de transformação no papel desempenhado por professores, alunos, pais e comunidade exigindo assim atuação articulada na resolução dos problemas cotidianos das escolas.

Para isso, a gestão tem buscado subsídios vindos de princípios da democracia e da participação, traz consigo a descentralização das tarefas administrativas. Nesse sentido, A administração de escolas com essa nova perspectiva de gestão escolar é mais adequada, exercida com fundamentos democráticos para a educação e mais voltados à participação da sociedade nas decisões da escola, o objetivo principal é apresentar a gestão democrática como um processo político, que põe em ação o sistema organizacional, mobilizando mais do que os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos.

Com a globalização da economia, e as diversas mudanças nos meios de produção, o acelerado avanço da ciência e da tecnologia, é preciso que a educação escolar apresente meios concretos à sociedade para um ensino de qualidade, no sentido de estabelecer os direcionamentos certos que sejam capazes de mobilizar, sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, que possam oferecer ensino de qualidade, preocupando-se com a educação que está sendo levada para sociedade.

Este aspecto contribui para elevar a capacidade das crianças, adolescentes e jovens de compreenderem os valores sociais, políticos, econômicos e culturais nesse universo competitivo, para que a educação forneça condições para que o educando possa enfrentar criticamente os

desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanentemente aos seus estudos.

Segundo Santos (1997),

No âmbito da educação escolar, o ensino público ou privado de qualidade para todos é uma necessidade e um desafio fundamental. Há, atualmente, claro reconhecimento mundial e social de sua importância para o mundo do trabalho, para o desempenho da economia e para o desenvolvimento técnico-científico (SANTOS, 1997, p. 45).

Esse reconhecimento tem sido transformado em reformas, em políticas educacionais e essencialmente na quebra de paradigmas quanto o papel da gestão escolar e dos professores como autoridades intelectuais na sala de aula. Na realidade, a educação busca a formação de um novo paradigma, que estabelece o problema da qualidade, uma pedagogia da qualidade. Mas, acredita-se que esta não pode ser tratada nos parâmetros da qualidade economista.

Silva (1995), a esse respeito diz ainda que:

A escola implica formação voltada para a cidadania, para a formação de valores-valorização da vida humana em todas as dimensões. Isso significa que a instituição escolar não produz mercadorias, não pode pautar-se pelo zero defeito, ou seja, pela perfeição (SILVA, 1995, p. 52).

Mesmo que seja notório o clamor atualmente existente pela ampliação da gestão baseada na democracia participativa nas escolas, por meio da criação dos conselhos escolares, associação de pais e mestres, grêmio estudantil, eleição de dirigentes, que representam instrumentos que estimulam a prática da democracia no ambiente escolar, verifica-se que a implementação da gestão democrática e participativa ainda se desenvolve de forma lenta em grande das

instituições de ensino, públicas e privadas. Conforme Silva (1995, p. 44), apesar de receber recursos das esferas federal, estadual e municipal e lidar com resultados, a escola não pode ser vista como uma empresa. “O aluno não é cliente da escola, mas parte dela. É sujeito que aprende, que constrói seu saber, que direciona seu projeto de vida” (SILVA, 1995, p. 44).

Nessa direção, entende-se que o Projeto Político Pedagógico (PPP) pode representar um instrumento de transformação da organização escolar, definindo princípios, normas e propostas inovadoras de ações destinadas a melhor organização e sistematização das atividades desenvolvidas pela instituição, incluindo a participação dos pais. Para Borsoi (2013), a construção do PPP contando com a presença desses sujeitos de importância fundamental pode viabilizar que seja criado um ambiente legítimo de gestão democrática participativa.

Segundo Antunes (2000):

Acredita-se que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola, gestão, professores, pais promovem, para todos, o domínio dos conhecimentos e do desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania também como poder de participação, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Qualidade é, pois, conceito implícito à educação e ao ensino (ANTUNES, 2000, p. 72).

Portanto, a educação deve ser compreendida como um fator de construção para uma sociedade cidadã, ao constatar que não é possível para o diretor solucionar pessoalmente todos os problemas e questões relativas à sua escola, com padrões de qualidade, na luta contra a superação das desigualdades sociais e da exclusão social.

A abordagem participativa enfatiza que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus colaboradores. Desse modo, se faz necessário a articulação da escola, comunidade, professores, gestão democrática e participativa, com atenção direcionada para dentro e fora escola, abrangendo a possibilidade de realização da cidadania. Ressalta que a qualidade da educação é de interesse tanto da equipe escolar como dos pais por isso faz-se necessário uma relação mais próxima entre a escola e as famílias, principalmente a escola pública.

Quando o gestor e sua equipe perguntam, registra e divulga as necessidades e aspirações da comunidade escolar existem uma maior possibilidade de se atingir o principal objetivo da educação: formar cidadãos não apenas com conteúdos teóricos, mas também críticos e com capacidade de fazer escolhas conscientes.

Quando se pensa em discutir acerca da gestão escolar, pensa-se que esta gestão se faz dentro de um espaço educativo em que este sofre mudanças diariamente e que a gestão escolar se pauta em uma forma de gestão que reconhece a necessidade de mudança para não estar atrelada a paradigmas tradicionais que no contexto atual, não assumem mais aplicabilidade e que, portanto, necessitam de ser redimensionados.

A partir dessas mudanças a que a gestão escolar se fundamenta, define-se, segundo Ramos (2013), que a instituição escolar certamente se torna um dos lócus de mudanças sociais que mais se reflete nessa sociedade. Com isso, entende-se que da mesma forma como se buscam alternativas a fim de que estas encontrem um modelo de gestão que esteja adequado às necessidades da comunidade em que se insere, se faz necessário também que os profissionais que atuam no âmbito educacional sintam-se dispostos a modificar seus conceitos.

Mediante essa constatação, percebe-se que a perspectiva da gestão escolar democrática se faz relevante porque é este paradigma que abre espaço para que todos aqueles que estão envolvidos no espaço educacional sejam sujeitos participativos da gestão escolar.

Os movimentos que dão início às buscas por mudanças no que se referem à organização escolar surgem a partir da década de 1990. Para Daniel (2013), foram movimentos que idealizaram promover mudanças no âmbito do espaço escolar com vistas a trazer à tona reivindicações acerca de uma gestão mais descentralizada, cujo poder de decisão estivesse dentro da própria escola e com a efetiva participação da comunidade da escola no processo de tomada de decisão).

Diante dessa necessidade cada vez mais latente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação chega trazendo no art. 14 os princípios norteadores da gestão democrática constando no parágrafo II que a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes torna-se uma forma de efetivar a gestão democrática escolar” (DANIEL, 2013, p. 20). Com isso, a referida passagem legal estabelece no artigo supracitado que:

Segundo Brasil (1996)

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p. 14).

Assim, o art. citado determina que cabe aos sistemas de ensino definir suas normas para efetividade de uma gestão democrática pautada nos princípios de participação tanto dos profissionais da educação quanto da própria comunidade.

No estudo de Daniel (2013) não se concebe outra definição de gestão democrática que não seja a participação e assim, esse modelo de administração escolar se legitima na busca pela participação em que esta participação traz um novo perfil para a escola saindo de um modelo fechado de gestão para um modelo mais democrático e participativo que

se fundamenta em uma centralidade política e com isso, favorece condições de exercício democrático.

Todavia, é bem verdade que mesmo diante da necessidade que se impõe de renovação da escola quanto ao modelo de gestão democrática cada vez mais urgente, verifica-se ainda dificuldades para essa legitimação fato que torna pertinente trazer uma análise desses processos que hoje se fazem presentes no contexto da educação e levam a grandes debates cujo fundamento maior é o efetivo avanço e aperfeiçoamento destes processos democráticos.

Rosa (2009) fala da política da gestão democrática escolar:

Quando na história do país tem-se a abertura política, torna-se, então, necessário a elaboração de dispositivos legais que pudessem viabilizar a gestão escolar democrática e assim, antes mesmo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), tem-se a Carta Magna de 1988 que já traz em seu texto constitucional, em fins da década de 1980 a necessidade da gestão democrática no espaço das escolas públicas¹, feita por meio da obrigatoriedade de acesso ao ensino fundamental gratuito dando ainda espaço inclusive para aqueles que não tiveram acesso em idade própria e também da progressiva universalização do ensino médio gratuito² (ROSA, 2009, p. 18).

Por outro lado, Ramos (2013) pontua que ao se pensar no significado da educação no setor público e qual a sua função há sempre uma associação ao tema a uma instituição que somente tem a função de transmitir conhecimentos. Contudo, sabe-se que hoje a escola e seus partícipes tem seus papéis redimensionados de modo que não é apenas a transmissão do conhecimento que se tem na escola, mas é necessário

¹ Expressão utilizada no inciso VI, do artigo 206, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

² Artigo 208, incisos I e II, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

modificar também o modo como esta instituição se organiza no seu contexto local.

A educação pode ser definida como um amplo processo em que se socializa a cultura de um povo e de outras civilizações. Segundo Dourado (2007), trata-se de uma cultura que é produzida pelo homem e cuja escola é o espaço em que se faz a produção, e a apropriação do saber e onde as políticas públicas e a gestão e os processos estão organizados de modo coletivo em função dos objetivos da formação.

Sabendo que a escola se trata de uma instituição social, percebe-se que esta tem primado pelo desenvolvimento das potencialidades humanas, sejam estas cognitivas, físicas ou afetivas. Dessa maneira, o processo de aprendizagem dos conteúdos é um processo que se faz pela contextualização e que se encontra em mudança contínua na busca de formar o homem como ser autônomo e participativo socialmente.

Segundo Libâneo (2004),

[...] a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos (LIBÂNEO, 2004, p.117).

Através dessa passagem, o que verifica é que uma das funções primordiais da escola é a fazer com que o homem tenha domínio do conhecimento e que estes desenvolvam capacidades tanto de ordem cognitiva como afetiva que são relevantes e necessárias. Partindo disso, Ramos (2013) afirma que cabe à escola ter como finalidade precípua o desenvolvimento das potencialidades de seus educandos aqui já mencionadas e por meio dessas capacidades a serem desenvolvidas no âmbito escolar fazer da aprendizagem um processo significativo, sendo

que esse processo deva acontecer de forma mais próxima do aluno, para que este se desenvolva de modo amplo e com cidadania.

Ainda em relação à função da escola, Tavares (2009) diz que escola tem ainda a missão política de preparar o cidadão para que este atue nesse campo, ou seja, para que ele venha a ter um entendimento da totalidade social na qual ele está inserido, ainda que essa função política não seja elaborada no seu interior mediante um discurso político, mas por meio de uma prática educativa.

Mais uma vez se evidencia que a função da escola tem se alterado consideravelmente. De modo tradicional, Paro (2011) diz que o papel da escola está restrito à mera transmissão dos conteúdos e que compete ao aluno apenas receber esse conhecimento transmitido. Trata-se assim de uma percepção em que a escola fiscaliza o aluno no sentido de que este detenha domínio sobre os conhecimentos dados da forma mais eficiente possível e, por essa razão, essa escola a escola se caracteriza por ser um espaço em que a motivação da aprendizagem não parte necessariamente do aluno, mas é extrínseca ao estudo.

Tem-se constatado que, nas últimas décadas, o Brasil mostrou-se um país que alimenta a tendência da democratização da escola pública básica, mas somente querer ser democrática não é o suficiente, pois se faz necessário também oferecer uma educação enquanto uma prática democrática. Paro (2011) afirma que essa constatação se justifica mediante o fato de que a educação no campo da democracia está para além do acesso a uma vaga na escola pública. Implica em formar o educando do ponto de vista de um sentido mais amplo que busca não somente capacita-lo para o domínio dos conteúdos curriculares, mas, torna-lo cidadão participativo e consciente de seu papel social. A escola deve, portanto, ser um ambiente em que seja possível trabalhar conteúdos diversos como os aspectos culturais, os valores e o conhecimento sistematizado.

Não se pode negar que a aquisição do conhecimento é buscada na escola porque se admite que esta instituição social o local em que se deve legitimar o conhecimento organizado. Mas, segundo Paro (2012), é

importante ressaltar que essas práticas ocorridas dentro da escola não devem apenas estar restritas ao repasse de valores culturais conteudistas. Na verdade, a prática educativa deve trazer ao aluno a ideia de provocação, o desejo de se aperfeiçoar, de promover mudanças no contexto social e isso está intimamente relacionado com a ideia da administração escolar que deve estar articulada em razão dos objetivos pedagógicos.

A administração ou gestão escolar implica na organização desta e sobre isso, Libâneo (2004) afirma que o modelo de organização da escola no contexto brasileiro, teve como método prevalente a concepção técnica-científica. Esse modelo se caracteriza por ser um modelo de organização verticalizado e hierarquicamente ordenado, haja vista que cada membro atua e opera dentro de sua função que é limitada. Foi na década de 1980 que os movimentos educacionais tiveram ênfase na busca da reorganização escolar e foi também nesse contexto que se tem o surgimento da proposta que se baseia em outra concepção: a concepção sócio crítica da sociedade e da escola.

Dessa maneira, a forma como a escola era conduzida fica sob a responsabilidade de todos que fazem parte dela e também da comunidade e assim, deve-se acrescentar ainda que “a organização escolar não se configura numa relação neutra e isolada da sociedade; de modo contrário, reflete os conflitos e confrontos de interesses culturais, políticos, econômicos e sociais de cada momento histórico” (RAMOS, 2013, p. 14).

Conforme se pode verificar na visão de Carvalho (2012) admite-se que a gestão democratizada ao pressupor a descentralização trouxe um aumento significativo da responsabilidade da escola, de modo que as políticas públicas, ao acompanhar as mudanças que se dão na gestão das empresas, também implementam reformas administrativas no campo da educação tendo como referência os novos paradigmas da educação.

Segundo Martins (1999):

A administração Escolar supõe uma filosofia e uma política diretoras preestabelecidas: consiste no complexo de processos criadores de condições adequadas às atividades dos grupos que operam em divisão de trabalho; visa à unidade e à economia de ação, bem como ao progresso de empreendimento. O complexo de processo engloba as atividades específicas – planejamento, organização, assistência à execução (gerência), avaliação dos resultados (medidas), prestação de contas (relatório) e se aplica a todos os setores da empresa: pessoal, material, serviços, financiamentos (MARTINS, 1999, p. 33).

Percebe-se que a administração escolar foi pensada e articulada para que as delegações fossem devidamente adequadas ao novo modelo de educação. A organização geral da escola consiste pelo trabalho conjunto de todas as pessoas, e isso implica numa divisão de trabalho na qual respeita as normas comuns do sistema educacional. Tal atuação surgiu a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos e abrangentes. Todavia, o que as reformas administrativas propõem à ambiência escolar, é o progresso do trabalho e como consequência a excelência do ensino. Contrário a essa concepção pode-se dizer que a ideia de administração estaria relacionada à centralização/controle e autoritarismo na dinâmica do sistema escolar.

Para o entendimento acerca da centralização e descentralização da administração no ambiente escolar, tem-se estudado os princípios de Taylor, as formas de organização e administração educativas eram influenciadas por esses princípios, caracterizando o que Lima (1994) denomina de taylorização do trabalho educativo institucionalizado. Diferentemente dos sistemas de organização aplicados até então, o Taylorismo se diferencia por causa das funções mais específicas dos trabalhadores.

Outro diferencial deste modelo está na motivação positiva que a empresa dava aos funcionários, ou seja, quanto maior a produtividade da companhia, maior seria o salário do trabalhador. Até o século XIX, o

medo era a principal motivação do trabalhador, que se empenhava com receio de ser demitido. Aplicado a Teoria Taylorismo a subdivisão do trabalho dentro da instituição educacional passou a ser organizado, planejado, controlado por meio de princípios básicos para obtenção de excelentes resultados administrativos.

Taylor (1986) e seus fundamentos ou princípios básicos:

Taylor, em Princípios da Administração Científica, publicado em 1911, formulou alguns fundamentos ou princípios básicos para a organização e controle técnico dos processos de trabalho: 1) controle do ritmo de trabalho e sua intensificação; 2) seleção e treinamento (o indivíduo é treinado não para uma profissão, mas para a execução de uma tarefa indicada pela gerência); 3) padronização racional do trabalho (cargos e tarefas); 4) prêmios de produção e incentivos salariais; 5) planejamento e controle do trabalho; 6) existência de especialistas responsáveis por uma das funções produtivas (disciplina, reparação, métodos, preparação para o trabalho etc.) (TAYLOR, 1986, p. 48).

Portanto, a organização escolar, ao responder às demandas da reforma e do mundo do trabalho e da vida social, apresentava fundamentos comuns às grandes empresas burocráticas, tais como: o rigor das leis e dos regulamentos instituídos, os quais se adequavam e poderiam ser postos em prática no sistema educacional e por todas as escolas; hierarquia da autoridade; centralização do poder nas mãos do administrador escolar; racionalização; parcelamento do trabalho pedagógico; divisão de tarefas e atividades especializadas; divisão de funções entre planejamento e execução. Os especialistas eram incumbidos de planejar racionalmente o trabalho educacional: eles “pensam, programam e supervisionam a decodificação da programação preestabelecida” (FRIGOTTO, 1984, p. 169).

A partir das mudanças em prática, as salas de aulas foram transformadas progressivamente num “modelo” organizativo para setorizar o trabalho do professor. Ao professor atribuía-se a delegação de

executar em sala de aula os planejamentos previamente formulados, cujos conteúdos eram selecionados e organizados sequencialmente. O mesmo se pode dizer dos critérios de avaliação: “tendo por meta a uniformidade de respostas para procedimentos padronizados” (KUENZER, 2000, p. 36), no aprendizado do aluno esperava-se que funcionava como técnica onde memorizasse e reproduzisse os conteúdos transmitidos em sala de aula. Com a divisão dos alunos em “classes”, houve uma serialização do espaço, do tempo (horários detalhados e predeterminados) e dos saberes (compartimentação das matérias).

Segundo Barroso (2001):

A classe, que era inicialmente uma simples divisão de alunos, transforma-se progressivamente num “padrão” organizativo para departamentalizar o serviço dos professores e o próprio espaço escolar. Simultaneamente, adquire o valor de “medida” na progressão dos alunos (passar de “classe”) e na divisão temporal do percurso escolar (o termo “classe” vai-se tornando sinônimo de “ano” de escolaridade). (BARROSO, 2001, p. 98),

Nessa visão *taylorizada* da educação, a organização pedagógica também passou a ser regida pelos princípios da divisão do trabalho e do próprio espaço físico da escola, transforma-se em um padrão organizativo e departamentalizado. Com o padrão organizativo passou a existir a divisão de departamento de classes e necessariamente na proposta curricular a seleção de conteúdos como também de assuntos intra e extradisciplinares. Nesses conteúdos enfatizava-se a repetição mecânica das tarefas padronizadas, com expectativa de que, por meio da repetição e da memorização, se atingiria a uniformidade de respostas e a padronização de procedimentos.

Segundo Carvalho (2012):

No âmbito da escola, a nova forma de gestão envolveu: a) a institucionalização da participação da comunidade na tomada de decisões, especialmente por meio de órgãos colegiados (Conselhos de Classe, Conselhos escolares, Associação de pais e Mestres – APMs e Grêmios Estudantis); b) a autonomia da escola para a elaboração de seu próprio projeto pedagógico, seus conteúdos, metodologias e recursos didáticos; c) a liberdade para gerenciar recursos que lhes são repassados diretamente, aplicando-os segundo suas prioridades, como também para buscar fontes orçamentárias complementares junto à iniciativa privada e à comunidade (CARVALHO, 2012, p.52).

Dessa forma, a descentralização acontece no sistema educacional, e a nova gestão dentro das escolas acarreta responsabilidades às equipes diretivas e da comunidade escolar. Assim, fica para a comunidade escolar a incumbência de introduzir no contexto da escola o modelo democrático, tendo em vista a hierarquização, o entrosamento entre os gestores, a interação com os agregados e a autonomia para construir a Proposta Política Pedagógica de acordo com o seu contexto.

No que diz respeito à administração do sistema, a definição da política educacional estava relacionada à centralização da política e da administração do sistema escolar no Ministério da Educação, “com destaque para a centralização e o controle burocrático de normas de aplicação universal e uniforme” das mesmas (LIMA, 2001, p. 38). No aspecto jurídico-normativo, suas estruturas organizacionais estavam pré-determinadas igualmente para todos os estabelecimentos de ensino do país, desde a definição de currículos até calendários, ou seja, todas as escolas passaram a funcionar com um mesmo padrão de ensino.

A partir de então a efetividade da administração consagra-se com base na *democratização* dos processos administrativos no interior da escola. Ou seja, a descentralização do *poder* tronou as relações flexíveis, participativa e democrática, sobretudo, no que diz respeito a dar voz e atender às expectativas dos clientes (pais e alunos) e isso explica que

quanto maior a participação e o consumo de serviços educacionais, mais eficientes são considerados a gestão.

GESTÃO PARTICIPATIVA E A ELEVAÇÃO DA DEMOCRACIA NA ESCOLA

Observando o papel do professor e da escola na conjuntura social, onde o educador tem uma função social muito importante de uma responsabilidade gigantesca que é promover um ensino de qualidade priorizando a cognitividade e a aquisição dos conhecimentos universais para os alunos. E a escola assumindo-se como uma extensão da sociedade, onde os valores sociais, culturais são dinamizados e lapidados, na escola democrática e participativa todos os setores precisam ser considerados, mesmo aqueles que não façam serviços burocráticos ou pedagógicos, acredita-se que nos dias atuais, cada setor deva ter os mesmos objetivos em prol de uma educação cada vez mais consistente a ideia de uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes numa gestão.

Para Libâneo (2002, p. 87), “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.” A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional. Os funcionários em geral, embora não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais, sua dinâmica, de suas relações com a comunidade propicia um clima de trabalho favorável, a participação na gestão da escola deve levar em conta, não apenas sua colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Nos grupos empresariais buscam-se resultados por meio da participação a administração faz com que a organização alcance metas e objetivos de forma eficiente, por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais. A Gestão nas escolas busca bons resultados, no entanto tem como princípio valorizar a prática da democracia, os direcionamentos não são formas autoritárias de exercício do poder gestão é o ato de gerir, ou seja, ações que conduzam à realização dos objetivos e metas propostas levadas ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos, a presteza pela qual são movimentadas as mediais e os processos para chegar às metas e objetivos da organização, envolvendo, essencialmente, os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos nas escolas.

Nesse sentido, Luck (2002) diz que:

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão (LUCK, 2002, p. 66).

A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento de avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. A presença da democracia e da participação leva os gestores escolares a não tomarem decisões isoladamente, em nome da instituição porque a comunidade pode trazer para discussão coletiva os destinos da escola, se comprometendo com ele. Além disso, as dificuldades cotidianas da instituição escolar estarão sempre associadas à realidade social onde a mesma se encontra instalada.

Portanto, fica claro que o envolvimento da comunidade escolar na gestão da instituição representa uma alternativa de contribuição para que haja real conscientização do ambiente social no seu direito à cidadania. (SCHNECKENBERG, 2009), sendo necessário o entendimento de que a gestão escolar também significa uma prática política onde ocorrem os debates e divergências entre os membros do processo.

Segundo Gadotti (1997),

A participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino: o autor, sobre o assunto diz ainda que todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalha, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (GADOTTI, 1997, p. 16).

Nesse sentido, entre as modalidades mais conhecidas de participação, sendo referência no trabalho em educação, vários são os instrumentos que ampliam e a aproximam da sua administração do sentido de democracia como: eleição dos diretores, a criação dos conselhos escolares, grêmios estudantis, a elaboração de um projeto político pedagógico em âmbito interno com participação efetiva dos membros da comunidade. Esse processo de consolidação do conceito de gestão democrática nas escolas públicas destaca o papel dos gestores/dirigentes escolares.

Portanto, o princípio participativo com uma concepção organizativa, em que a escola pode concretamente adotar um novo conteúdo e uma nova prática de gestão que valorizam a dimensão participativa estão centrados na cogestão, na administração colegiada, na democracia participante e na autogestão. No sentido de gerar a democracia na escola não esgota as ações necessárias para assegurar a qualidade de ensino, a utilização devida das competências e diferentes

ideias apresentadas – apesar da expansão das novas tecnologias e do fato de estarmos no século XXI – ainda é uma grande utopia.

Tanto quanto o processo organizacional, como um de seus elementos, a participação é apenas um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola. Isso significa um processo político vinculado à decisão da maioria, tomada pela maioria, em benefício da maioria, com os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Na administração eminentemente participativa existe um aspecto determinante crucial: o gerenciamento das pessoas e o desenvolvimento gerencial da instituição. Em razão disso, a participação necessita do contraponto da direção, outro conceito importante da gestão democrática, que visa promover a gestão da participação que se torna cada vez mais responsável pela imagem da educação pública, à medida que supera a fama de ineficiente e vai perdendo seu caráter protecionista e assistencialista.

A gestão escolar participativa está associada a vários instrumentos institucionais e legais, como também se encontra vinculada à coordenação de iniciativas capazes de gerar o envolvimento da sociedade na elaboração das políticas públicas de educação, participando do planejamento e das decisões sobre o assunto. Libâneo (2002) avalia que a organização representa um ambiente social destinado a acolher os cidadãos para conviverem entre si, funcionando através de uma estrutura e processos de gestão próprios e destinados a alcançar os objetivos e metas institucionais. Dessa forma, a palavra gestão está relacionada com atividades que levam à mobilização de meios e recursos que levam aos objetos de planejamento. Considera-se que a instituição escolar, assim como os processos de gestão desenvolvidos adquirem significados diferenciados em função da forma como se percebe as metas educacionais quanto aos professores, aos alunos e à sociedade.

No contexto da instituição escolar a gestão democrática participativa apresenta diferenças significativas em relação à gestão

praticada no âmbito da administração escolar convencional, porque suas características são voltadas para a promoção do estímulo à efetividade e eficiência da instituição escolar, de forma semelhante às organizações do setor privado. Paro (1986) ressalta que os princípios norteadores desse modelo de gestão são os mesmos da administração empresarial, que apresentam tendências a confirmar e aderir aos interesses de grupos sociais que predominam em determinada época, numa forma hierarquizada e autoritária de gerir. Nesse sentido, as vantagens de uma gestão escolar participativa, cujas decisões são tomadas coletivamente, extrapolam a democratização interna da escola e contribuem para o fortalecimento da instituição escolar no ambiente exterior.

Quando se analisa a possibilidade de maior participação da comunidade dentro do espaço escolar sob os moldes da gestão da escola pública pátria, da educação básica e se considerando que se trata de um processo relativamente novo que somente veio a ter visibilidade a partir dos anos de 1980, Rosa (2009) afirma que o conceito de gestão dentro do espaço escolar se fortaleceu mediante, nesse período, a descentralização que se deu das funções e atribuições do Governo Federal em que se possibilitou que a Carta Magna do país traz para o município a responsabilidade por determinados serviços público essenciais.

Não se pode aqui afirmar que em períodos anteriores não tenham acontecido movimentos que buscavam uma gestão escolar mais democrática porque esses movimentos existiram, todavia, com menos ênfase, o que fez com que somente na década de 1980 é que se instalasse com maior evidência.

Na visão de Sposito (1993), na verdade, alguns dos projetos educacionais que estavam nessa direção da democracia com mais abertura já vinham se expressando desde a década de 1920, a exemplo do ideário da Escola nova que trazia propostas educativas de desenvolvimento em crianças, família e comunidade através dos programas assistenciais.

Daniel (2013) afirma que os processos da Gestão Escolar têm ganhado centralidade no cenário das discussões educacionais mediante

a constatação da existência de demandas sociais impostas, pois, a esse cenário e que nas décadas de 1970 e 1980 surge um movimento de democratização em busca do direito à educação pública e gratuita. Já no final da década de 1980, o que se observa é que existiam demandas educacionais que cresceram cada vez mais no país e que o estado se vê diante de tais demandas em busca de se adequar a esse cenário. Oliveira (2006) pontua que essas demandas surgidas na década de 1970 cobram nada mais do que uma reorganização do papel do Estado em consonância com o ideário de modernidade com que a sociedade se depara.

Segundo Oliveira (2006),

É importante não esquecer que tal argumento ganha maior consistência se pensado à luz da legislação vigente, até final da década de 80, onde o direito à educação pública e gratuita estava condicionado à idade. O direito à educação pública e gratuita foi paulatinamente ampliado entre os anos 70 e 80. Até a Lei nº 5692/71 o direito à educação pública e gratuita, e consequentemente a obrigação do Estado em ofertá-la, restringia-se a quatro anos de escolaridade. (OLIVEIRA, 2006, p.4)

Essa demanda existe, conforme visto porque até então a escola pública tinha como critério para estender a gratuidade à idade, pois com a LDB N. 5692/71 a oferta de educação pública gratuita somente era oferecida para quatro anos de escolaridade. Segundo analisa Rosa (2009) essas demandas ao traçarem um novo papel do estado ocorrem porque existem uma burocracia e lentidão escolar no que toca ao atendimento e prestação de serviços para a população. Nesse contexto, a Gestão da escola chega como um viés do período moderno que tem a finalidade de anteder moderno às demandas da educação ali impostas.

A proposta da descentralização dos processos da Gestão Escolar ganha nesse cenário a característica de proposta de modernização desta gestão. Conforme analisa Cabral Neto e Almeida (2000) há críticas

apontadas a essa proposta de descentralização, pois reforça o papel do Estado Mínimo no comprometimento com as questões sociais:

Segundo Cabral Neto e Almeida (2000)

A inclusão da temática de descentralização na agenda de mudanças insere-se, ainda, no processo de redefinição do papel do Estado ante a crise marcada pela sua incapacidade de ofertar os serviços essenciais à população e pela ausência de agilidade administrativa por conta de sua burocracia. A polarização Estado versus mercado, situada em um quadro de reforço à ideia de Estado mínimo, conduz a crítica às políticas centralizadoras e intervencionistas próprias do modelo keynesiano que imperou no Pós-Segunda Guerra Mundial, nos países que vivenciaram os chamados Estados de Bem-Estar Social. Nesse contexto, ganha força a defesa do livre mercado, da abertura econômica, da privatização de órgãos públicos e das reformas administrativa, tributária, previdenciária e financeira. O Estado brasileiro, que não vivenciou as políticas inerentes ao Estado de Bem-Estar Social, incorpora teoricamente as estratégias ligadas à redução de suas responsabilidades, principalmente no âmbito das políticas sociais. (CABRAL NETO; ALMEIDA, 2000, p.35)

A descentralização implica, pois, em uma forma de redefinição do Estado quanto à oferta de serviços que tem se mostrado insuficiente e insatisfatória perante a população que mostraram críticas as políticas consideradas centralizadas.

Rosa (2009) afirma que esses processos de descentralização vividos a partir da década de 1990 aqui no Brasil irão se modernizar no campo da reforma educacional já que estava sendo preconizada e tendo como fundamento os elementos da eficiência, eficácia, e produtividade técnica e assim, através de demandas presentes na extensão, por exemplo, da educação, vê-se a ampliação do conceito de educação básica

e se verifica que, na legislação vigente, a LDB 9394/96 no art. 21 verifica-se a demonstração da amplitude da Educação Básica ao determinar que “a educação escolar compõe-se de: I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio”.

Entende-se assim que diante dos processos de democratização pelos quais a educação pública e de qualidade se colocam se fazem presentes nas reivindicações dos movimentos sociais e na luta social em função de melhores condições de escolares de escolaridade. Daniel (2013) afirma que, com a chegada da LDB 9394/96 tem-se o pressuposto legal de construção/elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE) com a finalidade de atender a qualidade nestes processos e onde se verifica que consta no Art.9º, I, da mesma legislação citada que compete à União “elaborar o Plano Nacional de Educação (PNE), em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios” (BRASIL, 1996). Ou seja, a construção do PNE objetiva oferecer garantias de qualidade na educação no território nacional.

Sendo assim, o que se tem então, são alterações no cenário político e social e também econômico do país que passam a interferir no contexto da educação e de modo especial, afeta a gestão escolar. Ao se entender que há uma ampliação dos conceitos de educação básica, deve-se remeter que também há a ampliação do conceito de educação e gestão escolar levando-se em consideração que ao agregar educação infantil e fundamental, nota-se que a gestão da escola necessita ainda de maior estrutura e recursos humanos para melhor gerir esse conjunto frente às suas especificidades diversas.

Ao estudar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96) busca-se identificar os significados e conteúdos da descentralização posta para o sistema educacional brasileiro. Como elemento transversal do processo de descentralização identificou: a proposição de autonomia administrativa, financeira e pedagógica das unidades; o gerenciamento por meio de conselhos escolares; a elaboração do projeto político pedagógico pelo qual se dá o processo de sistematização e avaliação do trabalho pedagógico (mecanismo

democrático de organizar e dinamizar a ação educativa formal). Todos esses elementos contribuem para o enriquecimento do processo de descentralização e para a criação de um auspicioso processo democrático.

Segundo Popkewitz (1997):

A descentralização incorpora os pressupostos do individualismo na política de organização social. Assim como a sociedade depende da estipulação de contratos sociais, a organização social deve apoiar os processos pelos quais os indivíduos têm a oportunidade de se engajarem em tomadas de decisão adequadas (POPKIEWITZ, 1997, p. 164)

A gestão democrática e participativa descentraliza-se o poder das mãos de uma única pessoa, atribuindo participação e responsabilidade a todos os agregados envolvidos e interessados com o contexto educacional e ambiente escolar. A descentralização possibilitaria a mobilização da capacidade criativa e da autonomia dos gestores no âmbito escolar, gerando a participação dos congregados na formulação das políticas pedagógicas, por meio de atuações nas esferas definidas pelo processo descentralizador.

Segundo Nóvoa (1998):

A modernização do sistema educativo passa pela sua descentralização e por um investimento das escolas como lugares de formação. [...]. As escolas têm de adquirir uma grande mobilidade e flexibilidade, incompatível com a inércia burocrática e administrativa que as tem caracterizado (NÓVOA, 1998, p. 17).

A política de descentralização da educação se apoia na convicção de que a gestão democrática, a construção coletiva do projeto político pedagógico e a autonomia da escola são os pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da comunidade escolar. Segundo Leite (2012,

p.3), "a autonomia e a descentralização constituem-se um binômio construído reciprocamente, mediante processos de democratização, isto é, tendo a prática democrática como centro".

A legislação brasileira no campo educacional, com destaque para a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e para o Plano Nacional da Educação (PNE), revela a importância da definição de padrões de qualidade de ensino. Tal questão apresenta, contudo, dificuldades e diferenças significativas no que concerne à definição de um padrão único de qualidade, envolvendo questões em termos de variedade e de quantidades mínimas, por aluno-ano, insumos indispensáveis ao processo de ensino e de aprendizagem, custo-aluno, relação aluno-professor etc.

Segundo Cury (2011):

Assim, o pacto federativo dispõe, na educação escolar, a coexistência coordenada e descentralizada de sistemas de ensino sob o regime de colaboração recíproca: com unidade: art. 6º e art. 205 da CF/88, com divisão de competências e responsabilidades, com diversidade de campos administrativos, com diversidade de níveis da educação escolar, com assinalação de recursos vinculados (CURY, 2011, p. 22).

Com o pacto da federação entende-se que é fundamental estabelecer normas de gestão democrática do ensino, definir dimensões de normas e diretrizes, fatores e condições desburocratizantes no âmbito escolar a serem considerados como democrática, sob o regime de colaboração recíproca com a participação da comunidade e, também, à concretização de estruturas de controle pedagógico no que se refere a produção no ensino-aprendizagem do aluno, à implantação e monitoramento de políticas educacionais e de seus resultados, visando produzir uma escola socialmente referenciada no quesito qualidade de ensino.

O plano do governo, em relação a gestão da educação foi pautado no controle e eficiência dos recursos e no estímulo de ações

inovadoras dentro das instituições escolares. Sobre a gestão das unidades escolares, encontram-se prioritariamente sete metas e diretrizes que vinculam o funcionamento das escolas ao poder estadual ou municipal.

Segundo Brasil-PNE (2001):

Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade; Editar pelos sistemas de ensino, normas e diretrizes gerais desburocratizantes e flexíveis, que estimulem a iniciativa e a ação inovadora das instituições escolares; Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade; Apoiar tecnicamente as escolas na elaboração e execução de sua proposta pedagógica; Assegurar a autonomia administrativa e pedagógica das escolas e ampliar sua autonomia financeira, através do repasse de recursos diretamente às escolas para pequenas despesas de manutenção e cumprimento de sua proposta pedagógica; Assegurar que, em cinco anos, 50% dos diretores, pelo menos, possuam formação específica em nível superior e que, no final da década, todas as escolas contem com diretores adequadamente formados em nível superior, preferencialmente com cursos de especialização; Ampliar a oferta de cursos de formação em administração escolar nas instituições públicas de nível superior, de forma a permitir o cumprimento da meta anterior (BRASIL-PNE, 2001, p. 181).

Interessante observar que teoricamente a Lei aprovada garante a participação da comunidade para que sejam estabelecidas as normas da gestão democrática, assim, propõe à descentralização do sistema, a autonomia da escola nas decisões administrativas e propostas

pedagógicas como também na autonomia na gestão financeira. A descentralização reflete na forma de escolha dos profissionais para ocupar a função de gestor escolar, e isso implica na qualificação dos docentes em ser adequadamente formados em nível superior para melhor atender a clientela.

Mas para se efetivar todos os benefícios na gestão democrática da educação devem ser garantidas, por parte do poder público, todas as condições para que a mesma se concretize. Mesmo com o pacto do Plano Nacional estabelecido e aprovado, é necessário considerar que os Estados e municípios possuem planos específicos de acordo com suas particularidades.

Valente e Romano (2002) aclaram que,

O PNE da Sociedade Brasileira reivindicava o fortalecimento da escola pública estatal e a plena democratização da gestão educacional, como eixo do esforço para se universalizar a educação básica. Isso implicaria propor objetivos, metas e meios audaciosos, incluindo a ampliação do gasto público total para a manutenção e desenvolvimento do ensino público (VALENTE E ROMANO, 2002, p. 98).

Verifica-se que a qualidade na educação está relacionada a um conjunto de outros fatores relacionados a temas que fica subentendido no Plano de Educação, como exemplo, política educacional que se faz presente através da legislação educacional, gestão educacional sobrevinda da LDB, gestão escolar que define pela organização e mobilização na escola, gestão democrática da educação que engloba a participação da comunidade, democracia, cidadania, direito e deveres, financiamento da educação, custo aluno para o estado, alfabetização na idade certa, qualidade do ensino-aprendizagem, qualidade dos insumos pedagógicos. Vê-se que o estabelecimento no plano geral da educação, as diretrizes e o plano específico no PNE, cujo objetivo primordial é o desenvolvimento do ensino nos seus diversos níveis, é substancial para a integração das ações do poder público.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, o gestor da escola tem funções que vão além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, deve descentralizar funções, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso. Neste modelo de gestão participativa o diretor é um elemento de fundamental importância, define de um rumo educativo, tomada de posição entre objetivos escolares sociais e políticos, pois faz se necessário uma liderança firme e consciente a qual auxiliará na transformação da prática administrativa e pedagógica.

Para Apple (1997, p. 56), “a escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana, por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos”. No tocante a ideia que se defende é a da responsabilidade compartilhada, ou seja, a educação escolar é uma tarefa social que deve ser desenvolvida pela sociedade. A equipe escolar faz uma busca, consciente, planejada, de integração e unidade de objetivos e ações, A participação efetiva e ativa dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões conscientiza a todos de que são atores da história que se faz no dia-a-dia da escola. Além do consenso sobre normas e atitudes comuns.

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são ações indispensáveis para que haja uma verdadeira gestão democrática, o diretor, os professores, os funcionários, os alunos e a comunidade devem ter os mesmos ideais participativos. Os participantes desta comunidade precisam entender sua responsabilidade no grupo, pois em um modelo participativo as decisões atingem a todos. Para isso,

a escola deve estar bem coordenada e administrada, onde o gestor deve comunicar esclarecer, perguntar e delegar responsabilidades entre todos os que participam da comunidade escolar.

Para Apple (1997, p. 58) “O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação”. Com base nesse princípio, há que destacar o papel significativo do diretor da escola na gestão da organização do trabalho escolar.

Segundo Luck (2002)

Para que a escola por meio de sua gestão democrática e participativa ofereça a todos aos seus agentes a qualidade educacional, é necessário desenvolver os seguintes princípios da concepção de gestão democrático-participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação organizacional entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns (LUCK, 2002, p. 102).

Dessa maneira, acredita-se que para diminuir as dificuldades quanto colaboração dos profissionais nas ações desenvolvidas na escola, com pais e alunos, e engajamento de todos na construção de um projeto democrático que busque a qualidade no ensino e na aprendizagem, é necessário que a instituição reelabore sua proposta pedagógica, esta que representa a escola, ou seja, o PPP é a identidade da instituição de ensino, ele que define os objetivos e quais caminhos seguir para alcançá-los. Reelaborar a proposta pedagógica afim de que contemple passo a passo como deve ser a participação de todos na construção de uma escola

que busque a qualidade do ensino e da aprendizagem. Deve ser fruto de todos os participantes da comunidade escolar, isto é, deve ser formulado pelo diretor, coordenador, professores, funcionários da unidade escolar, pais e alunos.

O PPP é um instrumento de transformação da realidade, envolve tudo que estiver relacionado com o processo de ensino-aprendizagem dentro e fora da escola, sendo necessário que o mesmo esteja comprometido com as necessidades culturais e sociais da comunidade e fazendo com que a mesma se sinta parte na elaboração nas ações desenvolvidas e não apenas produto destas ações.

O projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações diversas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico – administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum.

A partir da implementação de uma gestão democrática torna-se perceptível a possibilidade de uma educação constituída por significativo valor social, tendo em vista que a ação coletiva pode dar início às transformações possíveis de acontecer no interior da instituição escolar. Bordignon (2005) afirma que gerir tem o significado de dialogar, representando assim uma alternativa importante de interação entre as pessoas e resolução de conflitos. Sendo assim, o alcance de uma educação emancipadora e democrática exige que as comunidades da escola e de ambiente onde está inserida tenham participação verdadeira nos conselhos de representação, exercendo a autonomia no sentido de praticar o poder cidadão no contexto administrativo das escolas públicas.

Entende-se que a gestão democrática dos sistemas de ensino a nível nacional e das escolas públicas se transformou em sinônimo de qualidade na educação, ao mesmo tempo em que possibilita o verdadeiro exercício da cidadania. A autonomia é o principal fundamento da democracia e da cidadania, sendo este um dos maiores desafios dos profissionais de educação.

A instituição escolar tem a responsabilidade de conduzir o estudante ao aprendizado e para isto necessita que seja contínua a relação entre a educação escolar e a familiar, vínculo este que deve ser reforçado pelo envolvimento da população com o cotidiano da escola, especialmente quando é possível a participação de pais e responsáveis, situações em que se tornam praticáveis o diálogo, a interação e a participação nos assuntos internos da escola (PARO, 1997).

A esse respeito, torna-se fundamental a possibilidade de reformulação da estrutura de poder da instituição escolar, tornando possível praticar a participação coletiva, deixando evidente a solidariedade, a autonomia e a reciprocidade. São fatores que eliminam a dependência de organismos intermediários criados para elaborar políticas públicas de educação nas quais a instituição escolar surge apenas como executora, sem qualquer autonomia ou possibilidade de gestão. Veiga (2004) afirma que a gestão democrática escolar não é um desafio simples de ser alcançado, tendo em vista a possibilidade de participação crítica no processo de elaboração do PPP e na gestão dos recursos da escola. O PPP representa a identidade da instituição, havendo a indispensável necessidade de que educadores, funcionários, alunos e família contribuam para a definição de sua finalidade e o tipo de escola que almejam e tipo de cidadão que pretende formar.

A gestão democrática se efetiva quando se tem um envolvimento maior da sociedade civil. Trata-se de um envolvimento em que o trabalho coletivo da gestão escolar não pode ser enfraquecido e nem a participação da comunidade pode ser diluída e fragmentada nas relações sociais da escola, mas esse envolvimento de que trata Silva (2017) exige uma gestão democrática com a participação efetiva dos atores envolvidos. No cenário atual, percebe-se uma grande dificuldade das escolas em ter uma gestão democrática de fato e em torno disso.

Segundo Barreto (2013)

A escola em que trabalhamos tem problemas e desafios de toda a natureza, desde os mais corriqueiros, como a falta de suprimento de material e de pessoal para o funcionamento das rotinas diárias, até a violência, que passou a integrar o seu cotidiano. Mas acredito que seu problema maior e seu maior desafio têm a ver com a função social que ela exerce que é de assegurar a todos a permanência na escola com a aquisição de aprendizagens significativas, oportunidades de exercício da cidadania, desenvolvimento das potencialidades de cada um e com um preparo básico para o mundo do trabalho. Nesse sentido temos muito que caminhar (BARRETO, 2013, p. 3).

Assim, ao se perceber que a escola se depara com muitos problemas e desafios a serem superados, verifica-se ainda que a função social desta tem sido uma das fragilidades da gestão democrática, o que implica na necessidade de buscar superar esse desafio. É no espaço da escola que a gestão se efetiva, mas como já afirmado antes, essa gestão é um desafio que parte da diversidade da multiculturalidade que a sociedade globalizada impõe:

Segundo Luck (2000)

E a ideia que perpassa todos os segmentos da sociedade é a que demanda espaços de participação associados aos quais estão, inevitavelmente, os esforços de responsabilidade. Há de se dar conta, no contexto da escola, da multiculturalidade de nossa sociedade, da importância e riqueza dessa diversidade, associados à emergência do poder local e reivindicação de esforços de participação (LÜCK, 2000, p.15).

Então, diante do exposto, a participação na escola é importante, mas também implica responsabilidade. A gestão deve ter como pressuposto que atende a uma sociedade multicultural que tem

diversidade, mas que são vozes da participação na escola e tão importante quanto a própria escola é o papel destes dentro desse espaço.

São muitos os desafios que a participação da escola impõe, tais como a participação dos pais e alunos que acabam por gerar uma verdadeira guerra, já que se amplia o leque de participação e também de interesses e os conflitos decorrentes desses interesses que permeiam a escola. Na verdade, pensa-se que essa participação no âmbito da escola é “especialmente de pais de alunos, é apenas tolerada ou reduzida a questões que não envolvam aspectos pedagógicos” (MENDONÇA, 2000, p.105) e quando se destaca os papéis de outros sujeitos atores da gestão escolar participativa, em relação aos processos pedagógicos, coloca-se em evidencia o medo de perder o poder que é atribuído aos profissionais da educação.

Sabe-se que a escola existe diante da “condição de interdependência com os organismos centrais e locais, necessitando articular-se com os mesmos para garantir sua própria identidade social” (LÜCK, 2000, p. 21). E com isso, se verifica que “a compreensão de que todos os problemas relacionados com a educação são problemas da coletividade, não são problemas exclusivamente de governo” (LÜCK, 2000, p. 21). Quando se tem a gestão democrática, a comunidade e a escola caminham juntas em parceria de modo que estas podem atuar diante dos problemas e desafios da escola, não atribuindo responsabilidades a outrem e tornando-se assim, responsável pelas mudanças que a escola pode oferecer a sua comunidade.

Essa compreensão sobre a escola fundamentada em uma gestão democrática participativa implica na ideia de que essa gestão prioriza “participação de todos os segmentos da unidade escolar, a elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais” (LÜCK, 2000, p.27).

Dentro da concepção de gestão escolar participativa, oferecer espaços para esse tipo de participação é o que evidencia uma gestão democrática que se efetiva, a saber, “o estabelecimento de associações

internas e externas; a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente” (LÜCK, 2000, p.27).

Ao ter como fundamento a participação que é uma expressão da descentralização, entende-se que essa participação da qual a gestão democrática pressupõe envolve uma participação não somente burocrática, mas aquela participação que traz o envolvimento e a participação de documentos diversos, tais como: a elaboração de políticas públicas assim como a participação nos processos decisórios da escola.

Segundo Oliveira (2004)

A gestão democrática pressupõe também “autonomia administrativa, financeira e pedagógica, na participação da comunidade nos designios da escola (elaboração dos projetos pedagógicos e definição dos calendários) e na criação de instâncias mais democráticas de gestão (eleição de diretores e constituição dos colegiados)” (OLIVEIRA, 2004, p.1135).

Trata-se dos princípios a serem observados na gestão democrática, haja vista que sem eles não se pode afirmar que se tem uma gestão nesse formato, de fato porque esse modelo de organização escolar implica em um estado de participação maior da comunidade dentro do espaço escolar.

Os elementos que formam a gestão escola como o PPP e o Conselho de Escola são definidos por Daniel (2013) como instancias democráticas que surgiram com a finalidade de oferecer espaços de diálogos e da presença cada vez maior da família na escola para o diálogo que deve permear entre escola e comunidade com o objetivo de viabilizar as questões de desafios que se colocam a escola.

É bem verdade que, ao falar de uma proposta pedagógica que busca a autonomia, a participação, fala-se que essa ideia parte da simples

constatação de que não se trata apenas de ser democrática ou que ofereça processos participativos de tomada de decisões, mas, refere-se a ações que se vinculem à oferta de uma educação política, quando se afirma que estas se revelam por meio da criação e recriação de alternativas mais democráticas no cotidiano escolar no que se refere, em especial, às relações de poder ali presentes.

A participação da comunidade na escola dentro da perspectiva participação da gestão democrática não deve está restrita ainda somente ao processo de tomada de decisão, mas deve-se considerar que essa proposta implica na identificação dos problemas, acompanha-lo e monitorar ações que venham a solucionar os problemas que a escola apresenta e que a gestão tem papel relevante.

A gestão democrática apresenta ainda como características marcante de sua existência segundo a visão de Luck (2000, p.27) é “o monitoramento e a auto avaliação se constituem responsabilidade pública da gestão democrática”. Daniel (2013) diz que essa é a principal característica da gestão escolar, uma vez que se entende que ideias importantes devem ser analisadas e avaliadas em conjunto para que se postas em prática, venham a ser monitoradas e se verifique os resultados alcançados para apresentar ao público que lhe pertence e com dados concretos e realizáveis.

Barreto (2013) acerca da participação efetiva da comunidade na qual a escola está inserida questiona:

Por que não abrir na escola espaços para que essas pessoas venham a mostrar e a compartilhar as coisas que sabem e aprender outras que não sabem? E por que não incluir também, nesse caso, os alunos e os nossos próprios colegas, a respeito de quem somos tão ignorantes quanto ao que sabem e gostam de fazer quando fora da escola? Será que tocam um instrumento, gostam de cozinhar, são bons de bola? É porque a escola costuma ser surda e cega em relação à cultura juvenil nas grandes cidades, que ela amanhece pichada e depredada (BARRETO, 2013, p. 32).

Essas questões expostas revelam uma nova forma da escola atuar quando fundamentada nos princípios da gestão democrática que não pode ser cega e nem surda quanto ao público a que atende e sendo relevante

Vê-se assim que é um modo pela qual se tem um diálogo entre escola e comunidade e que nesse dialogo se tem o enfrentamento de dilemas contemporâneos que a escola e a comunidade podem atuar em parceria. Segundo Mendonça (2000) é importante sempre refletir em torno dos processos da gestão democrática e de que forma a comunidade pode atuar nesse sentido porque somente assim é que se pode afirmar que se tem uma participação efetiva da comunidade mediante os problemas que a escola enfrenta.

O processo de gestão democrática foi incorporado no texto da legislação educacional brasileira pela primeira vez na forma de lei no (Art. 206, inciso VI), que tem possibilitado à comunidade escolar a abertura do ensino com base no “princípio de gestão democrática do ensino público”. Ao consultar a legislação educacional tem-se a convicção da efetiva democracia e participação da comunidade na gestão escolar, porém verifica-se ainda nas entrelinhas que para efetivar o sistema educacional democrático depende não só de ideias, mas de atitudes transformadoras de gestores e comunidade.

Na busca em aprimorar a gestão escolar, as instituições de ensino têm promovido uma maior abertura para que a comunidade participe da administração, de forma mais ativa. Segundo Luck (2013) a escola, por sua própria função, constitui-se em uma organização sistêmica aberta, isto é, em um conjunto de elementos que interagem e se influenciam mutuamente.

Para promover a interatividade com a comunidade a escola tem de realizar um trabalho de gestão pedagógica com pais, alunos e também funcionários para que todos possam compreender que a instituição é um espaço de referência da comunidade, sendo aberta para eventos, reuniões e discursões sobre assuntos concernente a instituição,

e abrir espaços para sugestões com os mesmos. Para tanto é essencial que o planejamento seja elaborado visando à participação de todos, escola e congregados, sendo assim, portanto a participação um instrumento para desenvolver uma gestão democrática e ativa.

Hora (1994) defende que:

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com poder de decisão, estabelecerão uma política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais (HORA, 1994, p. 51).

Diante do exposto, entende-se que para promover uma política de participação fica a cargo do gestor a responsabilidade de articular projetos de integração e, sobretudo implementar a democracia na escola. Ele deve proporcionar a todos os membros envolvidos um ambiente escolar harmonioso, recíproco, com a interação de todos na busca da realização de um trabalho pedagógico coletivo, construindo uma identidade própria, com resultados satisfatórios e eficazes em todos os segmentos da instituição.

É no projeto pedagógico que deve ser colocado todas as propostas educacionais, são elas que norteiam a dinâmica escolar, devendo ser voltado para a realidade, e em consonância com as políticas mais abrangentes. É, ainda, uma ferramenta por excelência para que o gestor possa se desenvolver na sua prática cotidiana e dar à escola uma dimensão democrática e participativa. Ao abrir espaço para a participação de todos os atores da escola na construção do projeto político pedagógico, o gestor estará dando voz tanto ao público interno como e ao público externo.

Segundo Libâneo (2004):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

Conquistar a participação coletiva dos representantes da comunidade escolar é tarefa relevante na execução da gestão democrática na escola. Busca-se a integração de todos os componentes da comunidade escolar num processo de colaboração e troca de ideias, onde se abre espaço para discussões e as decisões são tomadas coletivamente. A escola não é representada apenas pela figura do gestor, ao contrário, possui estrutura democrática e busca romper a distância entre a escola e as famílias.

Segundo Abranches (2003):

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de 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 (ABRANCHES, 2003, p. 54).

O Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. Este é formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. O conselho escolar é muito importante

na gestão democrática, pois é uma ligação da escola com a comunidade e possibilita uma ruptura da gestão verticalizada e autoritária do diretor.

O regimento escolar expressa o projeto educativo da escola, por isso deve ser construído coletivamente com a participação de todos os segmentos da instituição. Todos os conselhos na área da educação possuem características comuns e funções semelhantes, mas o que os motiva é fazer funcionar efetivamente, a democracia na dimensão de uma nova cultura política e de uma nova cidadania (GENTILINI, 2010).

Cada Conselho Escolar tem suas ações respaldadas através do seu próprio Estatuto, que normatiza a quantidade de membros, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, como é realizado o processo de renovação dos conselheiros, dentre outros assuntos que competem a essa instância.

Neste sentido, cabe aos conselhos escolares: deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola; participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar e aprovar o Calendário Escolar no início de cada ano letivo; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e; mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação. Para pensar o fundamento da própria palavra *conselho*.

Cury (2011) define:

Conselho vem do latim Consilium. Por sua vez, consilium provém do verbo consulo/consulare, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Obviamente a recíproca audição compõe com o ver e ser visto e, assim sendo, quando um conselho participa dos destinos de uma sociedade ou de parte destes, o próprio verbo consulare

já contém um princípio de publicidade. (CURY, 2011, p.48)

A importância do Conselho Escolar está no envolvimento que há entre os congregados dos diversos segmentos da escola (pais, estudantes, funcionários e direção), fundamenta-se em conceitos próprios do diálogo: saber falar e saber ouvir. Para isso, imagina-se reciprocidade entre os membros, havendo diálogo, discussão, propostas, decisões, avançando um pouco mais nessa concepção, seria possível afirmar sobre o aprender a falar e o aprender a ouvir. E isso implica na necessidade de aprender a conviver com opiniões divergentes e sugestões diversas. Ao pensar no aprender a falar não quer dizer sobre o falar bem, e sim reforçar a ideia de aprender que se pode falar.

Partindo deste pressuposto, também o saber ouvir é algo muito importante no processo participativo, porque implica na necessidade de se ouvir e ponderar sobre a opinião do outro. Segundo Luiz et al (2013, p. 22), “os conselhos escolares são parte de um esforço que visa à implantação e implementação de processos de democratização das decisões nas escolas públicas, através da participação da comunidade escolar e local na vida da escola”. O Conselho é uma via de comunicação entre a escola e comunidade, a participação dos membros deve acontecer de forma efetiva, vislumbrando a construção de uma escola de qualidade para todos e excelência no seu ensino.

ESTADO DA ARTE SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

A partir das assertivas e reflexões já elencadas nos capítulos anteriores, tanto em relação à organização no sentido macro como no aspecto legal, investigou-se nesta sessão sobre o Estado da Arte da gestão escolar. Buscou-se inteirar-se da concepção e as práticas de gestão escolar, por isso foi feito um estudo acerca de especificidades e possibilidades da gestão escolar na contemporaneidade. Segundo Sousa e Ribeiro (2017, p.118) “É necessário refletir sobre a educação, seus reais objetivos e seus métodos atuais, mas isso tem que ser estabelecido de maneira concreta, lembrando todos os problemas, *déficits* e também possibilidades”.

Com o passar do tempo, com o direcionamento de novas leis, estudos e ações se pode fazer referência a uma nova maneira de se pensar a escola, ou seja, a gestão escolar. Este é um processo inovador, que rompe com certos aspectos e fatores antes determinados e estabelecidos, para criar meios de maneiras de se pensar e se reestruturar uma nova organização de escola, contemplando os aspectos: pedagógicos, administrativos e financeiros.

A gestão escolar tem se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de debates, reflexões, e iniciativas públicas, a fim de dar sequência a um princípio posto constitucionalmente e reposto na lei de diretrizes de bases na educação nacional. De todo modo, as análises das produções bibliográficas possibilitaram a compreensão de que existe a imposição de algumas regras e concepções pelos órgãos centrais de gestão educacional que devem ser adotadas pela escola.

Neste sentido Kuenzer (2006), aborda a mudança epistemológica ocorrida:

Estabelecem-se novas relações entre trabalho, ciência e cultura, a partir das quais constitui-se historicamente um novo princípio educativo, ou, seja um novo projeto pedagógico por meio do qual a sociedade pretende formar os intelectuais/trabalhadores, os cidadãos/produtores para atender às novas demandas postas pela globalização da economia e pela reestruturação produtiva. O velho princípio educativo decorrente da base técnica da produção taylorista/fordista vai sendo substituído por um outro projeto pedagógico, determinado pelas mudanças ocorridas no trabalho, o qual, embora ainda hegemônico, começa a apresentar-se como dominante (KUENZER, 2006, p.1).

Na ótica do autor o discurso gerencial taylorista/fordista institui uma nova linguagem para promover a mudança na cultura da escola. Embasado na ideologia técnico-burocrática, incorpora uma linguagem tecnicista, o discurso participativo da transformação, do empreendedorismo, do cidadão proativo. Trata da mudança norteadas pelo planejamento estratégico, pela missão que a instituição assume, e pelas metas que deseja atingir. Busca transformar o servidor burocrático num líder dinâmico, tenta provocar transformações na subjetividade dos educadores. Institui ideais futuristas, tenta criar um gestor motivado para trabalhar, um visionário nesse contexto.

Ademais, o gerencialismo tende a modificar a natureza da linguagem que os profissionais utilizam para discutir a mudança. Esse discurso influencia não só a linguagem, mas, fundamentalmente, a prática. Afeta a forma de se portar professor e diretor na escola.

As mudanças na gestão citadas por Kuenzer levaram anos para ocorrer, as ações efetivadas hoje, acarretaram resultados em longo prazo. Uma questão importante tratada na cogitação acima está ligada às transformações que ocorrera nas relações institucional e social, embora, a ideologia técnico-burocrática ainda seja hegemônica, o novo modelo de trabalho dentro das escolas passou a ser dominante, ou seja,

adaptou-se a uma natureza subjetiva, assumindo uma prática fundada num princípio educativo, participativo-democrático. Segundo Sousa e Ribeiro (2017, p.108) “a prática da gestão em âmbitos escolares torna-se, devido às questões sociais contemporâneas, uma atividade peculiar por envolver, em sua amplitude, o contato direto com todos da instituição escolar, seja ela privada ou pública”.

Ressalta-se outro aspecto em relação às políticas públicas referentes a educação, que estão em constante mudança e reorganização da escola em sua totalidade. Há, então, a necessidade de uma gestão escolar que acompanhe todos estes processos que estão em transformação, criando meios e maneiras, articulando com todos os segmentos que constituem a escola. Deve-se enfrentar as novidades superando as dificuldades e limitações, sobre as mesmas, através de diálogo. Por isso, precisa-se pensar em gestão no sentido de fazer a diferença.

O mundo permanece em constantes e rápidas modificações, motivo pelo qual a escola não pode estar à margem ou em outra dimensão se não a da mudança, embora, muitas vezes seja uma instituição com tendências mais conservadoras. Por isso, faz-se necessária a instituição educacional uma tendência relacionada aos aprimoramentos, para que a sua real funcionalidade se consolide em atender aos objetivos educacionais propostos por leis e demais formalidades e, acima de tudo, se adeque às necessidades e urgências das demandas sociais sem perder sua autonomia crítica (SOUSA E RIBEIRO, 2017, p.108).

Essas modificações que acontecem na sociedade contemporânea também exigem das instituições educativas investimentos em práticas de gestão participativa, e essa inovação sugerem articulações que incrementem a funcionalidade da escola na sua totalidade. Tais transformações implicam em atividades técnicas motivacionais e reestruturação da instituição e dos conteúdos

trabalhados como caminho eficaz para a concretização da educação para que a função da escola sobressaia e torne os alunos cidadãos da nossa comunidade.

Com as modificações sociais as demandadas e mudanças são urgentes na escola, a fim de que garanta formação competente de seus alunos, de modo que sejam capazes de enfrentar criativamente, e pensamento crítico, os problemas cada vez mais complexos advindo da sociedade. Para Nessler (2013, p.11) [...] “o trabalho do gestor escolar deve estar embasado no processo de planejamento coletivo o qual envolve traçar metas e objetivo claro e atingível de forma que a equipe compreenda a importância da educação” [...].

Porém, a atuação daqueles que estão à frente da gestão, de cada integrante do grupo de trabalho, também dependerá individualmente da sua própria motivação, dedicação e não somente de fatores externos. Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas do gestor. Os gestores juntamente com os professores trabalham juntos para melhorar o ambiente, criando as condições favoráveis e necessárias para o ensino de qualidade.

Souza e Ribeiro (2017) tratam do perfil do gestor contemporâneo:

E, sobre o perfil do gestor escolar na contemporaneidade, torna-se relevante, ainda, para uma nova visão e reformulação das práticas já concebidas como aplicáveis e significativas em uma proposta de análise crítica, realçar algumas características comuns de padrão de escola e paradigmas atribuídos e direcionados ao indivíduo na qualidade de gestor. Esta discussão parece enriquecer e mesmo suscitar novas reflexões sobre as numerosas atribuições exercidas pelos gestores de escolas brasileiras (SOUZA E RIBEIRO, 2017, p.107).

Nesse parâmetro a educação, se torna mais complexa e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim

como participação da comunidade na realização do que pode ser chamado de empreendimento, a fim de que esse novo sistema possa ser efetivo, já que não basta preparar e formar o aluno pensando apenas em colocá-lo em níveis mais elevados de escolaridade. O ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe novas experiências, uma vez que o que o aluno também precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo, e ter a percepção social.

Segundo Pereira e Liz (2014):

Evidencia-se hoje nos processos escolares a importância da gestão como articulação dos processos, com capacidade para o diálogo. Não cabem mais na educação contemporânea “discussões encasteladas” ou “reflexões solitárias” que se perdem em si mesmas, ou no máximo alcançam algumas “reformazinhas e acomodações”, sem, no entanto, provocar as mudanças emergenciais para uma sociedade humanizada. Se isto não ocorrer, a agravante desesperança e imobilismo, ou “verdades absolutistas” não possibilitarão avanços para além de constatações e modernismos. (PEREIRA E LIZ, 2014, p.12).

De acordo com os autores acima mencionados o sucesso na educação contemporânea só acontece quando ocorrem mudanças emergências como: a busca por uma sociedade humanizada, convívio em grupo dentro da escola, a atuação, a participação, entre outros aspectos que integre o indivíduo socialmente. Sabe-se que o produto da educação é o ser humano, e prepará-lo para a vida em sociedade é a principal função da escola atual.

Contudo promover este ideal educativo há necessidade de a equipe estar motivada a este trabalho. Assim, o educador precisa ter incentivo e vontade de trabalhar sob a ótica da habilidade social. Mas para que avanços e aprimoramento ocorram dentro da ambiência escolar os integrantes devem ser firmes e ter objetivos comuns, visando à

harmonização e o sucesso não somente como profissional mais também a satisfação pessoal. Logo, a gestão deve estabelecer uma relação escola-comunidade-professor-aluno de troca, de ajuda, com sensibilidade e engajamento, pois se as relações não forem assim, certamente os resultados esperados por esta escola não será de educação de qualidade e humanizada.

Segundo Filippin (2013):

Desafio e uma palavra ligada à gestão escolar. O desafio atual e uma escola de qualidade, ou seja, a gestão e elemento determinante para um trabalho significativo a ser realizado na escola, com os professores, funcionários, alunos, pais e comunidade escolar. Toda a organização que abrange a gestão escolar perpassa pelos aspectos administrativos, físicos, pedagógicos e sociais, não apenas por uma esfera particular e individual. E estes aspectos precisam estar bem articulados para contribuir com uma escola de qualidade, para que a mesma possa atingir suas metas e objetivos (FILIPPIN, 2013, p.11).

Para o autor não basta somente uma gestão definida e ajustada. É necessário, por um lado, criar estruturas e processos democráticos, por meio dos quais a vida escolar se realize, e, por outro lado, a construção de um currículo crítico e criativo. Atualmente busca-se uma organização estruturada que seja de tal modo flexível e aberta e que ofereça experiências democráticas ao estudante, tudo isso alicerçado em procedimentos dos sistemas educacionais que possibilitem à escola o exercício da autonomia, a descentralização das decisões e a adoção da gestão colegiada, tudo isso implica numa gestão de qualidade. De acordo com Pereira e Liz (2014, p.11) “O principal desafio que se impõe hoje à gestão da escola é redefinir a cultura organizacional instaurada. Sem essa mudança, outras inovações correm o risco de tornarem-se ineficazes”.

As novas práticas envolvem todos os membros da unidade escolar, não se resume apenas nos gestores ou educadores, a proposta central é integrar nessa nova estrutura todos os agentes (pais, alunos, professores, funcionários, gestores, sociedade, etc) para que a mesma tenha sucesso. Nesta nova natureza escolar, além do comprometimento com o conhecimento teorizado e a formação integral inclui valores e atitudes, sentimentos e emoções. Contudo, compete dizer que no processo de democratização é indispensável à participação das famílias, que precisam estar cientes do planejamento desenvolvido pela Escola.

Santos (2014) pondera ao falar que:

O gestor escolar precisa ter como foco da sua atuação, o compromisso com a causa da escola, que é a promoção da aprendizagem. Esse compromisso com a causa dá ao gestor a neutralidade necessária para que ele possa estar constantemente “convidando” todos a igualmente assumir tal compromisso e a agir de forma fiel a esse princípio (SANTOS, 2014, p.28).

Um grande desafio da escola na atual situação está endereçado à sua clientela, a relação por sua vez deve ser harmoniosa, e seus colaboradores devem ser capacitados e conscientes do papel de transformadores de cidadãos, devem repensar suas práticas, reformularem seu planejamento visando facilitar o processo de ensino e aprendizagem dos alunos e para então se empenharem em elevar o nível intelectual da escola.

Bogea (2017) fala da notoriedade da gestão escolar dentro da própria ambiência escolar:

A abertura dada à Gestão Escolar nunca foi tão notória como se evidencia atualmente dentro do âmbito educacional. Ela é um processo pedagógico por excelência, sustentado pelo conhecimento da legislação educacional brasileira, o diagnóstico da realidade escolar para a definição dos objetivos e metas que comporão o planejamento escolar, e, indiscutivelmente,

a implantação e consolidação da participação da comunidade escolar nas decisões, buscando soluções e alternativas que viabilizem a melhoria e o funcionamento da escola. (BOGEA, 2017, p.1)

De fato, a abertura dada à gestão evidencia ser uma tentativa de tornar o ambiente mais compartilhado nas decisões, e isso mostra que neste contexto atual um novo tratamento para com o público interno dar a entender que surge uma nova definição sobre a perspectiva de como tratar da vida em comunidade. Deste modo, é válida não só a reflexão sobre o que está acontecendo dentro das escolas, mais compreender os modos de interpretação destinados ao processo democrático que vem se instaurando dentro dos meios escolares, que inicia pela gestão administrativa e consequentemente difundindo por todo o espaço de ensino-aprendizagem e refletindo, portanto, nas formações sociais dos discentes. Pereira e Liz (2014, p.14) explicam “É fato que as situações atuais têm demandado novas posturas [...] de seu corpo docente. No entanto, sabemos que as estruturas tanto burocráticas como as humanas, reagem de forma lenta às implicações das mudanças [...]”. Fica entendido pelas palavras do autor que o processo de transformação no ambiente escolar acontece vagarosamente, devido ao seu complexo sistema de adaptação pedagógica, técnico-administrativo e democrático.

Nesta complexa e tecnicamente democrática gestão educacional, prepondera-se o trabalho em grupo, e a partir dos relacionamentos interpessoais são distribuídas atividades, delegações e/ou repartição das responsabilidades, ou seja, a culminância acontece quando juntamente todos os agentes no âmbito escolar compartilham das conquistas e fracassos, num mesmo objetivo, de alcançar uma gestão qualidade.

Sousa e Ribeiro (2017) comentam:

Fica configurada então, na atualidade, uma complexa etapa de transição do processo de administração do

contexto escolar. A tendência gerencial completa que envolve eixos pedagógicos, técnica e administrativa ganha uma ampliação de ténue afinidade com o poder de relacionamentos interpessoais, trabalho em grupo e gerenciamento dos conflitos sociais advindos para o ambiente escolar, ou seja, uma culminância de humanismo organizacional, gestão de qualidade e liderança. A presença da correlação com a existência de atendimento e as demandas existentes vem à cobrança de fazê-lo com a qualidade (SOUSA E RIBEIRO, 2017, p.116).

Com a distribuição e compartilhamento das ações geralmente se manifestam legalmente no sentido de atender as demandas existentes. E para atender o serviço tecnicamente cobrado nesse processo pedagógico, a conjuntura prioriza pela qualidade de liderança. E, por sua vez, a função do gestor escolar, tem apresentado um respeitável destaque, pelas estratégias e novas competências constatadas neste meio. Nesse aspecto, emerge na coesão das atividades escolares, uma tendência pretensiosa de designar a distribuição de afazeres, e a primazia da democratização do contexto escolar. Segundo Santos (2014, p. 23) “Hoje, os gestores sabem que apesar de serem os responsáveis pela escola, sua função não é apenas burocrática. Os gestores devem participar das reuniões pedagógicas, ajudar a planejar projetos e atividades” [...]. Exercer a liderança compete ao gestor, da qual promove, articula e distribui demandas já existentes na comunidade escolar, a fim de atender ao serviço na comunidade escolar contemporânea. A liderança nesse novo contexto é um elemento de suma importância para exercer o poder de forma democrática no cotidiano escolar.

Segundo Luck (2014):

[...] Liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, a realização de objetivos organizacionais. Corresponde à capacidade de influenciar individualmente, ou em grupo, de modo

que hajam voltadas para a realização de uma tarefa, a efetivação de um resultado, ou o cumprimento de objetivos determinados, de modo voluntário e motivado, a partir do reconhecimento de que fazem parte de uma equipe e que compartilham em comum responsabilidades sociais a que devem atender (LUCK, 2014, p.95).

A liderança se consolida quando o gestor assume comportamentos de responsabilidade, competência e persuasão voltada para estratégias em grupo ou individualmente e com o objetivo de conduzir a gestão na escola democrática. Entretanto, o autor deixa subentendido que o líder tem que estar bem instruído para o trabalho já que pregar acerca de uma gestão participativa é interessante, porém na prática as dificuldades surgem, pois, a organização escolar é essencialmente complexa, e sua estrutura é formada pelos gestores, corpo docente, funcionários, corpo discente, comunidade, gestão educacional dos órgãos superiores, a legislação, dentre outros. Tornando, desta maneira, inúmeros conflitos eminentes no cotidiano da escola, que muitas vezes estão associados à falta de recursos humanos, financeiros ou materiais.

Dentro da dinâmica escolar as problemáticas são diversificadas e correspondentes a cada grupo constituinte do meio escolar, girando em torno, na maioria das vezes, de precariedades técnicas ou pedagógicas, com resoluções que são vinculadas ao gestor. Sabendo que a palavra final, a autoridade pedagógica no ambiente escolar ainda é do gestor todo o respaldo do sucesso ou insucesso da comunidade recairá sobre ele. Para Santos (2014, p.27) “O gestor escolar que exerce a liderança, deve ter em mente que todos aprendem não a mesma aprendizagem dos alunos (conteúdos), a do aprender a aprender, é uma escola que cria possibilidades, experimenta caminhos diferentes e novos” [...].

O reflexo positivo de uma boa gestão depende da administração consciente e crítica do gestor. Para o sucesso da gestão deve-se promover um ambiente propício para a participação da comunidade escolar, e que

seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e assim colaborarem com ideias e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição. Na prática talvez não seja tão simples, pois obter consenso entre as partes requer muita habilidade, para Machado e Probst (2017, p.9) “O gestor escolar hoje é um profissional com muitas obrigações, muitos desafios, é um profissional que deve ter uma boa percepção do que está ao seu redor, saber administrar bem os recursos de sua escola, enfrentar os problemas diários” [...].

Por isso a expectativa direcionada a um gestor em exercício, resume na avaliação da sua conduta por toda a comunidade escolar, e na divulgação que se estabelece na sua vida profissional. Os problemas que sobrecarregam o gestor acontecem, muitas vezes, pela falta de estímulo financeiro, que acaba gerando uma indisponibilidade em assumir o cargo e a sua execução. Porém essa dinâmica enquadrada ao novo gestor traz uma reflexão necessária aos reais avanços e retrocessos de tornar-se gestor. Tendo em vista que o papel do gestor exige responsabilidade profissional e não poderá jamais ser aceita apenas por ser uma possível vocação ou ainda, uma tentativa de fuga da sala de aula, dos processos docentes e pedagógicos.

Souza e Ribeiro (2017) cometam sobre as múltiplas tendências do gestor escolar (2017).

Dentro da dinâmica escolar atual, e por isso complexa, e de múltiplas tendências, destaca-se a figura do gestor escolar como um dos agentes que desenvolveu, ao longo das transformações educacionais, e para nosso interesse, no contexto brasileiro, atividades que culminaram em práticas atualmente compreendidas como funções a ele relegadas. Ou seja, o gestor não se articula apenas com as questões financeiras, administrativas e burocráticas. Este personagem além de se identificar dessa forma, é visto pelos demais profissionais da educação como aquele responsável também pelas dimensões pedagógicas de relações humanas construídas e, dinamicamente, manifestadas

A atuação dos gestores frente às instituições escolares tem configurado em um árduo trabalho que requer deste profissional o cumprimento de várias atribuições. O gestor necessita ter uma visão ampla das relações que perpassam o cotidiano escolar para criar ações que visem solucionar os desafios e promover um espaço mais participativo. Dentre os diversos desafios enfrentados pelos gestores em sua atuação nas escolas pode-se considerar que um dos maiores desafios é articular família e profissional dentro de um processo educativo. Nessler (2013, p.12) afirma: “Portanto, o profissional que assume a função de gestor escolar deve na função diretiva, primeiramente desenvolver um trabalho de autoconhecimento, auto avaliação e reflexão” [...].

Alguns fatores interferem mais ainda a atuação e relação do gestor com a clientela da escolar: A falta de autonomia na resolução dos problemas, normas de regulamentos dos órgãos de gestão desajustados com a realidade e com o princípio de eficácia, excesso de normativos, desajustados e desarticulados, falta de incentivos materiais para órgãos pedagógicos, administrativos, e outros cargos de apoio com competência no auxílio, excesso de responsabilidade sobre o órgão de direção e gestão da escola, são algumas das problemáticas possíveis e existentes.

Santos (2014) faz a sua conclusão em relação a postura do gestor no meio escolar:

Enfim, o profissional responsável pela gestão de uma organização. Enfatiza a competência. Competência essa resultante da combinação de habilidades técnicas e comportamentais responsáveis pela qualidade e pela definição do que se pretende alcançar de acordo com a proposta instituída pela escola. No entanto, ser competente não significa simplesmente fazer bem feito, mas sim despertar nos outros a vontade de fazer bem feito e até mesmo conseguir estimular o seu grupo a comprometer-se com o processo. É preciso uma ação

muito mais direta de liderança e de processos grupais em uma das interações contínua e permanente (SANTOS, 2014, p. 28).

Sabe-se, que o compromisso do gestor é o de exercer a liderança sobre os demais agentes, e criar um ambiente estimulador, porém, a participação deve ser um compromisso assumido e assimilado não somente pelo gestor, mais por todos da equipe. É imprescindível a participação da comunidade, dos professores, dos funcionários, e dos alunos na decisão tomadas no cotidiano da escola, pois sem atitude participativo-democrático seria apenas um arranjo. Por isso que no atual modo de gestão o trabalho escolar requer esforço, ética, responsabilidade e cooperação coletiva para melhor decidir sobre o que será melhor para a escola.

Nessler (2013) afirma e diz que:

A participação caracteriza-se e concretiza a ação democrática da gestão na escola e onde todos juntos atuam em busca da qualidade de trabalho Pedagógico e do ambiente escolar. Pois, não há democracia sem a participação constante e responsável de todos (NESSLER 2013, p. 29)

Com todos em ação, estar-se-á promovendo uma atmosfera de confiança que valoriza as mais diversas e diferentes capacidades e aptidões dos participantes, com a prática de dividir e assumir responsabilidades e manifestar seus desejos e anseios. Nessa expectativa, é indispensável à participação dos alunos em ações que possam mudar sua forma de ser, agir no meio escolar.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se destina a apresentação da análise e discussão dos resultados da investigação, assim como da interpretação dos dados coletados a partir do planejamento previamente elaborado para a realização da pesquisa, evidenciando o propósito principal de conhecer as dificuldades inerentes ao exercício da gestão escolar no ensino básico das escolas estaduais da cidade de Picos/PI. Os resultados serão apresentados por meio de gráficos e tabelas, como forma de proporcionar melhor visibilidade e entendimento.

ANÁLISE DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

A atividade de coordenação pedagógica nas escolas de ensino básico tem um potencial significativo no sentido de controlar a indisciplina no ambiente educativo. O equilíbrio almejado nas relações interpessoais que se verificam no interior da escola depende dos esforços de professores, gestores e equipe pedagógica, para promover a socialização e inclusão de todos os estudantes igualmente, gerando o sentimento de que todos são parte do ambiente da instituição escolar. Na apreciação qualitativa, os sujeitos participantes da pesquisa, trazem as seguintes colocações descritas na tabela 1:

Tabela 1: A respeito da gestão democrática

<i>“[...]é quando há uma participação efetiva de vários segmentos da comunidade escolar (professores, gestão, estudantes e funcionários) na organização, elaboração</i>	<i>[...] entende-se como a participação efetiva de todos os segmentos da escola, visando a organização, mobilização e a articulação destes conforme contexto</i>	<i>“[...] a gestão democrática é um avanço que foi conquistado gradativamente e que tem que ser valorizado onde cada um deve saber seu papel, e da</i>
---	--	--

<i>e avaliação de projetos pedagógicos e na administração dos recursos financeiros, ou seja, todos participam em todos os processos decisórios da escola</i> “(CP1)”	<i>escolar, de forma que possa garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino público, em busca da promoção real da aprendizagem dos alunos.</i> ”(CP2).	<i>importância que ela representa para a escola”. (CP3).</i>
---	--	--

Fonte: elaborado pela autora/2019

A tabela 1 ressalta a respeito da gestão democrática na escola, no qual os coordenadores pedagógicos afirmam que a gestão democrática tem como objetivo desenvolver uma gestão participativa. Isso mostra que os coordenadores atentam para o modelo de uma gestão excelente e que venha atender a clientela e toda unidade escolar de modo que esteja aberta para a participação de gestores, alunos, familiares. Assim, segundo Libâneo (2002), a democracia reflete na participação, sendo o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no sentido macro e legal da organização escolar. Mostra assim, a descrição da concepção de gestão democrática dos coordenadores que estão à frente desse tema nas escolas públicas.

Dessa forma, compreende-se que a gestão escolar deve caracterizar-se como democrática e participativa como sendo uma forma de expressar a responsabilidade social que é intrínseca à ideia de democracia. É, pois, uma forma de conduzir as condições e estabelecer orientações indispensáveis na coletividade.

Conforme Veiga (2011, p.18):

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a

exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram práticas educacionais das quais a escola é mera executora.

A Gestão democrática implantada na escola tem como objetivo a descentralização do poder, e com isso envolver todos que a compõem, tanto no sentido macro como no legal da unidade. O sistema democrático tem como princípio dar voz a todos, e consequentemente à valorização de cada membro. Assim o exercício da cidadania resulta no usufruto dos direitos e sobremodo dos deveres institucionais.

A gestão da educação e da escola pública perpassa pela compreensão da estrutura do Estado Brasileiro e das escolas, pela garantia de seu funcionamento expressa na legislação vigente, constituindo seus conceitos e concepções, e estimulando a discussão do modelo de gestão participativa e consequentemente as conquistas dos direitos à educação pública de qualidade. No final da década de 1980 é promulgada a Constituição Federal de 1988 que aprova os princípios do ensino brasileiro.

I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII – garantia de padrão de qualidade.

VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.
(BRASIL, 1988. p.34)

Assim, a Carta Magna do país consagrou que a escola pública deve se valer da gestão democrática a fim de, a partir desta gestão garantir uma educação de qualidade. Portanto, o processo de implantação da gestão democrática está fortemente vinculada à ideia de que educação de qualidade se tem a partir de uma boa gestão, democrática e participativa.

Assim, a gestão da escola pública se configura a partir das concepções, implicações legais e operacionais, com foco no projeto político-pedagógico, nos Conselhos escolares e na eleição para diretores escolares. Esses mecanismos de participação são vistos como espaços de aprendizagem e de exercício democrático, destacando as ações pedagógicas realizadas nas escolas por meio dos trabalhadores da educação na construção do novo modelo de gestão.

Tabela 2: A gestão democrática oferece maior autonomia para a escola

<i>"[...]sim, porque a gestão democrática implica na tomada de posição e para isso, o núcleo gestor precisa estar em sintonia com toda a comunidade escolar</i> <i>"(CP4)</i>	<i>[...] Sim, porque é uma oportunidade de toda comunidade escolar estar envolvida no processo escolar, compreender os objetivos propostos, sugerir, decidir e porque se torna conhecedora das necessidades reais e possibilidade de avanços". (CP5).</i>	<i>"[...] sim, porque cada um procura desempenhar o seu papel com responsabilidade visando o aprimoramento e desenvolvimento da escola como um todo, facilitando assim nas tomadas de decisões (CP 6).</i>
<i>"[...]Sim, porque será mediante os debates e discussões que podem ser solucionadas as questões e sugeridas</i>	<i>"[...] Sim, pois quando se trabalha num espaço em que todos emitem seu ponto de vista, em sincronia</i>	

outras propostas de melhorias para o processo de gerir a escola.”(CP7).

com as ações do dia a dia da escola do desenvolvimento da escola o clima escolar é saudável e as atividades ao desenvolvidas de forma proveitosa , transparente e de qualidade”(CP8).

Fonte: elaborado pela autora/2019

Os relatos transcritos na tabela 2 mostra que a gestão democrática oferece maior autonomia para a instituição escolar e mostra a insatisfação em relação ao desdobramento da autonomia no âmbito escolar.

Segundo Oliveira (2004):

A gestão democrática pressupõe também “autonomia administrativa, financeira e pedagógica, na participação da comunidade nos desígnios da escola (elaboração dos projetos pedagógicos e definição dos calendários) e na criação de instâncias mais democráticas de gestão (eleição de diretores e constituição dos colegiados) (OLIVEIRA, 2004, p.1135).

Trata-se dos princípios a serem observados na gestão democrática, haja vista que sem eles não se pode afirmar que se tem uma gestão nesse formato, de fato porque esse modelo de organização escolar implica em um estado de participação maior da comunidade dentro do espaço escolar.

O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar, é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com ideias coerentes, de acordo com as prioridades do estabelecimento. Tal pratica exige do gestor conhecimentos da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar melhor e dirigir as ações conjuntamente com os demais indivíduos que

fazem parte do corpo docente da instituição, preparando o ambiente para um processo de mudanças em que terão que se adaptar de formar gradualmente a escola e seu espaço de físico e sua forma de trabalho em que a instituição determina.

Segundo Hora (1994, p. 34)

A Escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais.

Só é possível uma escola democrática quando com sucesso se consegue o envolvimento e comprometimento de toda a comunidade escolar, direção, professores, funcionários, pais, alunos e estreitamento dos laços de parcerias junto a Secretarias de Educação, órgãos estes, que orientam a Instituição quanto ao trabalho, seja na área administrativa, pedagógica, financeira ou jurídica enfatizando sempre a valorização humana, sendo o aluno, sempre o centro das atenções e a oferta das modalidades de ensino oportuniza aos discentes, condições de serem participativos no contexto escolar, valorizando-os e tornando-os através da educação, cidadãos conscientes e preparados para interagir na sociedade.

Para que ocorra essa socialização, necessita-se uma gestão democrática e participativa onde aconteça uma efetiva participação, tanto na solução dos problemas, como na tomada de decisões que vão influenciar diretamente na escola.

De acordo com Paro (1997, p. 17)

Cabe aos profissionais da educação fazerem valor o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações

que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

A democratização da gestão é definida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola-diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviços, no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participantes ativas e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

Tabela 3: Aplicação da gestão democrática no ambiente escolar

<i>“[...] Nas ações e procedimentos diretamente relacionados ao desenvolvimento de práticas pedagógicas, através da oferta de gerenciamento dos processo característicos da escola” (CP1)</i>	<i>“[...] encontros pedagógicos, planejamentos para discutir a avaliar os pontos positivos e negativos da execução de ações, definição coletiva de novas práticas pedagógicas que favoreçam a qualidade do processo ensino aprendizagem, renovação de conselhos, pais e responsáveis” (CP3).</i>	<i>“[...] No trabalho desenvolvido pelo núcleo gestor (direção e coordenação) informando e orientando toda equipe escolar sobre o processo educacional a ser executado, bem como, articulando e promovendo as ações coletivas e participativas, onde todos possam interagir e expor seu ponto de vista tendo como foco principal o desempenho e aprendizagem Dando opiniões e participando</i>
--	---	---

Fonte: elaborado pela autora/2019

Verifica-se que a gestão democrática abrange todas as áreas da escola, tanto na organização como também nos trâmites legais da instituição. Afirmar-se que a democracia está sendo aplicada no trabalho coletivo de professores/coordenadores/direção e acerca disso, Luce e Medeiros (2008) afirmam que:

A gestão democrática está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional (LUCE E MEDEIROS, 2008, p.16).

Depreende-se que a gestão democrática acontece quando há uma mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioculturais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Para a efetivação da gestão democrática na escola, devem ser observados seguintes pontos básicos: os mecanismos de participação da comunidade escolar e a garantia de financiamento das escolas pelo poder público. Para que haja participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que gestor, em parceria com o conselho escolar, crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os

esforços de funcionários, professores, pessoal técnico- pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional.

A democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criativamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos, com condições de participar criticamente do mundo do trabalho e da luta pela democratização da educação em nosso país.

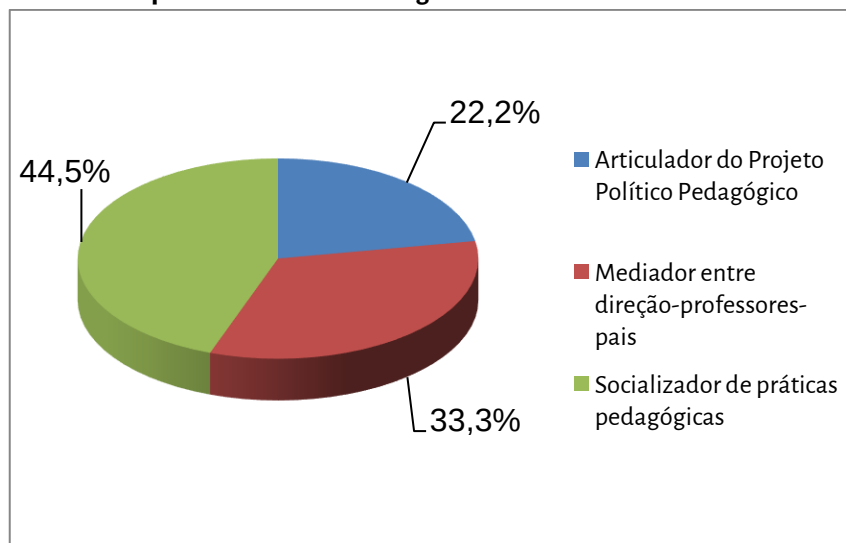
De acordo com Luck (1998, p. 58):

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes.

O gestor escolar precisa estar preocupado profissionalmente, consciente de que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola. A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de se definirem fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente.

A gestão escolar possui como foco a observação da escola e dos problemas educacionais globalmente, através de uma visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

Gráfico 1: Papel do coordenador na gestão democrática



Fonte: Elaborado pela autora/2019

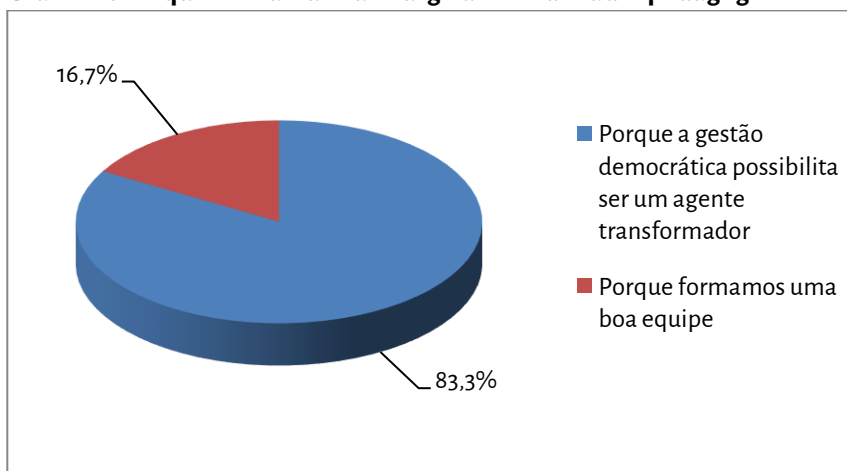
Sobre o papel do coordenador procurou-se saber das várias funções incumbidas ao gestor na administração democrática. Segundo os dados, está em maior percentual com 44% das respostas que o coordenador é visto como socializador de práticas pedagógicas, seguido de 33,3% como mediador entre direção-professores e pais, e com menor percentual de 22,2%, os entrevistados colocam o coordenador como articulador do Projeto Político Pedagógico. O resultado de cada questão traz ao conhecimento que o coordenador exerce ao mesmo tempo várias funções, porém a maioria dos opinantes vê o coordenador na responsabilidade de mediar entre a direção, professores e pais, e isso mostra que é fundamental ter um profissional capacitado para coordenar o trabalho no ambiente educativo. Isto é, um profissional preparado para articular, intervir e dialogar com os demais sujeitos da instituição.

Piletti (1998) aponta algumas atribuições do coordenador pedagógico frente ao processo da gestão democrática, listadas em quatro dimensões:

a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação; b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional; c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo; d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem (PILETTI, 1998, p.125).

O coordenador pedagógico é aliado da equipe gestora e como está mais ativo nas atividades pedagógicas, pode investigar as necessidades que devem ser atendidas. Como, por exemplo, qual o assunto que os professores têm interesse que seja tema de uma formação continuada no espaço escolar.

Gráfico 2: Porque você assumiu o cargo de coordenador pedagógico

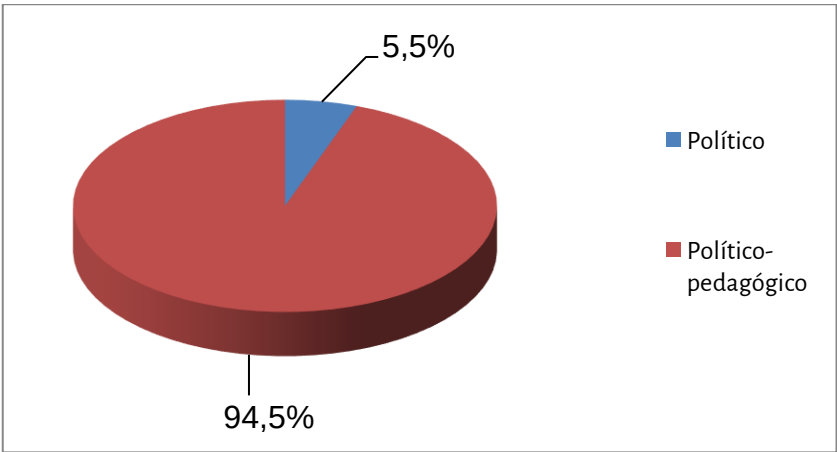


Fonte: Elaborado pela autora/2019

Em relação ao cargo de coordenador pedagógico 83,3% dos entrevistados responderam que assumiram o cargo porque a gestão democrática possibilita ao profissional ser um agente transformador. Placco e Souza (2010), afirmam que o coordenador pedagógico, pode inclusive possibilitar ao professor expressar suas dificuldades, seus êxitos, explicitar suas ações e seus projetos e identificar seu próprio processo de aprendizagem.

O restante de 16,3% não atribui à escolha do cargo pela sua importância na instituição, e dizem ter aceitado o cargo de coordenador por integrar uma boa equipe gestora. Esse resultado confirma que nem todos os coordenadores entrevistados têm a mesma compreensão e perspectiva em relação à importância do cargo. Por isso cabe dizer que parte dos entrevistados assumiu o cargo por motivos pessoais e não colaborativo e/ou pensando no coletivo.

Gráfico 3: Compromisso do coordenador pedagógico



Fonte: Elaborado pela autora/2019

O gráfico 6 ressalta o compromisso do coordenador pedagógico na escola, e tem o resultado de 94,5% das opiniões que vê o coordenador

no compromisso político-pedagógico e apenas 5,5%, afirma que o compromisso do coordenador é apenas político. Mas segundo Souza (2009) a função do coordenador é de mediador, ele é o profissional que deve ter acesso ao domínio das produções culturais gerais e específicas da educação, sobretudo as relativas ao ensino e à aprendizagem, apresentando-as aos professores, debatendo-as, questionando-as, com o intuito de transformar o modo como os professores pensam e agem sobre e com elas.

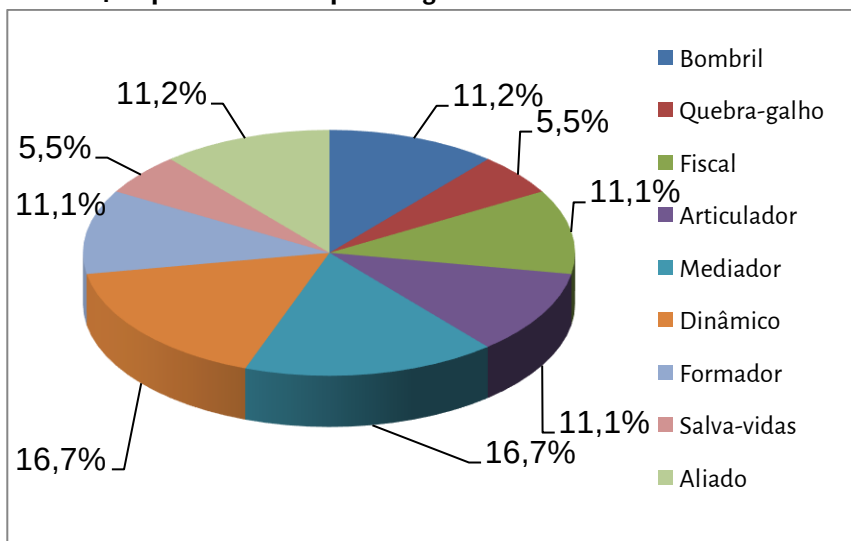
Pires (2005) sintetiza ao dizer:

A função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessas atribuições seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar (PIRES, 2005, p. 182).

A figura do coordenador recebe funções diversas em seu dia-a-dia escolar. O coordenador, por exemplo, precisa estar sempre atento ao cenário que se apresenta a sua volta valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando os resultados do trabalho pedagógico. Torna-se relevante reconhecer a importância do coordenador na gestão escolar.

O papel do coordenador pedagógico é assegurar através de várias ações que são demandas da contemporaneidade, necessário para o bom desenvolvimento escolar, seja contemplado no PPP e que seja resultado da participação conjunta de professores, alunos, pais, equipe pedagógica e os recursos disponíveis, e isso tudo resulte na formação cidadã do educando.

Gráfico 4: Expressão ouvida por colegas coordenadores



Fonte: Elaborado pela autora/2019

O gráfico 7 revela as diferentes expressões que coordenadores escutam no dia-a-dia por exercerem diversas funções dentro da escola. *Dinâmico e Mediador* foram os mais opinados pelos entrevistados, dentre outros destaca-se *fiscal, Formador e Articulador* com 11,1%, *Bombril e Aliado* com 11,2% e com menor percentual *Salva-vidas e Quebra-galho* com 5,5%.

Neste sentido, Fonseca (2001), atribui algumas funções ao coordenador aplicando-as à necessidade do papel de um novo olhar do coordenador pedagógico na escola que deve ser orientado para:

Resgatar a intencionalidade da ação possibilitando a (re) significação do trabalho - superar a crise de sentido;

Ser um instrumento de transformação da realidade - resgatar a potência da coletividade; gerar esperança;

Possibilitar um referencial de conjunto para a caminhada pedagógica - aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;

Gerar solidariedade, parceria;

Ajudar a construir a unidade (não uniformidade); superando o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição;

Propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional;

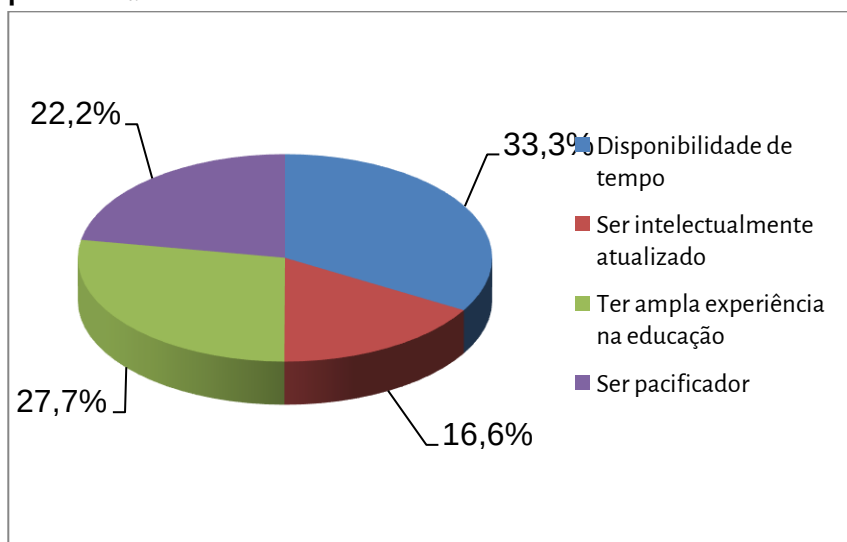
Ser um canal de participação efetiva, superando as práticas autoritárias e/ou individualistas e ajudando a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente;

Aumentar o grau de realização e, portanto, de satisfação de trabalho; fortalecer o grupo para enfrentar conflitos, contradições e pressões, avançando na autonomia e na criatividade e distanciando-se dos modismos educacionais;

Colaborar na formação dos participantes.

Vemos na lista supracitada que a figura do coordenador recebe funções diversas em seu dia-a-dia escolar. No geral o coordenador, precisa estar sempre atento ao cenário que se apresenta a sua volta valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando os resultados do trabalho pedagógico. Toda essa demanda de trabalho explica as inúmeras expressões que resultaram nos dados expressos no gráfico acima e que diariamente são atribuídas ao coordenador.

Gráfico 5: O que o cargo de coordenador pedagógico exige do profissional



Fonte: Elaborado pela autora/2019

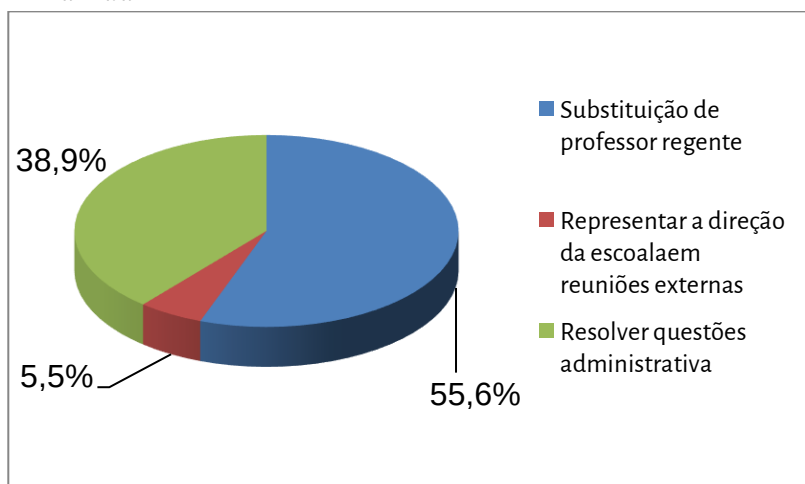
Os dados do gráfico 8 corroboram as ideias dos sujeitos para a análise no tocante às atribuições do coordenador pedagógico. Vemos que todos os atributos mencionados na entrevista são indispensáveis no rol de responsabilidades do coordenador para com a escola. Porém 33,3% entrevistados concordam que o cargo exige dos coordenadores disponibilidade de tempo, as demais opiniões se dividem entre 27,7% em ter uma ampla experiência na educação, com 22,2% ser pacificador e por fim 16,6% ser intelectualmente atualizado. No entanto sabe-se que todas as alternativas colocadas no gráfico são indispensáveis para melhor desempenho do cargo.

Lima e Santos (2007) nas suas palavras concluem que não existe uma receita pronta para trabalhar com todas as diversidades que o cargo de coordenador pedagógico exige do profissional, mas sugere uma proposta de trabalho centrada na ação-reflexão-ação que visa contribuir para a problematização das práticas pedagógicas tendo como

recorrência: o conhecimento e a experiência pedagógica dos professores; o princípio da “construção coletiva”, sem mascarar as diferenças e tensões existentes entre todos aqueles que convivem na instituição, considerando que as situações vividas nela se inscrevem num tempo de longa duração bem como as histórias de vida de cada professor.

Ainda propõe uma metodologia de trabalho que possibilite aos professores e aos coordenadores atuarem como protagonistas, sujeitos ativos no processo de identificação, análise e reflexão dos problemas existentes na instituição e na elaboração de propostas para sua superação.

Gráfico 6: Fatores que dificultam a execução do trabalho de coordenador



Fonte: Elaborado pela autora/2019

Ao serem questionados 55,6% dos coordenadores responderam que a substituição do professor regente é o que mais dificulta o trabalho, 38,9% representar a escola em reuniões externas, e apenas 5,5% afirma que a dificuldade acontece no momento de resolver questões administrativas. Contudo, a maioria dos entrevistados admite que a responsabilidade enquanto coordenador pedagógico, também aumenta com a substituição do professor regente. A dinâmica seria proporcionar entrosamento para o alcance do objetivo: a aprendizagem de todos os alunos juntamente com o professor substituto, além de orientar, acompanhar e avaliar os trabalhos.

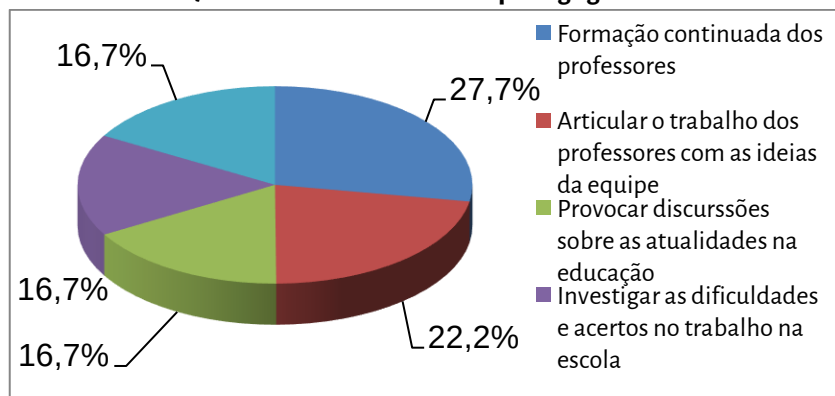
Araújo e Mundim (2012) consideram que:

No cotidiano escolar, diversas ações são “empurradas” ao coordenador, as quais, maioria das vezes, não representam sua real atribuição, sendo de responsabilidade de outros agentes educacionais. Isso, pois, limita consideravelmente as possibilidades de que ele construa uma identidade e um espaço de atuação

próprio e acaba ficando preso ao atendimento às urgências e emergências do contexto educativo (ARAÚJO E MUNDIM, 2012, p.166).

A atuação do coordenador pedagógico está diretamente influenciada pela dinâmica do âmbito escolar. Na falta do professor regente, por exemplo, o coordenador tem que reorganizar seu planejamento diário. Situações como a substituição de professores dificultam a execução do trabalho do coordenador, pois ocorrências desse tipo comprometem o bom desempenho pedagógico.

Gráfico 7: Tarefas do coordenador pedagógico



Fonte: Elaborado pela autora/2019

Algumas tarefas são atribuídas ao coordenador pedagógico na qual destaca-se com maior percentual 27,7% a formação continuada dos professores, tal expressão muito utilizada no cenário educacional, e que tem sido atrelada à qualidade da educação e, do mesmo modo, à qualidade de ensino, seguido de 22,2% consideram tarefa do coordenador articulador do trabalho dos professores juntamente com as ideias da equipe; também é visto como investigador das dificuldades e acertos no trabalho da escola representado com 16,7% das opiniões e com menor percentual 16,7% respectivamente aponta para as tarefas de

recursos e alternativas e em provocar discursões sobre as atualidades na educação.

Dentre as tarefas apresentadas verifica-se a importância do exercício de uma prática pedagógica de qualidade diretamente relacionada à formação de profissionais da educação. Sendo assim, por meio da Formação Continuada, que os professores, e os gestores, tornam-se mais capacitados para ponderar sobre todos os aspectos pedagógicos e, para além deles, propor estratégias com a finalidade de sanar as dificuldades e instalar mudanças significativas em toda a comunidade escolar. Sendo assim, a Formação Continuada torna-se uma ferramenta fundamental, capaz de contribuir para o aprimoramento do trabalho docente, fortalecendo vínculos entre os professores e os saberes científico-pedagógicos.

A respeito da Formação Continuada, afirmam Rodrigues e Esteves (1993. p, 41) que:

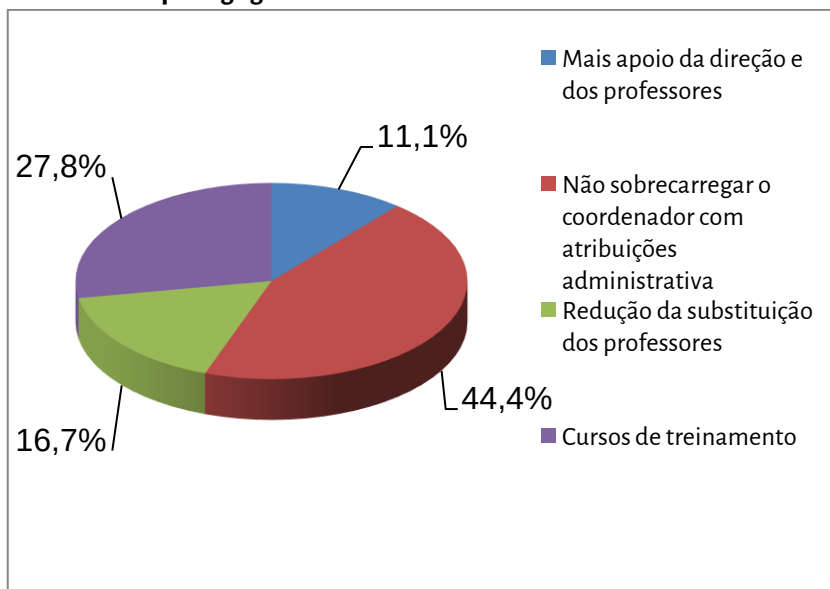
[...] a formação não se esgota na formação inicial, devendo prosseguir ao longo da sua carreira, de forma coerente e integrada, respondendo as necessidades de formação sentidas pelo próprio professor e às do sistema educativo, resultando das mudanças sociais e/ou do próprio sistema de ensino.

Dessa forma o coordenador pedagógico é o profissional que busca aperfeiçoamento no trabalho docente para melhor atender a cada mudança no sistema educativo, ou pelas necessidades que surgem nas relações interpessoais dentro na comunidade escolar em sua prática pedagógica.

Embora não receba o devido reconhecimento no contexto das escolas públicas de ensino básico, o coordenador pedagógico representa um elo fundamental na cadeia representativa do processo de formação do aluno, principalmente porque tem acesso às necessidades e demandas dos diversos atores envolvidos, como gestores, professores, alunos, pais e técnicos, e com autonomia para apresentar soluções em todas as situações do cotidiano escolar. Assim, trata-se de profissional de

fundamental importância no processo educativo dos alunos do ensino básico.

Gráfico 8: Poderia colaborar para o desenvolvimento do trabalho do coordenador pedagógico



Fonte: Elaborado pela autora/2019

O gráfico 11 se divide em quatro partes que corresponde aos percentuais relacionados aos aspectos que influi para a colaboração no desenvolvimento do trabalho do coordenador. Com 44,4% a alternativa em que os entrevistados se mostram conscientes de que não deve sobrecarregar o coordenador com atribuições administrativas. Com 27,8% estaria colaborando ofertando aos coordenadores cursos e treinamento para o trabalho pedagógico. Com 16,6% coloca-se em pauta como colaboração a redução da substituição de professores, e como última sugestão dos entrevistados, estaria cooperando ao dar mais apoio ao coordenador nos trabalhos da direção, porém o menor percentual de 11,1% mostra o quão os entrevistados não atentaram para a alternativa

que sintetiza o que poderia ser feito para que aconteça de fato o trabalho coletivo, que seria mais apoio da direção e também por parte dos professores aos coordenadores.

Em relação às atribuições do coordenador pedagógico Franco (2008, p. 128) diz que:

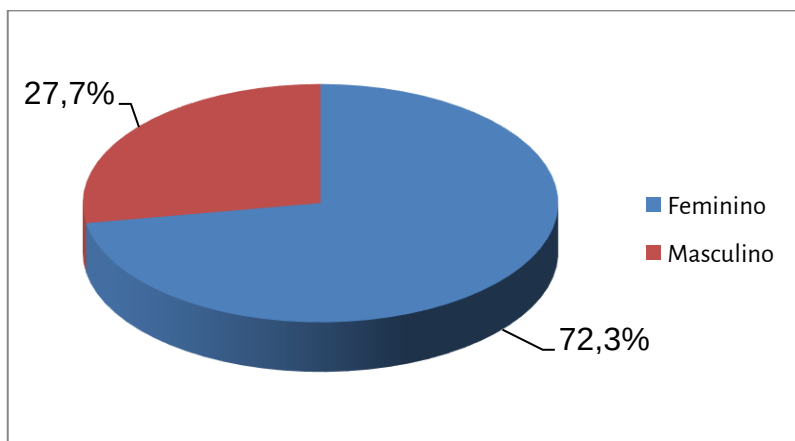
Essa tarefa de coordenar o pedagógico não é uma tarefa fácil. É muito complexa porque envolve clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoas e administrativos. Como toda ação pedagógica, esta é uma ação política, ética e comprometida, que somente pode frutificar em um ambiente coletivamente engajado com os pressupostos pedagógicos assumidos.

Coordenar envolve muitas questões complexas, porém diante das dificuldades o coordenador pedagógico deve possibilitar condições eficazes para que igualmente cada funcionário exerça seu papel ativo na instituição, participando de todas as etapas de elaboração e cumprimento das atividades pedagógicas.

4.2 ANÁLISE DO GESTOR ESCOLAR

Com a gestão escolar, processos do cotidiano são desburocratizados de maneira que facilita a dinâmica do trabalho na instituição. Dessa forma, é possível agilizar e melhorar a eficiência e, de fato, proporcionar uma educação de qualidade. O gestor é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de toda a unidade, articular e integrar setores, buscar resultados positivos, que podem ser obtidos se fundamentado em um excelente planejamento.

Gráfico 9: Gênero



Fonte: Elaborado pela autora/2019

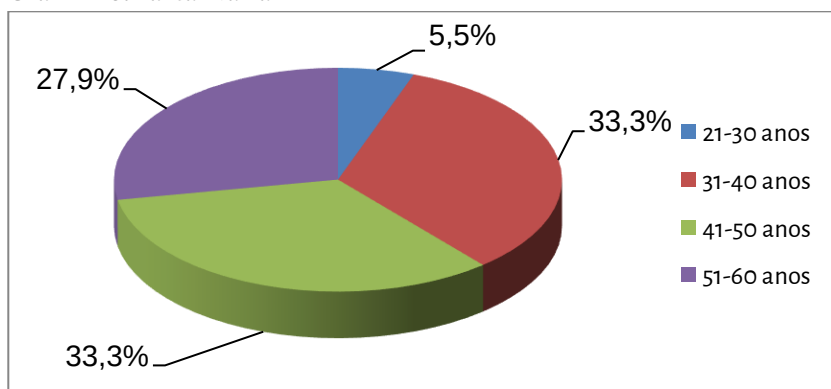
O gráfico 1 apresenta dados relativo a gênero dos diretores. A análise dos dados revela que esta é uma categoria eminentemente feminina. Como em outras áreas de atuação dos profissionais da educação também na direção escolar há mais mulheres do que homens. Com esse resultado surgiu um questionamento sobre a que se pode atribuir a natureza eminentemente feminina desta função. Dermatini (1993) mostra que são duas possibilidades que poderiam explicar tal fenômeno: a primeira, de forte conotação cultural, estaria associada a condição desta profissão ter se construído fortemente imbricada com a docência para crianças, que de uma maneira geral no Brasil, tem sido uma atividade desenvolvida por mulheres.

A feminização na docência vem acontecendo num processo histórico onde paulatinamente as mulheres conquistaram seu espaço não só no âmbito educativo, mas também na sociedade. Isso mostra que num sistema patriarcal as mulheres evoluíram e evoluem em meio ao preconceito e diferença de gênero que ainda ocorrem em relação ao reconhecimento do trabalho feminino.

No Brasil na época colonial, cabia à mulher atividades domésticas ou consideradas culturalmente “naturais” para o sexo feminino, como costurar, bordar, cuidar da casa, do marido e dos filhos,

não precisando de educação formal. Contudo o pensamento de que a mulher não poderia realizar atividades as quais os homens eram incumbidos a desenvolver perdurou por muito tempo. Especificamente no âmbito educacional Ferreira (1998), ao analisar a profissão docente em uma perspectiva histórica, aponta as razões da supremacia feminina no magistério infantil. Em sua análise, é apontado que, até o final do séc. XIX, a profissão de professor era quase que exclusivamente masculina.

Gráfico 10: Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora/2019

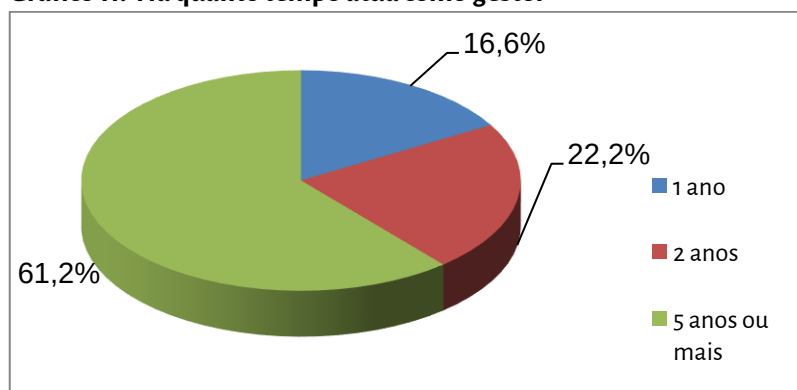
O Gráfico 2 mostra as faixas etárias em que se situam as pessoas que ocupam o cargo de direção escolar. Pelo que dizem os números, esta é uma atribuição exercida por profissionais que se encontram entre o meio e o final de sua carreira. A partir dos dados da categoria gerada com o quesito gênero respostas dos diretores relaciona-se os dados também com a idade dos respondentes e com o tempo em que já atuam como diretores.

Considerando os dados, a faixa de 31 a 40 e de 41 a 50 anos é aquela com maior contingente de diretores (as) e onde estão 33,1% dos (as) mesmos (as). O segundo maior intervalo corresponde à faixa de 21 a 30 e que abriga 27,9% do (a)s gestores (as). Juntas, as duas faixas correspondem a 61% desta população. As informações revelam ainda que o maior contingente de gestores se destaca por ser representados por

profissionais experientes, que atuam nas escolas há muitos anos e que já estão com muitos anos ou prestes ao fim do exercício da sua profissão. Llece (2008) informa que a média de idade dos diretores da América Latina é 44,8 anos e do Brasil é 42,2 anos, aspecto constatado na realidade pesquisada.

A realidade da educação contemporânea mostra a clara necessidade de atuação de gestores escolares sintonizados com a modernidade, mais precisamente quanto ao uso da tecnologia no processo educativo, e este aspecto coaduna com o perfil de gestores mais jovens e antenados com os modernos recursos tecnológicos que podem promover importantes transformações na maneira de educação.

Gráfico 11: Há quanto tempo atua como gestor



Fonte: Elaborado pela autora/2019

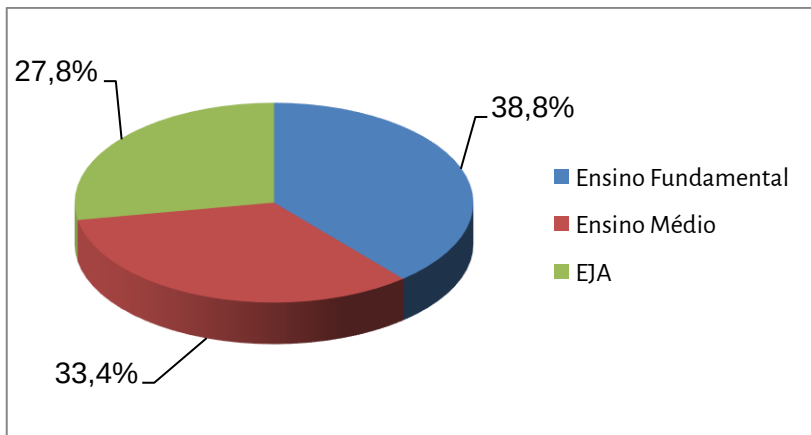
A partir da questão referente ao tempo de atuação como diretor, dividimos as respostas em três grupos de análise: diretores com 1 ano de experiência, diretores com 2 anos de experiência e diretores que ocupam o cargo há 5 ou mais anos. O grupo dos diretores com 1 ano possui o percentual de 16,6% de respondentes, 2 anos 22,2%, e com 61% com 5 anos ou mais. Ou seja, enquanto 61% dos diretores tem 5 ou mais anos de trabalho em educação, apenas 16,6% possuem apenas 1 ano de

experiência no trabalho, isso mostra que a maior parte exerce o cargo há mais tempo.

O gestor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento às necessidades e anseios dos que fazem a comunidade escolar, tendo a responsabilidade de preservar o bom andamento das atividades desenvolvidas na instituição. Souza (2008) ressalta que a escola precisa rever o papel do gestor escolar no sentido de promover a gestão democrática como prática mediadora do trabalho pedagógico.

Além de o fato de existir 16,6% dos diretores com menos de 1 ano na função, revela que existe um contingente de profissionais iniciando a carreira na atividade educativa. A informação permite inferir que a entrada de profissionais da educação mais jovens em cargos de direção pode contribuir a renovação do ensino e para a consolidação de fatores inovadores na educação, como proposto para a educação contemporânea, que propõe a inovação como característica e a utilização de recursos tecnológicos modernos em todo o processo de ensino, aspecto que condiz com o perfil do gestor escolar em evolução nas escolas públicas.

Gráfico 12: Modalidades de ensino na escola onde atua



Fonte: Elaborado pela autora/2019

A Classificação dada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, a determinadas formas de educação que podem localizar-se nos diferentes níveis da educação escolar (educação básica e educação superior). São modalidades de ensino, segundo a LDB: Educação de Jovens e Adultos, a Educação Profissional e a Educação Especial. Em 20 de dezembro de 1996, é aprovada a Lei 9.394, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN, a qual completa o movimento de reforçar a educação de pessoas jovens e adultas como uma educação de segunda classe, a qual separa a educação básica da educação profissional, particularmente no ensino médio, onde até então existia o curso secundário profissionalizante.

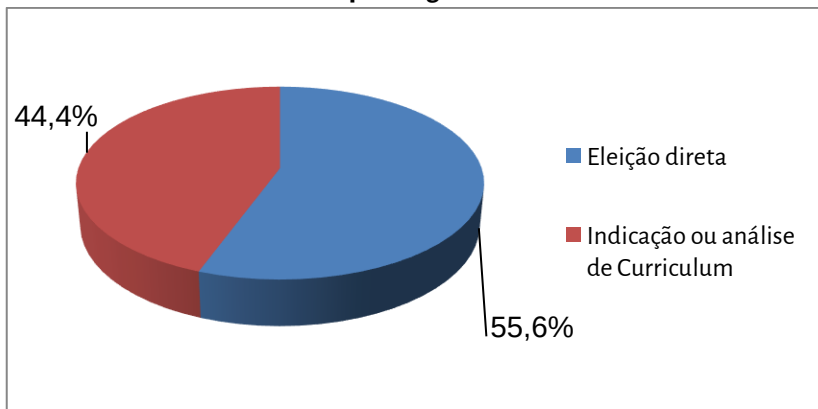
Segundo Brasil (1996):

Seção V - Da Educação de Jovens e Adultos. Art. 37º. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria. **§ 1º.** Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do

alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames [...] (BRASIL, 1996, p. 20).

Dentre os níveis classificados pela LDBEN de 1996 apenas a Educação para Jovens e Adultos estão em funcionamento nas escolas pesquisadas. São três os grupos da categoria modalidades de ensinos disponíveis nas instituições onde atuam os sujeitos que estão incluídos no questionário dos gestores, na qual constata-se que das três modalidades 38,8% dos entrevistados afirmam ter o Ensino fundamental na escola onde atuam. Com 33,4% dos respondentes dizem ter o Ensino Médio na instituição onde atuam, com menor percentual 27,8% dos gestores afirmam ter o Ensino para jovens e adultos nas respectivas instituições. Verifica-se que em nenhuma das escolas ainda não foram implantadas o nível de educação que segundo a lei da LDBEN é classificado curso secundário profissionalizante, ou seja, esse nível de educação dá a oportunidade para o aluno a sair da escola com uma qualificação para o mercado de trabalho.

Gráfico 13: Formas de escolha para a gestão



Fonte: Elaborado pela autora/2019

Nessa categoria do questionário os dados mostram que a escolha para a gestão acontece de três formas nas instituições em estudo: eleição direta, indicação ou análise de Currículo. Chama atenção o processo de ocupação do cargo de direção, apresentados no Gráfico 5. Os processos de seleção, eleição direta com 55,6%, e indicação ou análise de currículo com 44,4%. O processo por eleição direta ainda supera a de indicação ou análise de currículo, mas o contingente que indica análise de currículo é pequeno em relação a sua importância para a seleção dos profissionais. Ou seja, a análise de currículo é indispensável para avaliar a capacidade do profissional em exercer tal função.

Neste sentido, Paro (1996) traz que a inovação da eleição apresentou grandes expectativas nos sujeitos envolvidos, uma vez que um dos argumentos para sua implantação era fundamentado no princípio de se neutralizar as práticas tradicionalistas de indicação de diretores, calcadas no clientelismo e protecionismo pessoal, que inibem as posturas de cidadania.

Outra expectativa, segundo Bernardo (2015), era de eliminar o autoritarismo que a indicação impunha, pois, não havia participação da escola e o diretor não estava comprometido com os professores, alunos e equipe, não havendo qualquer participação destes na escola.

Tabela 4- Necessidade de capacitação para atuar na função de gestor

<i>“[...] A capacitação é essencial para a conclusão dos trabalhos escolares, uma vez que proporciona uma integração entre os conhecimentos adquiridos na teoria e sua aplicação na prática , conduzindo de forma qualitativa as ações, discussões e rumos da educação na escola” (G1)</i>	<i>“[...] No contexto atual, os modelos de gestão mais participativos e consequentemente mais democráticos vem exigindo dos gestores amplas habilidades para tanto, se faz necessário oferecer formação adequada contínua, na qual possibilite o desenvolvimento do seu papel como gestor. (G3).</i>	<i>“[...] Sim, uma vez que a educação vem passando por um processo de democratização da sociedade onde todos os sistemas educacionais são impulsionados a mudanças, como por exemplo, a necessidade de modelos de gestão mais participativos , democráticos, tornando a escola mais autônoma para descentralizar as ações que contribuam na equação do desempenho de todos os envolvidos nesse contexto, com a capacitação é uma forma de preparar o gestor para enfretamento de certas contradições, desafios e mudanças que lhes soa impostas. Dando opiniões e participando de leituras de classe” (G4).</i>
---	---	--

Fonte: elaborado pela autora/2019

Nesse aspecto quando questionados se consideram necessária à capacitação através de cursos para atuar na função de gestor, os relatos mostram que a maiorias dos gestores estão cientes da necessidade de se aperfeiçoarem para exercerem com qualidade a função de gestor na instituição escolar. Segundo CEPAL/UNESCO (1995) a maneira mais rápida e eficaz de melhorar a capacidade profissional dos gestores

escolares é realizar programas especiais de capacitação docente, de fácil acesso, associados a adequado esquema de incentivos. Um bom exemplo seria um programa de educação à distância combinado com serviços de assessoria profissional, como parte de um plano de estudos que leve à obtenção de certificado profissional.

Uma análise do Progestão permite ressaltar as possibilidades contribuições do programa para a formação do gestor escolar, destacando, contudo, um forte teor político implícito no programa.

Segundo Igreja (2008):

A exemplo de vários países que vêm implementando programas de qualificação para suas lideranças e seus dirigentes escolares e, como não havia 40 programas no país de formação continuada e em serviço que fossem dirigidos às equipes de gestão escolar, o curso Progestão se justifica como forma de capacitação completa e não fragmentada, uma vez que vem atingir a todos os gestores desde diretores, vice diretores e coordenadores da rede estadual de educação de São Paulo, objeto deste estudo. É de se esperar que o ideário do curso venha corroborar o perfil do profissional que a SEE pretende ter à frente das escolas públicas estaduais, fornecendo minimamente instrumentos a esses gestores para atuarem como representantes do governo no que tange a implementação das políticas educacionais (IGREJA, 2008, p.40).

Os gestores são profissionais da educação, em geral professores, que por meio de eleição, ou outro método como indicação, passam a exercer a função de gestor escolar. Logo a sua formação está pautada na área de conhecimento em que o mesmo leciona, não havendo nas licenciaturas, com raras exceções, o preparo para formar um gestor escolar. Estes conhecimentos são trabalhados nos cursos de pedagogia ou em pós-graduação (artigo 64 da Lei nº 9.394/96). Desta forma são os

sistemas escolares os órgãos responsáveis pela formação em serviço dos gestores escolares.

O gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática, repensar sua forma de administrar. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar, é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com ideias coerentes, de acordo com as prioridades do estabelecimento. Tal prática exige do gestor conhecimentos da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar melhor e dirigir as ações conjuntamente com os demais indivíduos que fazem parte do corpo docente da instituição, preparando o ambiente para um processo de mudanças em que terão que se adaptar de formar gradualmente a escola e seu espaço de físico e sua forma de trabalho em que a instituição determina.

Para que ocorra essa socialização, necessita-se uma gestão democrática e participativa onde aconteça uma efetiva participação, tanto na solução dos problemas, como na tomada de decisões que vão influenciar diretamente na escola. De acordo com Paro (1997, p. 17)

Cabe aos profissionais da educação fazerem valor o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

A democratização da gestão é definida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola-diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-

administrativos, vigias, auxiliares de serviços, no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participantes ativas e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

Tabela 5- Relacionamento com todos os segmentos que constitui a escola

<i>“[...] o relacionamento é desenvolvido de forma democrática e participativa, promovendo uma integração entre todos os segmentos da escola e o favorecimento de novos ambientes de aprendizagem (G3)</i>	<i>“[...] procuro dialogar com os setores , traçar metas de curto, médio e longo prazo consonância com a equipe escolar e oferecer espaços de diálogos e conversas sugestões e críticas para que os problemas sejam solucionados a medida que forem surgindo (G5)</i>	<i>“[...]boa, trabalhamos de forma coletiva, procurando sempre atender as necessidades de cada segmento e também compartilhando de ideias em reuniões frequentes (G6).</i>
--	---	--

Fonte: elaborado pela autora/2019

Sobre o relacionamento entre gestor com os demais segmentos que constitui a escola foi proposto três opções para os respondentes: Bom, regular e ótimo. Com 66,7% dos dados mostram que a maioria dos gestores considera bom o relacionamento com os demais segmentos da escola. Apenas 5,5% dos entrevistados considera regular a relação com os demais segmentos institucionais, com o percentual de 27,8% dizem que o relacionamento é ótimo.

Com isso os dados mostram que a maioria dos respondentes não considera ótimo o relacionamento dos gestores com os demais

segmentos que constitui o que mostra uma deficiência no relacionamento dos gestores dentro da escola.

Segundo Luck (2009):

Dirigentes de escolas eficazes, são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades (LUCK, 2009, p.2).

Nesse sentido o gestor escolar precisa ter como objetivo da sua atuação, o bom relacionamento e compromisso com a causa da unidade escolar, na qual reflete na promoção da aprendizagem dos alunos. E assim, o comprometimento com a causa dá ao gestor a neutralidade necessária para convocar os demais membros, e com isso proporcionar a todos a assumir igualmente o compromisso para a eficácia da gestão.

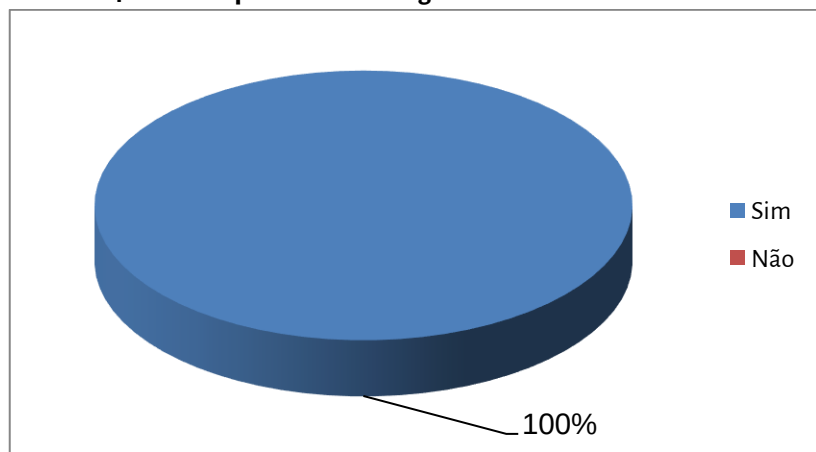
O gestor escolar precisa estar preocupado profissionalmente, consciente de que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola. A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de se definirem fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente.

Sobre isso, conforme diz Paro (1997, p. 149):

Nessa relação, entretanto, é necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura sócio-econômico da sociedade capitalista que vivemos. A “gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social.”

Para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como a realidade global; ser capaz de ajustar-se às novas exigências de acordo com sua necessidade. Para que a escola possa desvincular-se de um modelo tradicional para uma escola transformadora e atual, é necessário que seja realizada uma reforma no setor administrativo e na distribuição do trabalho no estabelecimento como um todo, pois o que temos.

Gráfico 14: A escola possui PPP e Regimento interno



Fonte: Elaborado pela autora/2018

No gráfico 8 os resultados mostram que todas as instituições em que os gestores atuam possuem Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento interno. Isso mostra que as instituições pesquisadas trabalham com planejamento de gestão escolar e prezam pela qualidade de ensino.

Na construção do Regimento, é muito importante que as decisões e as regras de convívio fiquem bem claras e sejam referendadas por todos: gestores, professores, familiares, alunos, profissionais de apoio, ou seja, por toda a equipe escolar. Além da garantia e da responsabilidade de que o Regimento se baseie na discussão

democrática, é necessário que ele seja popularizado. Isto é, seu conteúdo não pode ser segredo e seu acesso deve estar disponível a todos.

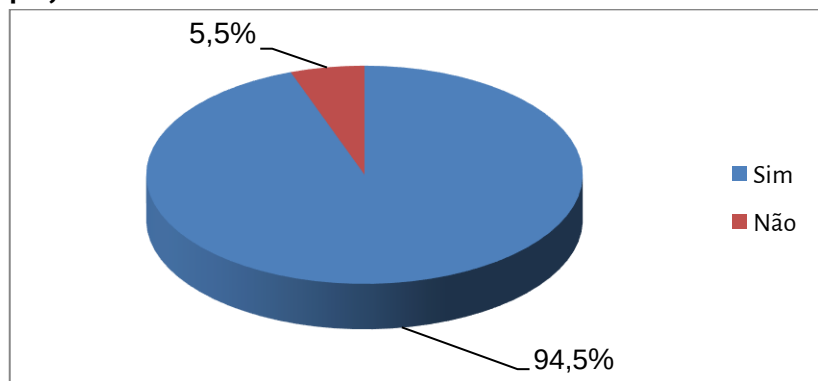
Segundo Aguiar (1997):

Sistematizar um Projeto Pedagógico em um contexto institucional cria espaços para que os agentes do processo educativo definam o conhecimento a ser produzido e socializado, assim como as metodologias mais apropriadas para seu desenvolvimento. (AGUILAR, 1997, p. 10).

O PPP é um guia importante não apenas para o gestor escolar, mas também para o corpo docente e para toda a comunidade onde a instituição se localiza. Por isso, é fundamental que esse documento norteie não apenas a prática pedagógica, mas todo o planejamento escolar da instituição. A partir da iniciativa em que a escola incorpora a importância de elaborar o Projeto Político-Pedagógico e direcionar didaticamente suas atividades, a escola está proporcionando à comunidade escolar a participação de todos para a transformação da realidade. Com a implantação do PPP, mais do que a formalidade dos direitos e deveres instituídos no papel, o documento explicita o compromisso da escola com a formação do cidadão.

A construção e aplicação do Projeto Político Pedagógico nas escolas é também uma característica da gestão democrática, tendo em vista as possibilidades de participação de todos os atores do processo educativo em sua elaboração, o que denota a intenção de descentralizar atribuições e contemplar a participação ativa de todos nas escolas, além do cumprimento das diretrizes provenientes das instâncias superiores da educação, inerentes aos propósitos da educação no País para o futuro. Por isso, torna-se indiscutível sua importância no contexto das escolas públicas de ensino básico.

Gráfico 15: A escola possui programas e realiza frequentemente projetos



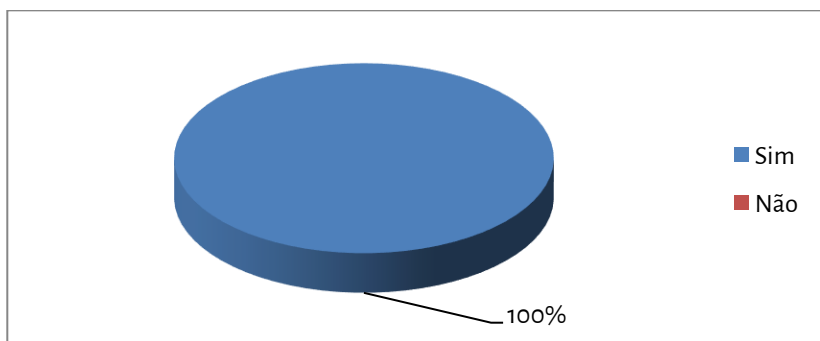
Fonte: Elaborado pela autora/2019

No gráfico 9 os dados revelam que apenas uma escola não possui programas e não realiza frequentemente projetos, com 94,5% dos respondentes afirmam que as escolas onde atuam possui programas e realizam projetos. Considera-se um número expressivo de escolas que realizam programas e projetos nas escolas. Prado (2001) destaca a possibilidade de o aluno recontextualizar aquilo que aprendeu, bem como estabelecer relações significativas entre conhecimentos. Nesse processo, o aluno pode ressignificar os conceitos e as estratégias utilizadas na solução do problema de investigação que originou o projeto e, com isso, ampliar o seu universo de aprendizagem.

Isto de fato pode ocorrer, pois o trabalho com projetos proporciona e permite romper com as dificuldades disciplinares, favorecendo o conhecimento das diferentes áreas de conhecimento numa situação contextualizada da aprendizagem. Aos alunos possibilita o enfrentamento com a realidade, a ampliação dos seus conhecimentos, com as diversas áreas de conhecimento e o mais importante fomenta a perspectiva de trabalho coletivo entre professores, alunos e comunidade escolar. Por outro lado, a realização de projetos permite ainda uma avaliação do desenvolvimento escolar, dos alunos envolvidos, e da

reflexão permanente sobre a prática pedagógica. Contudo o trabalho com projetos amplia as possibilidades para a construção de conhecimento, tendo como objetivo a aprendizagem significativa.

Gráfico 16: A escola possui Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe



Fonte: Elaborado pela autora/2019

Nesse aspecto o gráfico 10 mostra que 100% das escolas pesquisadas possuem Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe. Os órgãos colegiados, como Conselho escolar, Conselho de Classe, o Grêmio estudantil, nas escolas são fundamentais para uma gestão democrática, pois esses garantem a prática da participação na escola, a descentralização do poder e da busca por uma educação de qualidade.

Uma gestão considerada democrática investe na autonomia dos sujeitos na tomada de decisões, promovendo um trabalho coletivo na construção da cidadania e efetivação do processo democrático. Os Conselhos Escolares, na medida em que reúnem diferentes segmentos da escola como diretores, professores, equipe pedagógica, funcionários administrativos, alunos, pais, entre outros, têm um papel estratégico no processo de democratização. O Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. Um dos principais papéis do Conselho Escolar é o de conhecer as referências legais que regulamentam a educação, de analisar as diferentes diretrizes

e metodologias pedagógicas, de discutir as diretrizes da direção escolar e desta maneira, participar democraticamente no processo de tomada de decisões.

Segundo Abranches (2003):

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de 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 (ABRANCHES, 2003, p. 54).

A participação dos vários segmentos representados na escola resulta numa gestão democrática, desenvolve a consciência social dos seus participantes que buscam uma escola de qualidade. O grêmio estudantil representa os estudantes da escola. Seu maior objetivo é unir e movimentar os estudantes para a discussão de seus direitos e deveres, debatendo assuntos diversos sobre escola, comunidade e sociedade. Já o **Conselho de Classe** é a instância colegiada presente na estrutura organizacional da escola responsável pelos processos avaliativos. Como tal exerce funções consultiva e deliberativa possibilitando assim a avaliação do educando, do processo ensino-aprendizagem e da prática docente.

Tabela 6- A equipe gestora se reúne com frequência com os professores para discutir sobre o rendimento escolar

<i>Acontece geralmente ao final de cada mês, onde juntamente com os professores e funcionários discutimos as dificuldades encontradas diariamente, e as metas que são traçadas para que elas sejam alcançadas e ainda verificamos o que está dando certo, assim como o que pode ser melhorado (G2)</i>	<i>[...] sim, sempre realizamos reuniões com professores, fazemos levantamentos da questão, rendimento, frequência e postura do aluno no ambiente escolar. após esse diagnóstico, informamos aos pais, através de reuniões periódicas, para depois realizarmos algumas intervenções que venham a melhorar o nível de ensino e aprendizagem (G6).</i>	<i>[...] Sim, mensalmente. (G8).</i>
--	--	--------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora/2019

A partir da questão referente ao rendimento escolar, a equipe gestora e suas respectivas escolas se reúnem com frequência com os professores para discutir sobre o rendimento escolar. Percebe-se a preocupação dos gestores em tratar de assuntos concernentes a dinâmica das escolas, com isso conjectura-se que os problemas e soluções são colocados em discussão em cada reunião. As reuniões são características da gestão democrática e participativa, onde os membros da comunidade escolar têm voz e vez e onde se concretiza a descentralização.

Segundo Ribeiro e Menin (2005):

A gestão democrática, a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a elaboração do projeto pedagógico da escola, a autonomia pedagógica e administrativa são elementos fundamentais para a construção participativa da gestão escolar. (RIBEIRO; MENIN, 2005, p.68).

As reuniões formais surgem como ótimas aliadas ao desenvolvimento institucional. Nas escolas, os encontros periódicos entre professores, diretores e coordenadores pedagógicos são muito eficientes. Representam momentos de pontuar as necessidades e falhas de cada área. O que permite a definição de estratégias pedagógicas e o acompanhamento das medidas paliativas e corretivas. Ambas são igualmente importantes, pois possibilitam conhecer diferentes pontos de vista, viabilizando a integração de toda a equipe pedagógica.

A promoção da gestão compartilhada com todos os segmentos que compõe a escola é algo que dá sustentação e acaba conferindo uma identidade própria à escola, isso está estritamente direcionado de acordo com o fortalecimento do processo democrático de um modo mais ampliado.

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional (GADOTTI, 1994, p.6).

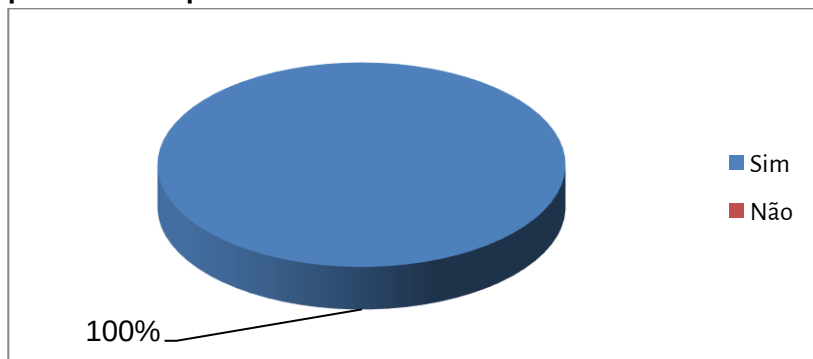
Vendo pelo ponto de vista democrático, o planejamento participativo permite a reflexão e ação concreta das estruturas da escola tendo em vista à transformação social, nesse contexto se reforça a necessidade da criação de uma cultura da participação, de modo que todos os segmentos envolvidos direta ou indiretamente com a escola possam ser membros da construção de uma gestão participativa, pois o planejamento de ações de forma coletiva acaba se tornando uma abrangência entre o encontro da unidade na diversidade, ou seja, todos se unem a fim da realização de propósitos em comum, favorece uma aproximação entre todos os envolvidos no âmbito escolar.

Como afirma Libâneo (2004)

A participação é o principal meio de assegurar gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuário no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO 2004 p. 102).

O discurso da “eficiência” influencia diretamente as práticas de gestão na escola, pois ela está ligada diretamente ao preparo adequado e excelência na prestação de serviços que deve pautar a ação do novo gestor educacional. O discurso também se aplica à formação ideal para o exercício da sua função, muito embora isto não chega a ser suficiente, mas se faz necessário que o gestor assuma suas características de um bom líder. Numa perspectiva democrática, o planejamento participativo permite a reflexão conjunta que se transforma em uma ação concreta das estruturas da escola que visa à transformação de fatores que possam influenciar positivamente no desempenho das atividades escolares.

Gráfico 17: O gestor confia no poder de discernimento e na capacidade profissional do professor



Fonte: Elaborado pela autora/2019

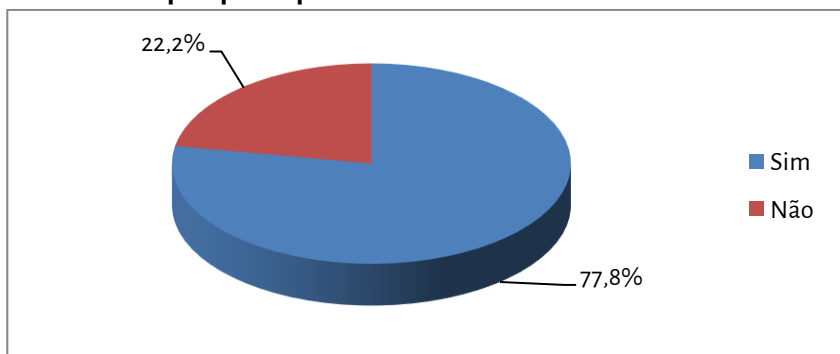
Sobre o relacionamento entre gestor e professor, 100% dos respondentes confirmam que os gestores confiam no poder de discernimento e na capacidade profissional do professor, ou seja, o relacionamento entre gestor e professor é harmonioso o que revela a preocupação em trabalhar em concordância com as normas institucional. Uma possibilidade da perspectiva democrática, que apoiada no bom relacionamento pode buscar envolver de forma positiva todos os integrantes da esfera escolar.

Para Santos (2014):

O gestor escolar precisa ter como foco da sua atuação, o compromisso com a causa da escola, que é a promoção da aprendizagem. Esse compromisso com a causa dá ao gestor a neutralidade necessária para que ele possa estar constantemente “convidando” todos a igualmente assumir tal compromisso e a agir de forma fiel a esse princípio (SANTOS, 2014, p.28).

A ideia do autor mostra que quanto melhores as relações entre gestor e professores, mais estruturados será o trabalho dentro da instituição, e quanto mais os sentimentos entre os membros forem positivos em relação ao gestor, a situação torna favorável a todos os membros da instituição. Lima (2007) ressalta a importância da atuação do diretor no sentido de promover a inclusão dos agentes, afirmando que mais do que conhecimento da burocracia envolvida na função de gerenciador de escola, o perfil do diretor tende a incluir cada vez mais a atuação pedagógica, que se manifesta ao nível do treinamento contínuo do corpo docente, na reformulação de propostas pedagógicas e na promoção de um intercâmbio com os pais.

Gráfico 18: Os pais participam das atividades da escola



Fonte: Elaborado pela autora/2019

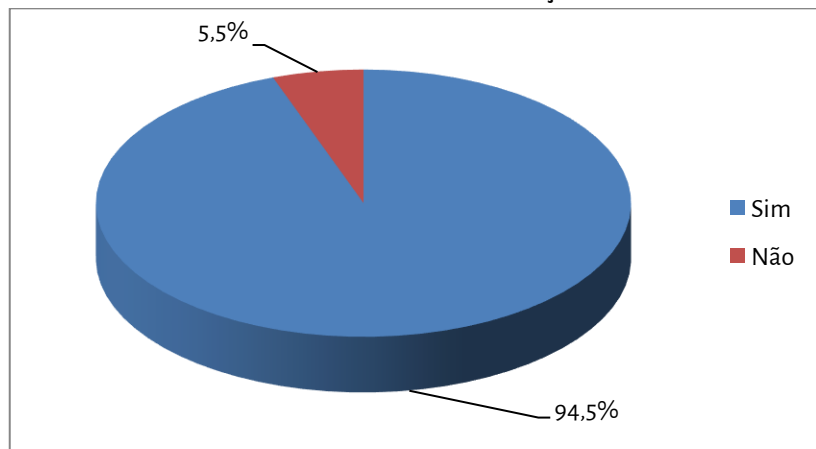
Os gestores foram questionados sobre a participação dos pais nas suas respectivas escolas, e os dados traduzem a ausência dos pais nas atividades da escola com 22,2%, porém o maior percentual mostra que 77,8% dos professores confirmam que os pais participam ativamente das atividades, tem consciência sobre o seu papel e compromisso na vida escolar dos filhos. Sá (2004) afirma que as famílias dos alunos querem participar da escola, ou ao menos querem ter informações em maior quantidade e melhor qualificadas sobre o andamento pedagógico e o desenvolvimento dos alunos. Os alunos também desejam que suas famílias estejam mais próximas da escola.

O interesse dos pais em se envolverem nas diretamente nas atividades escolares dos filhos, pelas descobertas dos seus filhos e a aquisições de conhecimento mantém o entusiasmo da criança pelos estudos. Caso os pais não valorizem a parceria com a escola, ou demonstra desinteresse pelos estudos dos filhos, reflete para o desânimo da criança pela vida escolar.

Para Spodek e Saracho (1998, p. 167) “O envolvimento dos pais na educação das crianças tem uma justificativa pedagógica e moral, bem como legal [...] Quando os pais iniciam uma parceria com a escola, o trabalho com as crianças pode ir além da sala de aula [...]”. Outrossim, cabe a família a função de complementar à formação do indivíduo, pois

são os responsáveis diretos pela educação familiar, moral e ética. No entanto a função de educar fica a responsabilidade de fornecer à educação formal é responsabilidade da escola, ou seja, a família é responsável e a escola corresponsável pela formação da criança.

Gráfico 19: A escola encontra-se em boas condições de funcionamento



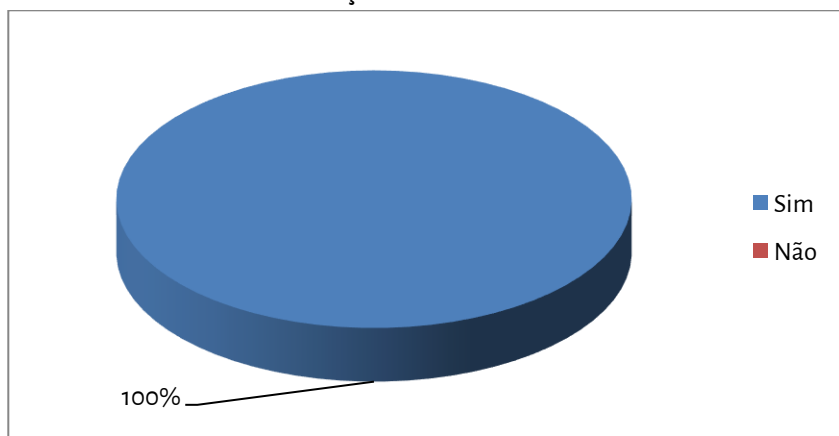
Fonte: Elaborado pela autora/2019

No aspecto referente a infraestrutura das 18 escolas em pesquisa, o resultado mostra que apenas uma escola não se encontra em boas condições de funcionamento representado com o percentual de 5,5%. As 17 escolas segundo os dados encontram-se em boas condições de funcionamento. Os dados constataam que a gestão das referidas escolas tem a preocupação de manter as escolas num bom estado já que o acesso ao ambiente em condições adequadas permite melhor desempenho no ensino aprendizagem dos alunos.

A deficiência de infraestrutura nas escolas segundo Satyro e Soares (2007) afeta diretamente a qualidade da educação. Prédios e instalações inadequadas, a inexistência de bibliotecas, espaços esportivos e laboratórios, a falta de acesso a livros didáticos, materiais de leitura, a relação inadequada ao tamanho da sala de aula e o número de alunos, são problemas que influenciam diretamente no desempenho

dos alunos. É comum ver em muitas escolas, uma ou mais das deficiências destacadas pelo autor, mas sua estrutura física deve ser atrativa para os alunos de forma que eles possam sentir-se à vontade para fazer usufruto do espaço, desenvolverem suas atividades socioeducativas e instigar o pensamento crítico. Portanto, o espaço físico e estrutural de uma escola deve ser organizado de modo que atenda as necessidades sociais, cognitivas e motoras do aluno.

Gráfico 20: A escola cumpre o calendário anual fornecido pela Secretaria Estadual de Educação



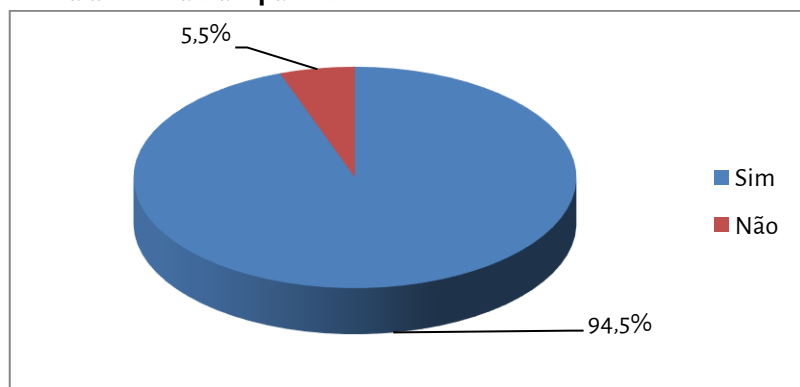
Fonte: Elaborado pela autora/2019

O gráfico 15 mostra os dados das respostas de cada gestor com o percentual de 100%, o que representa a totalidade dos entrevistados. Nesse quesito todas as escolas cumprem com o calendário anual fornecido pela Secretaria Estadual de Educação.

Sabe-se que dentro das tarefas de gestão da escola, uma das mais importantes é cumprir calendário proposto pela Secretaria de Educação. Ele vai conduzir a realização de várias atividades importantes para os alunos, pais e para a própria instituição, durante todo o ano. Além disso, existem diversos outros motivos que fazem com que a definição do calendário deva ser uma prioridade.

No Art. 8º da Lei 9394/96 (BRASIL, 1996), o calendário escolar deverá adequar-se às condições específicas locais, considerando-se, sobretudo, as condições climáticas e econômicas. O planejamento do calendário e sua execução são de extrema importância para o funcionamento da escola. Em vista disso, é indispensável que caso haja qualquer alteração no decorrer do ano letivo, os pais e responsáveis dos alunos sejam informados. A escola deve ser transparente na explicação, para manter a relação de confiança entre escola e família.

Gráfico 21: A prestação de contas de todos os recursos destinados a escola de forma transparente



Fonte: Elaborado pela autora/2019

O gráfico 16 apresenta 94,5% das respostas onde os respondentes afirmam que as prestações de contas de todos os recursos são destinadas a escola de forma transparente, apenas 5,5% dizem que as prestações de contas não ocorrem como deveria.

Segundo Gasparello (2000):

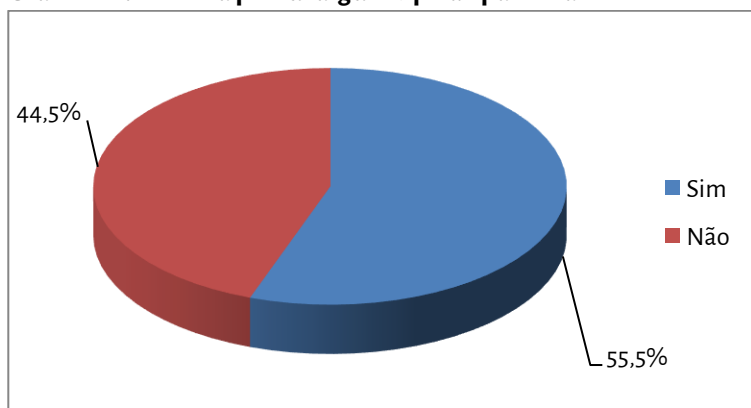
Com o estabelecimento do Estatuto do Conselho Escolar e nos Regimentos da Escola, os conselhos escolares, de caráter deliberativo, devem aprovar o plano escolar e elaborar a política orçamentária da escola. Além disso, cada unidade pode gerenciar projetos pedagógicos

próprios que com o apoio da administração possam acelerar a mudança da escola (GASPARELLO, 2000, p. 79).

Ao investir em cuidados com a transparência, o gestor mostra o compromisso que ele e a equipe têm com uma gestão democrática e participativa. Todo profissional que lida com recursos precisa ser transparente na prestação de contas. É um princípio da administração e, quando se trata da esfera pública.

A aplicação de recursos orçamentários e financeiros realizados na escola está veiculada a diretrizes maiores que orientam o sistema de administração pública da educação, devendo obedecer às legislações, políticas nacionais, estaduais e municipais de financiamento de ensino, diretrizes e normas de transferência e aplicação de recursos. Portanto, cabe ao gestor compreender que a escola é parte integrante desse sistema e por isso, precisa prestar contas de todas as despesas que foram realizadas com recursos públicos a ela destinados por meio de programas orçamentários específicos.

Gráfico 22: A escola possui algum tipo de parceria



Fonte: Elaborado pela autora/2019

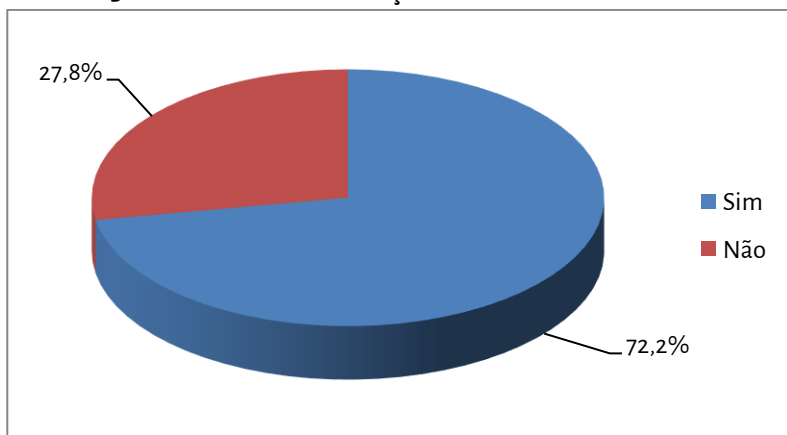
No gráfico 17 os dados tratam do questionamento feito aos gestores em relação às parcerias existentes com escolas. Para responder essa questão foi colocado **Sim** e **Não** como alternativas, no entanto 55,5% responderam que as escolas são parceiras com outras instituições. As demais respostas representadas com 44,5% revelam que as escolas não têm nenhuma parceria.

Segundo Delors (1996), quando se trabalha em conjunto sobre projetos motivadores e fora do habitual, as diferenças e até os conflitos interindividuais tendem a reduzir-se, chegando a desaparecer em alguns casos. Uma nova forma de identificação nasce destes projetos que fazem com que se ultrapassem as rotinas individuais, que valorizam aquilo que é comum e não as diferenças.

Parceria acontece quando a escola interage com a comunidade em que se insere. Se a escola está inserida em um bairro que tem problemas sociais, por exemplo, ela precisa conhecer de perto a realidade, para fazer, de fato, parte dele e ter participação ativa na solução das adversidades. Com o engajamento de membros da escola e cidadãos da comunidade é possível elaborar projetos de intervenção e coloca-los em ação como forma de prevenir e sanar os problemas que atinge a todos.

As iniciativas desenvolvidas por meio de parcerias com o setor privado costumam ser benéficas para a coletividade, mormente quando se trata de educação, tendo em vista que os esforços conjuntos dispendidos pelo público e pelo privado denotam a intenção de construir resultados esplendidos para o conjunto da sociedade.

Gráfico 23: O IDEB da escola avançou nos últimos anos



Fonte: Elaborado pela autora/2019

Nessa última questão os gestores respondem a respeito dos avanços do IDEB nos últimos anos nas escolas. Os dados mostram que em 72,2% das respostas afirmam que houve avanço do IDEB nos últimos anos nas respectivas escolas. Mas os dados também mostram que o IDEB estagnou em 27,8% das escolas.

Segundo Brasil (2006):

Por isso, uma política nacional de avaliação, voltada para a qualidade da educação, para a democratização do acesso, da permanência, da participação e da aprendizagem, deve ser entendida como processo contínuo que contribua para o desenvolvimento dos sistemas de ensino, como expressão do SNE, e não para o mero 'ranqueamento' e classificação das escolas e instituições educativas – tanto as públicas, quanto as privadas. (BRASIL, 2006, p. 54).

Com o texto supracitado entende-se que a política Nacional de avaliação deve ser contínua e que contribua para o desenvolvimento do sistema educacional, portanto nessa categoria os dados mostram que 27% das escolas precisam adequar-se ao que está prescrita no texto da lei

educacional, de forma que tais escolas venham aumentar o nível de desenvolvimento de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

As premissas disseminadas sobre a gestão da escola públicas têm sua elaboração e implementação definidas pelas instâncias superiores da educação brasileira, onde se originam também as metas e estratégias para a evolução da educação no país. Percebe-se que são abundantes as formulações teóricas que abrangem a prática profissional do gestor escolar no sentido de consolidar, na instituição escolar, as propostas elaboradas para o aperfeiçoamento e melhoria da qualidade da educação pública de nível básico.

A pesquisa foi desenvolvida a partir da problemática sobre as dificuldades no exercício da gestão escolar das escolas públicas de ensino básico e os prejuízos causados às atividades pedagógicas e a aprendizagem dos estudantes, envolvendo gestores e coordenadores pedagógicos da rede estadual de ensino da cidade de Picos/PI. Como hipóteses elencadas para a realização do trabalho considerou-se que a gestão escolar deficiente prejudica as atividades escolares em todos os níveis; a burocracia das escolas públicas dificulta a celeridade das decisões no âmbito administrativo; a qualidade do processo educativo nas escolas públicas de ensino básico independe do desempenho da gestão escolar. Neste sentido, buscou-se geral conhecer as dificuldades inerentes ao exercício da gestão escolar no ensino básico das escolas estaduais do contexto pesquisado.

Obteve-se que os coordenadores pedagógicos percebem a escola como uma ambiência de exercício da cidadania. Isso mostra que estes sujeitos atentam para o modelo de uma gestão excelente e que venha atender a clientela e toda unidade escolar de modo que esteja aberta para a participação de gestores, alunos e familiares.

No ambiente pesquisado, o posicionamento dos coordenadores pedagógicos favorece a autonomia da instituição escolar como um princípio a ser seguido na gestão democrática, haja vista que sem os

princípios definidos na legislação não se pode afirmar que se tem uma gestão nesse formato, de fato porque esse modelo de organização escolar implica em um estado de participação maior da comunidade dentro do espaço escolar.

Observou-se que a gestão democrática abrange todas as áreas das escolas pesquisadas, tanto na organização como também nos trâmites legais das instituições. Depreende-se que a gestão democrática acontece quando há uma mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioculturais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

No processo de gestão democrática das escolas públicas pesquisadas, o coordenador na responsabilidade de mediar entre a direção, professores e pais, e isso mostra que é fundamental ter um profissional capacitado para coordenar o trabalho no ambiente educativo. Isto é, um profissional preparado para articular, intervir e dialogar com os demais sujeitos da instituição.

A análise dos gestores escolares mostrou que o processo de escolha por eleição direta ainda supera a de indicação ou análise de curriculum, mas o contingente que indica análise de curriculum é pequeno em relação a sua importância para a seleção dos profissionais. Ou seja, a análise de curriculum é indispensável para avaliar a capacidade do profissional em exercer tal função. A quase totalidade desses profissionais também consideram indispensável a capacitação para o exercício das atividades de gestão, em função do grau de responsabilidade que assumem juntamente com o cargo.

A análise mostrou que todas as instituições em que os gestores atuam possuem PPP e Regimento interno. Isso mostra que as instituições pesquisadas trabalham com planejamento de gestão escolar democrática e prezam pelo processo participativo que reflete qualidade de ensino. Na construção do Regimento, é muito importante que as decisões e as regras de convívio fiquem bem claras e sejam referendadas por todos: gestores, professores, familiares, alunos, profissionais de

apoio, ou seja, por toda a equipe escolar. O PPP é um guia importante não apenas para o gestor escolar, mas também para o corpo docente e para toda a comunidade onde a instituição se localiza. Por isso, é fundamental que esse documento norteie não apenas a prática pedagógica, mas todo o planejamento escolar da instituição.

As escolas pesquisadas possuem Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe. Os órgãos colegiados, como Conselho escolar, Conselho de Classe, o Grêmio estudantil, nas escolas são fundamentais para uma gestão democrática, pois esses garantem a prática da participação na escola, a descentralização do poder e da busca por uma educação de qualidade. Uma gestão considerada democrática investe na autonomia dos sujeitos na tomada de decisões, promovendo um trabalho coletivo na construção da cidadania e efetivação do processo democrático. Os Conselhos Escolares, na medida em que reúnem diferentes segmentos da escola como diretores, professores, equipe pedagógica, funcionários administrativos, alunos, pais, entre outros, têm um papel estratégico no processo de democratização.

Em relação aos docentes, verificou-se que os gestores confiam no poder de discernimento e na capacidade profissional do professor, ou seja, o relacionamento entre gestor e professor é harmonioso o que revela a preocupação em trabalhar em concordância com as normas institucional. Uma possibilidade da perspectiva democrática, que apoiada no bom relacionamento pode buscar envolver de forma positiva todos os integrantes da esfera escolar.

A maioria das instituições apresentou avanço no IDEB nos últimos anos, segundo a afirmação dos gestores entrevistados, aspecto muito positivo referente ao ambiente da pesquisa. Entende-se que a política Nacional de avaliação deve ser contínua e que contribua para o desenvolvimento do sistema educacional. Entretanto, os dados mostram que 27% das escolas ainda apresentam estagnação em relação ao índice de desenvolvimento do ensino básico, necessitando evoluir quanto ao nível de desenvolvimento de ensino.

Como recomendações para os atores envolvidos na gestão das escolas da rede estadual de ensino da cidade de Picos/PI, sugere-se que este processo contribua para promover transformações na qualidade do ensino básico da rede estadual de ensino do Piauí; oportunizar uma melhor participação da família nos eventos pedagógicos; promover a formação continuada do gestor escolar da educação básica, no sentido de melhorar a qualidade do ensino público básico.

Não constitui pretensão da investigação esgotar os estudos sobre a temática, mas sim apresentar algumas informações que possam contribuir para uma reflexão sobre a gestão escolar nas instituições públicas de ensino básico, cujo aperfeiçoamento trará significativas melhorias para o processo de aprendizagem da educação brasileira. A partir desta pesquisa, espera-se que outros estudos possam se tornar realidade, contribuindo para efetivar a democracia na gestão das instituições públicas de ensino básico.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

AGUILAR, L. E. **A gestão da educação: seu significado a partir de propostas pedagógicas institucionais**. Texto apresentado no III Congresso Latino-Americano de Administração da Educação – 21-25 de julho de 1997. Unicamp – São Paulo, Brasil.

ANDREOTTI, AZILDE L., (Org.). **História da administração Escolar no Brasil**. 1ª ed. Alínea: Campinas, SP. 2010.

ANANIAS, Mauricéia. A Administração escolar no Brasil no Período Imperial (1822-1889). In: ANDREOTTE, Azilde L.; LOMBARD, José C.; MINTO, Lalo W. História da Administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor. Campinas: Alínea. 2010.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho pedagógico**. São Paulo: Biotempo, 2000.

ARAÚJO, Catarina Pereira de; MUNDIM, Elisângela Duarte Almeida. Conceitos e desenvolvimento de práticas curriculares. In SOUZA, José Vieira de (org). **Políticas de educação no Distrito Federal: evolução e perspectivas**. Brasília: Liber Livro, 2012, p. 157 – 195.

AZANHA, J. M. P. **Educação: temas polêmicos**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

APPLE, Michael. **Escolas democráticas**. São Paulo: Cortez, 1997.

BARRETO, Elba Siqueira de Sá. **A participação na escola**: contribuições para a melhoria da qualidade da educação. – Disponível em <http://moodle.mec.gov.br/mdl01>. Acessado em 10 mar. 2007. Material da sala ambiente Orientações da “Escola de Gestores da Educação Básica”.

BASTOS, João Baptista. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, João Baptista. (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

BARROSO, J. Relatório da disciplina **“Teoria das Organizações e da Administração Educacional”**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 2001.

BERNARDO, E. S. Gestão escolar (e educacional) numa perspectiva democrática: limites e possibilidades in: Oliveira, Lia Maria Teixeira de; Lino, Lucília Augusta (Org.). **Conselho Escolar: interfaces, experiência e desafios**. 1 ed. Seropédica: UFFRJ, v.1, p. 64-83, 2015.

BOGEA, D. D. S. F. Os desafios da gestão escolar democrática na contemporaneidade. **Revista científica multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 2. Ano 2, vol 01. Pp. 664-675, Maio de 2017.

BORDIGNON, G. **Gestão Democrática da Educação**. Instituto Federal do Rio Grande do Norte/IFRN. Boletim 19 – outubro de 2005.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: município e escola. IN: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União. 05 out. 1988.

_____. Presidência da República. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Presidência da República, 1996.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Conselhos Escolares: democratização da escola e a construção da cidadania**. (Elaboração: Ignez Pinto Navarro [et al.]. Brasília, DF: MEC, SEB, 2004. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares).

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Elaboração Ignez Pinto Navarro... [et al.]. Brasília : MEC, SEB, 2004.

_____. Presidência da República. Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Observatório da Equidade. **As desigualdades na escolarização no Brasil**. Brasília, DF: Observatório da Equidade, 2006.

CABRAL NETO, Antônio; ALMEIDA, Maria Doninha de. **Educação e Gestão descentralizada: conselho Diretor, Caixa Escolar, Projeto Político-Pedagógico**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. fev./jun. 2000.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de Carvalho. **Gestão da centralização à descentralização**. 2012.

CEPAL/UNESCO. **Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade**. Brasília: IPEA; CEPAL; INEP, 1995.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação**: exigências e desafios. Petrópolis: Vozes, 2002

-----, **Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino**. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.) Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2011.

CONED. II CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Plano Nacional de Educação** – a proposta da sociedade brasileira. Belo Horizonte, MG: II CONED, 1997 (Documento Consolidado na Plenária de Encerramento do II CONED).

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANIEL, Mírian Queiroz de Souza. **A gestão escolar da educação básica**: a construção da gestão entre a formação e o trabalho. Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG. Belo Horizonte/MG, 2013.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 1996. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI.

DERMATINI, Zeila de B. **Magistério primário**: profissão feminina, carreira masculina. Cadernos de Pesquisa. São Paulo, n. 86, p. 5-14, ago. 1993.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, 2007.

DUBLANTE, Carlos André Sousa. **Gestão Escolar**: Fundamentos e Práticas em escolas da rede municipal de ensino de São Luiz Maranhão-MA, 2009.

FERREIRA, A. T. B. A mulher e o magistério: razões da supremacia feminina (a profissão docente em uma perspectiva histórica). **Tópicos Educacionais**, v. 16, n. 1-3, p. 46-61, 1998.

FONSECA, J.P. **Projeto Pedagógico**: processo e produto na construção coletiva do sucesso escolar. São Paulo/SP: Jornal da APASE. Secretaria da Educação. São Paulo. SP. Ano II – Nº. 03, 2001.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2006.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade**. Revista Múltiplas Leituras, v.1, n.1, p. 117-131, jan/jun. 2008.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva: um (re)exame das relações entre educação e estrutura econômico-social e capitalista**. São Paulo: Cortez, 1984.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e preposições**. São Paulo: Cortez, 1997.

GASPARELLO, Vânia Medeiros. **A Pedagogia da Democracia de Paulo Freire. GT 5 – Estado e Política**. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GENTILINI, João A. **Conselhos e Conselhos de Educação no Brasil: democracia, participação e cidadania**. In: Desafios Educacionais para o século XXI: contribuições dos contextos espanhol e brasileiro (SOUZA, Cláudio B.G.; RIBEIRO, Paulo R., org.), Editora Cultura Acadêmica/Universidad de Alcalá, 2010, p. 421-444.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. São Paulo: Papyrus, 1994.

IGREJA, M. A. F. **O diretor da escola pública: que profissional é este?** São Bernardo do Campo; UMESP, 2008, 93 p.

KUENZER, A.Z. **Educação, linguagens e tecnologias: as mudanças no mundo do trabalho e as relações com o conhecimento e método**. In: Cultura, linguagem e subjetividade no ensinar e aprender. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

_____. **As Mudanças No Mundo Do Trabalho E A Educação: Novos desafios para gestão**. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.) **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LECE – Laboratório Latino-americano de Evaluación de la Calidad de la Educación. **Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Primer Reporte SERCE** (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo). Santiago de Chile: OREALC/UNESCO. 2008.

LEITE, Acenilia de oliveira Felix. **Princípios Da Gestão Escolar Democrática.** Sociedade Universitária Redentor – Faculdade Redentor. Leopoldina, MG, 2012.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Brasília, 1996. SPODEK, Bernard; SARACHO, Olívia N. Ensinando crianças de 3 a 8 anos. Porto Alegre: Art Med, 1998.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

_____. **Organização e gestão da escola.** Goiânia: Alternativa, 2002.

_____. **Organização e gestão escolar: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mende. **O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO BÁSICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS.** Faculdades Ítalo Brasileira e UNASP-HT, Rede Municipal de Ensino de São Paulo-SP, 2007.

LIMA, L. C. **Modernização, Racionalização e Optimização. Perspectivas neo-taylorianas na organização da administração escolar.** Cadernos de Ciências Sociais. Braga, Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia – IEP da Universidade do Minho, nº 14, Jan., 1994.

_____. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica.** São Paulo: Cortez, 2001.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedrosa de. **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. Editora Alternativa, 2008.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. fev./jun. 2000.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Liderança Em Gestão Escolar.** Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

LUIZ, M.C; RISCAL, S.A, RIBEIRO JUNIOR, J.R. **Conselhos Escolares e a valorização da diversidade: uma dimensão mais democrática na escola**. In: Luiz, M.C, Nascente; R.M.M (org). Conselho Escolar e diversidade: por uma escola mais democrática. São Carlos: EdUFSCAR, (Coleção UAB-UFSCAR). 2013. .

MACHADO, Lucília Regina de Souza. **Qualificação do trabalho e relações sociais**. In: FIDALGO, Fernando. (Org.). Gestão do trabalho e formação do trabalhador. Belo Horizonte, MG: Movimento de Cultura Marxista, 1996.

MACHADO, C. D.; PROBST, M. A gestão escolar no século XXI: os desafios dos novos gestores. Ciências Humanas e Sociais. FAPIPE. v. 3, n.1, p. 49-60, julho 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Jorge Santos. **O trabalho com projetos de pesquisa: do ensino fundamental ao ensino médio**. 5 ed. Campinas, SP: Papirus, 2007.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. (Tese de doutorado). Campinas/SP, 2000.

_____. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Básica Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública/ elaboração** Genuíno Bordignon. – Brasília: MEC, SEB, 2004.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

NESSLER, N. D. **O Gestor escolar e os desafios enfrentados na função de direção**. Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Universidade Federal de Santa Maria/UFSM. Três Passos/RS, 2013.

NÓVOA, A. (Org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Nova Enciclopédia, 1998.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização**. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1127-1144, Set./Dez. 2004.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do estado. IN: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.) **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2011.

PARO, V. H. **Administração escolar**: uma introdução crítica. São Paulo: Editora Cortez; Autores Associados, 1986.

----- **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1997.

----- **Administração escolar introdução crítica**. São Paulo: Ática, 2011.

----- **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1996.

----- **O caráter político e administrativo das práticas cotidianas na escola pública**. São Paulo: Ática, 2012.

PEREIRA, E. R. B; LIZ, S. S. P. Educação superior e gestão escolar na contemporaneidade: uma análise dessa (des) construção numa perspectiva histórica. **X ANPED SUL**. Florianópolis/SC. Outubro de 2014.

PIRES, Ennia Débora Passos Braga. **A prática do coordenador pedagógico – limites e perspectivas**. Dissertação, (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2005.

PRADO, M.E.B.B. **Articulando saberes e transformando a prática**. **Boletim do Salto para o Futuro**. Série Tecnologia e Currículo, TV ESCOLA. Brasília: Secretaria de Educação a Distância – SEED. Ministério da Educação, 2001.

POPKIEWITZ, T. S. **Reforma educacional: uma política sociológica – poder e conhecimento em educação**. Tradução de: Beatriz Afonso Neves. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

RAMOS, Arinalda Oliveira. **Gestão Democrática e o trabalho do Coordenador Pedagógico em uma Escola Pública do Distrito Federal**. Monografia. Brasília (DF), Abril de 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, Djeissom S. **Para uma teoria de administração escolar no Brasil: existe Poder e Potência**. Dissertação de Mestrado (Educação). São Paulo USP. 2001.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C. **Formação do gestor educacional**: necessidades da ação coletiva e democrática. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.

RODRIGUES, Ângela; ESTEVES, Manuela. **Análise de necessidade na formação de professores**. Porto: Edições Afrontamento, 1993.

ROMÃO, José. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 1997.

ROSA, Isaac Gabriel Gayer Fialho da Rosa. **A Gestão escolar democrática: o caso da rede Municipal de Mesquita/ Isaac Gabriel Gayer Fialho da Rosa**. – Rio de Janeiro: UFRJ/ Pós-graduação em Educação, 2009.

SÁ, V. **A participação dos pais na escola pública portuguesa: uma abordagem sociológica e organizacional**. Braga, Portugal: IEP-Universidade do Minho, 2004.

SANDER, Benno. A produção do conhecimento em políticas e gestão da educação. **Linhas Críticas**. Brasília, v. 11, n. 20, p. 41-54, jan./jun.2005.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo; globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: Hucitec, 1997.

SPODEK, Bernard; SARACHO, Olívia N. **Ensinando crianças de 3 a 8 anos**. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

SATYRO, Natália; SOARES, Sergei. **A infraestrutura das escolas brasileiras de ensino fundamental: um estudo com base nos censos escolares de 1997 a 2005**. Brasília: IPEA, 2007.

SAVIANI, Demerval. **A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da ideia**. In.: FERREIRA, Naura Syria C. (Org.). **Supervisão Educacional para uma Educação de Qualidade: da formação a ação**. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SILVA. Rinalva C. **Educação e qualidade**. Piracicaba – SP: Unimep, 1995.

SILVA, Isabel Cristina Rodrigues Brito. **Práticas discursivas sobre gestão democrática dos coordenadores pedagógicos**, 2017.

SOUZA, A. W. **Formação continuada de gestores em Minas Gerais: um estudo a partir da experiência do Progestão no município de Uberaba de 2003 a 2006**. Dissertação (mestrado em educação). Universidade Federal de Uberlândia/UFU. Uberlândia/MG, 2008.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educ. rev., Belo Horizonte, v. 25, n. 3, dez. 2009.

SOUZA, L. D. M.; RIBEIRO, M. S. S. O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR CONTEMPORÂNEO: das permanências as incorporações para exercício da função. **ESPAÇO DO CURRÍCULO**, v.10, n.1, p. 106-122, Janeiro a Abril de 2017.

SPOSITO, Marília Pontes. **A ilusão fecunda: a luta por educação nos movimentos populares**. Ed. HUCITEC, 1993, São Paulo/SP.

TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica**. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2009.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

VALENTE, Ivan. ROMANO, Roberto. **PNE: plano nacional de educação ou carta de intenção?**, 2002.

VEIGA, Ilma. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.

_____(org). **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. 29 edição. Campinas, SP: Papirus, 2011.

_____. As instâncias colegiadas da escola. In: VEIGA, Zilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves (Orgs). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 11. ed. Campinas: Papirus, 2007.

WEBER, Max. **Ciência e Política: duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 1970. SÁ, V. A participação dos pais na escola pública portuguesa: uma abordagem sociológica e organizacional. Braga, Portugal: IEP-Universidade do Minho, 2004.