



UNILAB

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

CLÁUDIA DE SANTANA

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA
PARTICIPATIVA**

SÃO FRANCISCO DO CONDE- BAHIA

2022

CLÁUDIA DE SANTANA

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA
PARTICIPATIVA**

Monografia apresentada como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Orientador: Profa. Dra. Rejane Felix Pereira

SÃO FRANCISCO DO CONDE- BAHIA

2022

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Santana, Cláudia de.

S223p

O papel do gestor na construção de uma escola democrática participativa / Cláudia de Santana. - Redenção, 2022.
59f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação à Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2022.

Orientador: Profa. Dra. Rejane Felix Pereira.

1. Democratização na escola. 2. Escolas - Organização e administração. 3. Escolas - Participação cidadã. I. Pereira, Profa. Dra. Rejane Felix. II. Título.

CE/UF/BSP

CDD 371.2

Página reservada para ficha catalográfica.

Utilize a ferramenta *online* [Catalog!](#) para elaborar a ficha catalográfica de seu trabalho acadêmico, gerando-a em arquivo PDF, disponível para download e/ou impressão.

(<http://www.fichacatalografica.ufc.br/>)

CLÁUDIA DE SANTANA

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA
PARTICIPATIVA**

Monografia apresentada como requisito para
obtenção de título de Bacharel em Administração
Pública na Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dra. Rejane Felix Pereira (Orientadora)
Unilab

Prof.^a. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado
Unilab

Francisco Antônio de Sousa Rodrigues
Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro lugar a Deus por ter me mantido na trilha certa durante este projeto de pesquisa com saúde e força para chegar até o final, porque sem ele nada seria possível.

Gratidão a minha mãe Angélica de Santana Souza (in memoriam), sua presença e amor incondicional na minha vida sempre. Este projeto é prova de que os esforços destes pela minha educação não foram em vão e valeram a pena.

A meu namorado José Jorge da Silva Oliveira e aos meus familiares por compreenderem as várias horas em que estive ausente por causa do desenvolvimento deste trabalho.

Sou grata a todo corpo docente da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) que sempre transmitiram seu saber com muito profissionalismo.

Também agradeço a todos colegas do curso, pela oportunidade do convívio pela cooperação mútua durante todo o curso.

“Tudo que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (Paulo Freire).

RESUMO

Este trabalho trata sobre o papel do gestor na construção de uma escola democrática e participativa. Nesse sentido, buscou-se como objetivo geral identificar o papel do gestor escolar na construção de uma escola democrática participativa, bem como os mecanismos utilizados. Participaram da entrevista um total de 395 pessoas, sendo 328 alunos, 25 professores, 13 coordenadores e 29 funcionários. Os pais não participaram da pesquisa alegando não ter celular nem habilidades na utilização da tecnologia. A análise dos dados da pesquisa realizada na escola Centro Educacional Claudionor Batista demonstrou que 100% dos participantes consideram a gestão como democrática participativa. Sobre a pergunta se a gestão envolve comunidade escolar nas tomadas de decisão 79,49% afirmaram que sempre, 20,25 quase sempre, 0,25% raramente. Sobre a pergunta se a proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos 100% responderam que sim. Sobre a pergunta se a gestão incentiva ideias inovadoras e sugestões para melhorar as condições físicas, técnicas e educacionais da instituição, 93,16% responderam que sim, 6,84% responderam que tem pouco interesse. Sobre a pergunta de que maneira tem conhecimento sobre as decisões tomadas pela direção 25,19% afirmaram que por comunicado escrito, 25,13% por reuniões pedagógicas, por escrito, 25,13% por reuniões pedagógicas, 25,13% por reuniões de pais, 24,49% por comunicado informal, 0,06% não é informado. Sobre a pergunta quem participa da elaboração da proposta pedagógica apenas 12,22% responderam que alunos, professores, coordenadores, orientadores e merendeiras, 12,18% responderam que funcionários e pais, 14,54% afirmaram que toda comunidade. Sobre a pergunta quais mecanismos utilizados pela escola para auxiliar na prática democrática 25,02% conselhos Escolares, conselhos de Classe, 25,95% afirmaram associação de Pais e Mestres, 24,76% grêmio estudantil e 0,25 não se aplica. Dos 395 participantes a maioria deram sugestões para gestor desenvolver de forma efetiva uma gestão democrática participativa.

Palavras-chave: Democrática. Gestão. Gestor. Lei de Diretrizes e Bases e Participativa.

ABSTRACT

This work deals with the role of the manager in the construction of a democratic and participatory school. In this sense, the general objective was to identify the role of the school manager in the construction of a participatory democratic school, as well as the mechanisms used. A total of 395 people participated in the interview, being 328 students, 25 teachers, 13 coordinators and 29 employees. Parents did not participate in the survey claiming they did not have a cell phone or skills in using technology. The analysis of data from the research carried out at the Centro Educacional Claudionor Batista school showed that 100% of the participants consider management as participatory democratic. Regarding the question whether management involves the school community in decision-making, 79.49% said always, 20.25 almost always, 0.25% rarely. On the question whether the pedagogical proposal is based on democratic principles, 100% answered yes. Regarding the question whether management encourages innovative ideas and suggestions to improve the physical, technical and educational conditions of the institution, 93.16% answered yes, 6.84% answered that they have little interest. On the question of how they are aware of the decisions taken by the board, 25.19% said that through written communication, 25.13% through pedagogical meetings, in writing, 25.13% through pedagogical meetings, 25.13% through parents, 24.49% by informal communication, 0.06% are not informed. Regarding the question who participates in the elaboration of the pedagogical proposal, only 12.22% answered that students, teachers, coordinators, supervisors and cooks, 12.18% answered that employees and parents, 14.54% said that the whole community. Regarding the question which mechanisms used by the school to assist in democratic practice, 25.02% School Councils, Class Councils, 25.95% affirmed the association of Parents and Teachers, 24.76% student unions and 0.25 did not apply. Of the 395 participants, most gave suggestions for managers to effectively develop participatory democratic management.

Keywords: Democratic. Management. Manager. Law of Guidelines and Bases and Participative.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
APM	Associação e Pais e Mestres

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
3. METODOLOGIA.	38
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	54

1 INTRODUÇÃO

A gestão participativa nas escolas é cada vez mais presente e necessária, considerando que a educação não é um dever unilateral apenas das escolas, e sim um dever de todos, incluindo o corpo discente e a comunidade como um todo. Portanto, o gestor escolar deve ser capaz de liderar de forma ativa e democrática, acolhendo as demandas e necessidades dos professores, coordenadores, funcionários, pais e alunos, tomando decisões democráticas e transparentes passíveis de fiscalização.

Desta forma, o papel principal do gestor, frente às inovações e aos constantes desafios contemporâneos, é saber acompanhar as mudanças físicas, pedagógicas e tecnológicas para poder ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a a atingir seu potencial pleno e a tornar-se uma instituição que traga orgulho profissional a seus integrantes. Assim, a função do gestor escolar é coordenar e orientar todos os esforços na perspectiva de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos discentes e a promoção do seu desenvolvimento.

Logo, o gestor assume a responsabilidade quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços e recursos para tal. É ao diretor que todos os componentes da equipe levam suas ideias, seus desejos e seus problemas, daí a necessidade de ser um profissional com perfil de liderança, que seja aberto ao diálogo, firme, calmo, capaz de encorajar a equipe nas horas de desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, porém com prudência.

Dessa maneira, o gestor escolar deve agir como um mediador do trabalho e ter iniciativa em conjunto com sua equipe para promover a transformação e a quebra de paradigmas já existentes em uma sociedade em constante transformação.

Diante do exposto pergunta-se: qual o papel do gestor na construção de uma escola democrática participativa?

Nesse contexto, o trabalho aqui apresentado, se justifica em função de mostrar qual é a situação da Escola e se a ela norteia seus princípios e valores para uma realidade educacional, que visa uma participação da comunidade na gestão escolar, levando a escola a proporcionar para os alunos, oportunidades para construir seus conhecimentos através de uma participação ativa.

Dessa forma, todos aqueles que se encontram no ambiente escolar ou no seu entorno, sejam professores, coordenadores, funcionários, pais e alunos reflitam, debatam e pratiquem a gestão de forma autônoma e democrática (Brasil, 1988).

Assim, a presente pesquisa tem por objetivo geral identificar o papel do gestor escolar na construção de uma escola democrática participativa. E como objetivos específicos compreender como ocorre a gestão democrática participativa na escola estudada; e investigar as ações e contribuições dos docentes da escola, na elaboração e desenvolvimento do projeto político pedagógico inclusivo.

É importante destacar que o estudo é relevante visto que busca refletir sobre a gestão democrática e apresentar as contribuições dos atores escolares, gestores, professores, coordenadores, funcionários, pais e alunos, no processo de ensino e aprendizagem do educando que é fortalecer a luta por uma escola pública inclusiva, um princípio presente na atual Constituição Federal.

Diante disso, a escolha do tema deu-se a partir das experiências profissionais obtidas em diferentes escolas públicas do município de São Francisco do Conde, no qual pode-se observar que muitos problemas existentes na escola, a exemplo de participação nas tomadas de decisões, partem da dificuldade de desenvolver uma gestão democrática efetiva, devido às complicações existentes nas relações dos gestores com o seu corpo docente, funcionários, pais e alunos. Assim, tem-se a necessidade de desenvolver uma pesquisa sobre as questões políticas e pedagógicas que permeiam as relações dos professores, coordenadores, funcionários, pais e alunos com os gestores, para entender de que forma essas relações interferem na efetiva implantação da gestão democrática participativa, fundamental para o devido desenvolvimento dos educandos da sociedade contemporânea.

Nesse contexto, o trabalho aqui apresentado, se justifica em função dessa realidade educacional, que visa uma participação da comunidade na gestão escolar, levando a escola a proporcionar os alunos, oportunidades para construir seus conhecimentos através de uma participação ativa. Mostrando assim se a Escola em questão está ou não acompanhando esse novo modelo de Gestão Escolar.

O estudo também poderá levar a uma reflexão sobre as questões políticas e pedagógicas que permeiam as relações dos professores, coordenadores, funcionários, pais e alunos com os gestores, além de esclarecer de que forma essas relações interferem na efetiva

implantação da gestão democrática participativa, fundamental para o devido desenvolvimento dos educandos da sociedade contemporânea e por fim, o trabalho deixará um legado para futuras pesquisas sobre o tema.

A metodologia usada para a elaboração do trabalho caracteriza-se quanto à abordagem, como uma pesquisa quantitativa e qualitativa, quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada, quanto aos objetivos, como um estudo exploratório e descritivo, quanto aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica, visando explorar as ideias e opiniões de diversos autores, é também um estudo de caso, pois será realizado uma investigação na Escola Centro Educacional Claudionor Batista no município de São Francisco do Conde na Bahia, é uma pesquisa de campo, pois serão aplicados questionários físicos distintos contendo 08 perguntas sendo 07 fechadas e 01 abertas para professores, coordenadores, funcionários, pais e alunos. Depois os dados serão tabulados e apresentados por meio de gráficos.

Este trabalho está estruturado em 4 capítulos além da introdução e considerações finais. O capítulo 2, é o Referencial Teórico, subdividido em 2.1 Concepções sobre a gestão democrática e participativa na escola 2.2 Mecanismos que auxiliam a pratica de uma gestão escolar democrática participativa 2.3 O Gestor Escolar na Gestão Democrática Participativa. O capitulo 3 é referente aos procedimentos metodológicos. E o capítulo 4 trata os dados e análise de resultados e 5 a conclusão/considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados, de maneira sucinta, os principais conceitos, bem como, o posicionamento dos principais autores sobre a gestão democrática e participativa.

2.1 Concepções Sobre a Gestão Democrática e Participativa na Escola

Os estudos sobre gestão escolar vêm ganhando novos sentidos no decorrer dos tempos, adotando uma nova maneira de gestão escolar em que o controle democrático passou a ser indicado como bandeira de luta, na disputa das desigualdades sociais e econômicas. Assim, o processo de democratização da Gestão Escolar teve seu início na década de 1980, no Brasil, cujo objetivo era superar as dificuldades burocráticas e centralizadoras na administração das escolas, sobretudo nos níveis mais básicos de ensino, e reorganizar a gestão, de modo a reforçar a instituição escolar, dando-lhe maior autonomia, além de abrir para a participação da comunidade escolar de forma mais efetiva no seu dia a dia bem como reforçar a capacidade de gestão dos diretores escolares.

Desta forma, o modelo democrático estabelece a necessidade de políticas públicas, implementadas pelo Estado, na década de 1990, e tendo também como referência a Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, o que pode ser considerado um grande progresso na história da luta por uma gestão democrática, onde toda comunidade escolar participa das tomadas de decisões.

A base legal da gestão democrática encontra-se na Constituição Federal de 1988, e ela é apresentada como princípio constitucional no artigo 206 que enuncia:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

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.

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou

adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Corroborando o artigo 3º da LDB consta que:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

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

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

III - Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;

IV - Respeito à liberdade e apreço à tolerância;

V - Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

VI - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

VII - Valorização do profissional da educação escolar;

VIII - Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

IX - Garantia de padrão de qualidade;

X - Valorização da experiência extra-escolar;

XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13.632, de 2018).

Desse modo, é correto afirmar que a escola, para atingir os objetivos propostos pela atual LDB, é necessário a presença de vários profissionais para garantir uma educação digna e de qualidade, uma vez que, conforme as fontes citadas, a educação é um processo social e cooperativo que requer a participação de todos os profissionais existentes na escola, como também a participação das famílias e da comunidade.

A partir da LDB de 9.394/96, determinou-se que o ensino público deve estabelecer a Gestão democrática na educação básica, no qual a comunidade escolar deve ter participação nas atividades, como também na construção do Projeto Político Pedagógico, conforme:

A gestão escolar democrática, embora tenha uma discussão iniciada anteriormente à década de 1980, é somente nesta época, quando a constituição de 1988 incorpora a democratização do ensino em seu artigo 206, inciso VI que seu debate é aquecido e ganhar solidez no cenário nacional. Em consequência desse acirramento na luta pela democratização da escola pública, a década de 1990 será palco de um alargamento sem precedentes nas políticas públicas implementadas pelo Estado, com a intenção - ao menos nas declarações oficiais – em democratizar as ações no interior das instituições de ensino. (SILVA; MEDEIROS, 2011, p. 2).

A elaboração do Projeto Político Pedagógico é outro fator importante, pois, é a partir dele que as propostas e as ações nele inseridas são executadas e avaliadas com o propósito de alcançar os objetivos propostos. Dourado salienta que:

(...) faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se levantaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do Projeto Político Pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento (Dourado,2003, p.48-52).

É com base nesse sentido que o exercício de uma gestão democrática e participativa aberta ao diálogo e à interação entre os profissionais apresenta vantagens em termos de processos e resultados, pois as personagens educacionais são valorizadas e percebidas como agentes autônomos.

Na gestão democrática escolar, discutir a legislação, as políticas e gestão da educação básica é um desafio para todos na escola: pais, professores, estudantes, direção, funcionários e comunidade. Esse diálogo tem o sentido de se fazer valer o direito à educação e à escola de qualidade para todos, visando à participação dos indivíduos na sociedade e sua formação cidadã. Portanto merece ser analisado cada segmento e suas possíveis formas de participação, além das legislações vigentes.

A educação escolar foi marcada por um modelo de gestão centralizador, durante a ditadura militar, na qual a comunidade não participava das decisões na escola. A partir do movimento de redemocratização do país, no pós-ditadura, iniciam os movimentos de renovação da gestão, onde novas pessoas fossem incluídas na comunidade escolar, surgindo assim, a gestão democrática no ambiente escolar.

O sentido etimológico do termo gestão vem de “gentio”, que por sua vez vem do gerere, que pode significar “trazer em” ou “produzir”. Gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), “mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia” (CURY, 1997, p. 27).

O mundo está na era da globalização, a escola encontra-se inclina nesse contexto, atuando frente a desafios que o gestor escolar do século XXI terá que enfrentar, surgindo a necessidade de uma renovação de conhecimentos, assim como a maneira de administrar do gestor escolar.

A gestão democrática vem com o objetivo de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar chances dos indivíduos envolvidos, liberarem seu potencial, mostrando seus talentos e sua criatividade, na resolução de problemas do dia a dia. Na gestão democrática, a

participação de cada indivíduo é fundamental, independentemente do nível hierárquico.

O quadro atual da política brasileira, principalmente, na educação, apresenta intensas transformações, portanto busca-se uma gestão mais democrática, para que ocorra um o interesse de envolvimento da comunidade escolar, frente aos acontecimentos relacionados ao trabalho pedagógico como a tomada de decisões para fatos que influenciam diretamente o andamento da escola. Assim, Schneckenberg (2005, p.15) afirma que:

Os caminhos, buscados ou efetivados para democratização do ensino público, vêm sendo apontados com bastante ênfase, nas últimas décadas, principalmente por educadores e ou sujeitos envolvidos direta ou indiretamente com o trabalho pedagógico desenvolvido na escola. A democratização da gestão do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê, entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar.

Hoje em dia, a gestão escolar necessita promover a eficácia e a produtividade para alcançar seus objetivos. Percebe-se a chegada de um novo modelo na gestão escolar, onde direcionam para uma gestão mais democrática e participativa, para que proporcione uma interlocução entre os membros da comunidade escolar, de uma maneira flexível e consistente, através de uma confrontação de ideias, o que corrobora com a afirmativa de Lück (1998, p. 15):

Em organizações democraticamente administradas inclusive escolas – os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir as escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além de professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro, representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

Na gestão democrática, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade, mas para que ocorra essa sintonia é necessária à participação de todos os segmentos que compõem o processo educacional, de um trabalho coletivo que busque ações concretas. Para que se efetive essa gestão democrática, faz-se necessário vivenciar, no dia - a- dia, incorporar no cotidiano da escola e tornar essencial para a vida organizacional da escola, assim como é fundamental a presença do professor e do aluno.

Lück (2010) ressalta que ao assumir a gestão de uma escola o diretor deve ter o comprometimento de ser competente no ambiente de trabalho, estabelecendo sua autonomia, mas também, aceitando a participação da comunidade escolar, onde haja um trabalho coletivo e

compartilhado, para assim atingir os objetivos comuns. Deste modo, é preciso traçar bem os objetivos que se pretende alcançar e preparar toda comunidade escolar, para que possibilite o alcance de tais objetivos desejados.

Para a concretização do princípio da gestão democrática, estabelecido em lei, é necessário a participação ativa de todos os atores envolvidos com a educação: diretores, professores, funcionários, pais e alunos nos Conselhos Escolares, Associação dos Pais e Mestres (APM), Conselho Fiscal entre outros.

Para Libâneo et al. (2008) só através de uma participação ativa haverá um avanço no sentido de conhecer os objetivos e metas da escola, sua estrutura organizacional, seu Projeto Político Pedagógico, sua dinâmica, suas relações com a comunidade, de forma a buscar coletivamente formas de melhorar a qualidade da educação. Portanto:

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva; sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do projeto político- pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola. (DOURADO, 2006, p. 81).

Todavia, a gestão democrática e participativa pressupõe que o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo, buscando ações coordenadas e horizontalizadas (LUCK, 2006).

A gestão democrática e participativa aumenta as chances das tarefas serem executadas com eficácia. Na medida em que um grupo unido busca novas oportunidades, há uma troca mútua de conhecimentos e conseguem detectar os problemas que ocorrem, na escola, o que não os deixa se alastrar. Cada indivíduo sente-se comprometido e motivado a resolvê-los da melhor maneira possível, para o próprio bem da escola. Partindo dessa visão a gestão escolar democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos (ARAÚJO, 2009, p. 20)

A construção de uma Gestão Escolar Democrática vem acontecendo há muitos anos, mas é desde os anos 1980 que vem sendo executada de maneira mais significativa.

A gestão democrática se constitui a partir de um trabalho coletivo, no qual o gestor dialoga com toda comunidade escolar, e todos lutam por um bem comum o da educação de qualidade.

A gestão democrática não é um processo simples, de curto prazo, mas também, não é um processo tão complexo ou irrealizável. Elaboração do projeto político pedagógico da escola, a implementação de conselhos de escolas que efetivamente influenciou a gestão escolar como um todo, à medida que, garantem a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (ROMÃO e PADILHA, 1997, p.23).

Uma gestão escolar democrática, a própria palavra já diz, proporciona a divisão de responsabilidades, participação de ideias, trabalho em equipe, decisão sobre as ações que serão desenvolvidas. Desta forma:

A literatura sobre a gestão participativa reconhece que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa, assim como seus problemas. No final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo mundo começaram a prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na eficácia das escolas como organizações. Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho. Os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto. (LÜCK, 1998,p.19).

A partir daí, pode-se afirmar que o gestor não é, e não pode ser o centro do processo decisório na escola. Segundo Bravo (2011, p.71), "a gestão é exercida tal qual uma expressão da vontade coletiva, na qual cabe ao gestor reger competências que se distribuam no todo da organização".

No modelo de gestão democrático e participativo ocorre à descentralização do poder nas escolas, que possa ser realizado um trabalho não apenas com o diretor, mas com a participação de toda comunidade escolar.

Na gestão democrática e participativa, a educação é tarefa de todos, por isso, é necessário que toda comunidade escolar esteja consciente de sua participação, pois é um trabalho coletivo, dinâmico que exige ações concretas.

“A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados, ao assumirem responsabilidades. Novas ideias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e solução dos problemas, pois dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano”. (BRAVO, 2011, p.48).

Numa gestão democrática e participativa, todos se envolvem no processo, uma melhoria constante, ou seja, assumir um compromisso na melhoria do estabelecimento, para solucionar problemas e auxiliar na tomada de decisões.

Conforme Luck (2009), essa participação é uma forma de se promover a aproximação entre os membros da escola, reduzindo desigualdades, buscando formas mais democráticas de se promover uma gestão na instituição escolar, oportunizando a participação e interação entre direitos e deveres, compartilhando valores e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais.

De acordo com Paro (2006, p.25), “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”. Com isso, partindo do pressuposto que existem grandes desafios em busca de uma gestão democrática, acredita-se que toda e qualquer mudança, requer uma compreensão crítica e reflexiva, principalmente nas discussões e debates pedagógicos que norteiam a democratização da gestão escolar.

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...] Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LUCK, 2009, p.95).

A participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente.

A gestão democrática e participativa valoriza a participação na tomada de decisões, por meio do diálogo e do consenso, para uma construção coletiva dos objetivos e funcionamento escolar. Existem diferentes formas de mecanismos que podem ser utilizados para que a gestão

democrática e participativa seja aplicada de maneira eficaz e com qualidade. São estes mecanismos que irão contribuir na articulação e no estabelecimento da democracia na gestão escolar.

2.2 A prática de Uma Gestão Escolar Democrática e Participativa

As escolas e os sistemas de ensino precisam criar mecanismos para garantir a participação da comunidade escolar no processo de organização e gestão dessas instâncias educativas.

Existem diferentes formas de mecanismos que podem ser utilizados para que a gestão democrática e participativa seja aplicada de maneira eficaz e com qualidade. São estes mecanismos que irão contribuir na articulação e no estabelecimento da democracia na gestão escolar.

Para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como:

- Aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de dirigente escolar;
- Criação e a consolidação de órgãos colegiados na escola (conselhos escolares e conselho de classe);
- Fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e da consolidação de grêmios estudantis;
- Construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola;
- Redefinição das tarefas e funções da associação de pais e mestres, na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a decisão nas instituições.

É a partir dessas direções que se implementam e vivenciam os graus progressivos de autonomia da escola.

De forma democrática e para melhor atender aos requisitos da autonomia a instituição escolar está estruturada de maneira que suas funções sejam compartilhadas entre todos os seguimentos organizacionais na gestão participativa. Assim, para um melhor entendimento dos princípios estruturais da gestão democrática, esta pesquisa abordará os seguintes colegiados: Conselho Escolar, Conselho de classe, Associação de Pais e Mestres – APM e do Grêmio

Estudantil.

2.2.1 Conselhos escolares

O Conselho Escolar deve ser abordado como um importante colegiado nas tomadas de decisões da escola, tendo em vista que, este Conselho tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, atribuições essas definidas com base na legislação estadual ou municipal e no próprio regimento da escola. Sua importância se dá, principalmente pela sua composição, uma vez que, ele possui representação de todos os seguimentos da escola, a saber, professores, funcionários, alunos e pais. Assim, Ciseki (1998, p. 49) afirma que “o Conselho Escolar, caracterizado pela sua composição e atribuições, apresenta-se como um colegiado completo tornando-se não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola”.

A formação do Conselho Escolar de acordo com a Lei 4.751/2012, que é o principal órgão participativo da gestão escolar, deverá ser composta por um ou mais representantes de cada segmento da comunidade escolar (direção, carreira magistério, carreira assistência, pais e alunos) eleitos pela própria comunidade escolar no processo de eleições democráticas, ou seja, trata-se de um mecanismo de participação indireta. Segundo Veiga (2001, p.115), “é concebido como local de debate e tomada de decisões”.

O conselho escolar é composto por pais, professores, funcionários, alunos e a comunidade em geral. É um órgão deliberativo responsável pela tomada de decisão de questões no âmbito escolar, sendo um instrumento fundamental para uma gestão participativa e democrática. Eles podem contribuir nas decisões sejam elas administrativas, financeiras e/ou político-pedagógicas, sempre relacionadas às necessidades da escola, assim:

As atribuições do Conselho Escolar dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar. O importante é não perder de vista que o Regimento, a ser construído coletivamente na escola, constitui a referência legal básica para o funcionamento da unidade escolar e, desse modo, é fundamental que a instituição educativa tenha autonomia para elaborar seu próprio regimento. Dentre as principais atribuições do Conselho destacamos a sua função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação. (BRASIL, 2004, p.45).

O Conselho Escolar é uma ferramenta de participação e democratização da gestão administrativa, pedagógica e financeira da educação e da escola, sendo fundamental sua atuação para promover a transparência e discutir a importância do planejamento e da gestão financeira democrática, dos recursos que chegam à unidade escolar, questões referentes ao planejamento

participativo e à prestação de contas, alternativas de cofinanciamento da escola, projetos e programas. É indispensável que o gestor escolar tenha responsabilidade, tanto no planejamento como na execução das ações planejadas e, sobretudo, com a administração da verba pública.

No dizer de Oliveira et al. (2012), os Conselhos se constituem em mecanismos de participação da comunidade na gestão democrática da escola, inclusive relacionado ao processo de ensino-aprendizagem.

As características dos Conselhos Escolares variam de acordo com as instituições de ensino, sendo que, conseqüentemente, a quantidade de representantes do conselho varia de acordo com o número de estudantes presentes em cada escola, salientando-se, também, que não podem afastar-se das diretrizes do sistema educacional mais abrangente. Cabe ressaltar, portanto, que as atribuições destes conselhos devem estar de acordo com as diretrizes do sistema educacional, sem ignorar as características tanto da comunidade local do entorno quanto da própria unidade escolar (BRASIL/MEC, 2004), portanto,

[...] órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. [...] São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã (BRASIL/MEC, 2004, p.34-35).

Apenas participar dos conselhos escolares não assegura a prática de uma gestão democrática. É preciso que os membros destes conselhos participem das decisões de forma democrática, deixando de lado interesses pessoais e priorizar as necessidades coletivas.

A configuração do conselho escolar varia entre os estados, entre os municípios e até mesmo entre as escolas. Assim, a quantidade de representantes eleitos, na maioria das vezes, depende do tamanho da escola, do número de classes e de estudantes que ela possui.

Ele não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas representações para se constituir em instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola. Portanto, o conselho escolar deve ser fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva.

Um Conselho forte e compromissado dá suporte ao gestor nas tomadas de decisões. É necessário que se compreenda a importância para a instituição educacional da formação de um Conselho Escolar ativo na construção de uma escola de qualidade.

O Conselho pode ser apenas representativo, neste molde, o conselheiro decide sem consultar seu segmento, ou pode ser participativo, em que o conselheiro se reúne com seu segmento e democraticamente decisões são tomadas e levadas à discussão em Assembleia Escolar, ou com a equipe gestora dependendo do caso. Mas, o que vale salientar é que mesmo sendo um órgão colegiado e representativo, este também pode e deve ser um espaço de participação.

Outro apontamento importante sobre os conselhos, enquanto ferramenta da gestão democrática, é que têm importante papel político nos projetos pedagógicos das instituições, apontando as melhorias, definindo as orientações e as prioridades, cuja principal nuance é atender aos interesses da escola como centro da comunidade e como um local de formação cidadã (BRASIL/MEC, 2004).

Partindo dessa premissa, e compreendendo as suas atribuições junto a direção e a escola, fica evidente que o Conselho Escolar pode contribuir nas decisões da escola, sejam elas administrativas, financeiras e/ou político-pedagógicas.

O Conselho Escolar dá uma contribuição altamente relevante para que a educação desenvolvida pela escola possa ser instrumento para a emancipação dos sujeitos sociais e para o cumprimento de seu papel social. Sabe-se que no momento que o Conselho Escolar se torna um colegiado ativo na instituição escolar, ele se torna uma ferramenta de apoio para a gestão democrática, pois ele tem importante papel político nos processos pedagógicos das instituições, logo, aponta melhorias, define as prioridades, tendo em vista, seu principal objetivo ser atender aos interesses da escola de maneira democrática e cidadã.

O Conselho Escolar se apresenta com tamanha importância e “poder” nas escolas públicas junto a gestão, por ser instituído pelo processo de democratização escolar, o que de fato, o que lhes concebe as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras.

A Lei Complementar de Nº 290, de 16 de fevereiro de 2005, no art. 10. Cita que “o Conselho de Escola, órgão consultivo, deliberativo e fiscalizador da escola, será composto por representantes da comunidade escolar, na forma desta”. E o art. 11 desta mesma lei aborda os princípios que nortearão as ações do Conselho de Escola, que estão relacionados à equidade, coerência, busca pelo bem comum, responsabilidade e o respeito às normas e à legislação vigente; e ainda, ao respeito ao pluralismo das ideias e a busca pela integração da comunidade escolar e desta com a sociedade.

2.2.2 Conselhos de Classe

O Conselho de Classe é um mecanismo de acompanhamento e avaliação de natureza colegiada, constituído por todos os docentes de cada turma, representantes dos segmentos pais ou responsáveis, servidores da carreira assistência, especialistas em educação, gestores e alunos. E no caso de turmas inclusivas, tem-se também representantes dos serviços de apoio especializado.

As reuniões do conselho de classe devem visar o trabalho coletivo em torno dos resultados do processo de ensino-aprendizagem, de forma a contribuir para a democratização da educação. São momentos privilegiados não só de avaliação, mas de diálogo, permitindo analisar as dificuldades e acertos, de forma a buscar pelo aperfeiçoamento do ensino aprendizagem e fazer um acompanhamento mais abrangente, com tomadas reflexivas de decisões. É o momento em que o aluno é parte integrante de seu processo avaliativo/educativo.

O conselho de classe é mais um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar. Constitui-se numa das instâncias de vital importância num processo de gestão democrática, pois "guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objeto de estudo o processo de ensino, que é o eixo central em torno do qual desenvolve-se o processo de trabalho escolar" (DALBEN, 1995, p. 16).

Ainda que detenha esse leque de atribuições e de participantes, não deve ser visto e constituído apenas como uma instância de aprovação ou reprovação de alunos, ao final de cada período letivo. Ao contrário, será sempre oportuno e necessário que atue como órgão de avaliação continuada, ponderando sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas e os resultados alcançados.

Conforme exposição feita por Dalben (1995), entende-se que o Conselho de Classe se apresenta como um momento de formação acerca de como ocorre o processo e o trabalho dentro de uma unidade escolar, gerando formas de ensino sobre as articulações necessárias entre os diversos espaços integrantes de uma unidade escolar.

A sala de aula é o local de participação diária e direta do estudante, onde o ele precisa ser estimulado à participação. Os princípios pedagógicos de cidadania devem ser externados na convivência entre o professor e aluno, de forma que a sala de aula seja não só um lugar de aprendizado pedagógico, mas de socialização e politização do estudante.

Nesse sentido, entende-se que o conselho de classe não deve ser uma instância que tem como função reunir-se ao final de cada bimestre ou do ano letivo para definir a aprovação ou reprovação de alunos, mas deve atuar em espaço de avaliação permanente, que tenha como objetivo avaliar o trabalho pedagógico e as atividades da escola. Nessa ótica, é fundamental que se reveja a atual estrutura dessa instância, discutindo sua função, sua natureza e seu papel na unidade escolar.

O Conselho de Classe se constitui como um espaço, no qual o educador tem a oportunidade de discutir, refletir e auto avaliar as práticas pedagógicas e avaliativas do processo ensino e aprendizagem de forma situada e integrada, tornando-o interdisciplinar, de estudo e tomada de decisão do trabalho pedagógico da instituição como um todo. Assim:

O Conselho de Classe é uma reunião dos professores de uma turma com múltiplos objetivos; entre outros destacamos: avaliar o aproveitamento dos alunos e da turma como um todo; chegar a um conhecimento mais profundo do aluno e promover a interação dos professores e de outros elementos da equipe da escola (ROCHA1982, p. 9).

Percebe-se que o Conselho de Classe se constitui num importante instrumento para a conscientização e estudo do professor enquanto profissional da educação. Garcia (ano) apud Rocha (1986, p. 29-30) faz esta colocação ao afirmar que o Conselho de Classe “contribuiu para formar no professor uma consciência de classe, uma consciência profissional e rompeu o isolamento do professor levando-o a sentir a sua força enquanto grupo”. “Outra característica fundamental do Conselho de Classe é configurar-se como espaço interdisciplinar de estudo e tomadas de decisão sobre o trabalho pedagógico desenvolvido na escola, e nesse sentido é um órgão deliberativo” (Dalben 2004, p. 3).

Portanto, o Conselho de Classe guarda em si a possibilidade de articular diversos segmentos da escola, faz com que essa instância seja um espaço privilegiado na organização do trabalho escolar e de decisão, juntamente com o Conselho Escolar dando possibilidade de articular teoria e prática, aproximar escola e comunidade, e constituir um espaço democrático e concreto na unidade escolar.

2.2.3 Associação e Pais e Mestres – APM

A Associação dos Pais e Mestres (APM) foi criada em 1978 através do decreto de nº

12.983/78, sendo modificado pelos decretos de nº 40.785/96, nº 48.408/2004 e nº 50.756/2006. Inicialmente, criado para colaborar com o aperfeiçoamento do processo educacional, atualmente atua junto com o Conselho Escolar, e é constituído por Conselhos deliberativo, fiscal e executivo. Seus objetivos possuem natureza social e educativa e sem fins lucrativos. A APM é um mecanismo capaz de envolver toda a comunidade escolar, sendo também a caixa escolar.

A Associação de Pais e Mestres é composta por pais e professores que, em uma ação voluntária, objetivam desenvolver medidas de interesse comum, com espírito de liderança, responsabilidade, respeitando a coletividade educacional e a legislação vigente, criando oportunidades significativas para a prática da gestão escolar democrática.

A Associação e Pais e Mestres pode contribuir de várias formas, tais como:

- ✓ Colaborar com a direção da escola para atingir os objetivos educacionais propostos no projeto pedagógico;
- ✓ Representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos perante a escola; mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade para auxiliar a escola e prover condições que permitam esse fim, como, por exemplo, o estabelecimento de parcerias;
- ✓ Trabalhar para a melhoria do ensino e da aprendizagem;
- ✓ Desenvolver atividades de assistência ao escolar nas áreas socioeconômica e de saúde;
- ✓ Conservar e manter a infraestrutura escolar, os equipamentos e as instalações;
- ✓ Promover programação de atividades culturais e de lazer que envolva a participação conjunta de pais, professores, alunos e comunidade;
- ✓ Acompanhar a execução de pequenas obras de construção ou reforma no prédio escolar, verificando os recursos aplicados para posterior prestação de contas, se for o caso;
- ✓ Colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive nos períodos ociosos, ampliando-se o conceito de escola como um centro de atividades comunitárias;
- ✓ Favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando informações relativas aos objetivos educacionais e as condições financeiras da escola, dentre outros fins que a escola assim entender necessários.

A associação de pais e mestres, enquanto instância de participação, constitui-se em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma valiosa forma de aproximação entre os pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível.

Infelizmente, mesmo contando com os mecanismos de participação citados, a mobilização da comunidade escolar ainda é bem pequena. O que externaliza a reflexão sobre o que Bobbio (2000, p.28), diz:

Quando se quer saber se houve um desenvolvimento da democracia num dado país, o certo é procurar saber se aumentou não o número dos que têm direito de participar das decisões que lhe dizem respeito, mas os espaços nos quais podem exercer esse direito.

Em muitos momentos nas unidades escolares, percebe-se os questionamentos de professores e de funcionários sobre a pouca, ou não participação dos pais na vida estudantil dos seus filhos, outras vezes se coloca que são os pais dos alunos que menos dão trabalho que mais participam da vida escolar de seus filhos, questionamentos esses, que dão uma maior ênfase sobre a reflexão sobre a importância dos pais na escola, fato este que contribui tanto para um melhor desempenho da criança, quanto para a democratização da escola.

Na maioria das vezes, o envolvimento dos pais na escola ocorre a partir do contato dos pais com o professor para o acompanhamento do desempenho escolar dos seus filhos, todavia, uma forma de participação mais formal desse contato, seria a participação efetiva dos pais, o que se configuraria através da Associação de Pais e Mestres. Essa participação na APM, favorece o contato direto nas tomadas de decisões da escola, além disso, permeia nos princípios da gestão democrática e participativa.

A participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola. (LÜCK, 2010, p.86).

Sabe-se que quando há a participação dos pais e responsáveis na escola, aqui em específico a APM, o trabalho acontece de maneira compartilhada, conseqüentemente os resultados serão mais eficazes na vida dos alunos.

2.2.4 Grêmios estudantis

O grêmios estudantis foi instituído legalmente por meio da Lei nº 7.398/85, a qual explicita que a organização e a criação do grêmios estudantis é um direito dos alunos. Essa lei caracteriza-o "como órgão independente da direção da escola ou de qualquer outra instância de controle e tutela que possa ser reivindicada pela instituição" (VEIGA, 1998, p. 122).

A Lei Federal nº 7.398/85 confere autonomia aos estudantes da educação básica para organizarem seus grêmios estudantis. E o Estatuto da Criança e do Adolescente garante o direito à participação dos alunos em entidades estudantis, conferindo-lhes o exercício prático da cidadania ativa. Promover a participação dos educandos significa atestar para eles sua importância, e de certo é a oportunidade de ouvir aqueles que mais se interessam por seu futuro e sucesso acadêmico.

O grêmios estudantis 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. Além de ter papel facilitador para a comunicação entre o colégio e os estudantes, o Grêmios representa, de uma forma geral, um jeito diferente de fazer democracia com responsabilidade. Para isso, é importante também que haja uma parceria sem conflitos com a escola, visto que esta serve como ponte para que os interesses dos Grêmios se realizem, na medida do possível, a cada ano. É importante trabalhar, principalmente, com os diretores, coordenadores e professores. Somente assim, o Grêmios atuará verdadeiramente em benefício da escola e da comunidade, corroborando com seguinte a citação de Veiga (1998, p. 113):

Numa escola que tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, a organização estudantis adquire importância fundamental, à medida que se constitui numa "instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula" - grifo do autor.

O Grêmios estudantis tem seu aporte legal conforme a Lei nº 7.398/85, que o coloca como um direito do aluno, sendo sua, a responsabilidade de criação e organização. Assim, esse colegiado estudantis se constitui num marco na luta pela autonomia da escola e pela democratização da educação, tendo em vista, ser a partir dele, que os estudantes podem de forma crítico-participativo, organizarem-se e tomem partido nos processos decisórios da escola.

Assim, o grêmios estudantis visa a oferecer ao aluno o interesse pela unidade escolar,

interesse esse que ultrapassa a sala de aula e conduz os participantes a se organizarem, criarem mecanismos de processos decisórios, oferecendo a oportunidade de uma ação política interna ao próprio Grêmio e relacionada à condução da unidade escolar na qual são alunos.

Logo, este laboratório de atividades democráticas deverá servir de parâmetro para ações mais amplas, inseridas no contexto da comunidade do entorno e da comunidade mais ampla, ou seja, poderá ter reflexos no próprio exercício da cidadania na vida em sociedade. Os alunos que participam de organizações como o grêmio estudantil são estimulados a promover a interação entre eles, com toda a escola, família e comunidade. Os estudantes desenvolvem o espírito do protagonismo juvenil e perfis de liderança no ambiente escolar.

São consideradas funções e/ou atribuições de um Grêmio Estudantil:

- a) fomentar a integração e o envolvimento dos alunos com o corpo docente e com os funcionários;
- b) desenvolver o espírito de solidariedade e cooperação entre os estudantes e a escola;
- c) permitir que os alunos discutam, criem e fortaleçam inúmeras possibilidades de ação tanto no ambiente escolar como na comunidade;
- d) contribuir na construção da comunidade escolar;
- e) estimular a participação e o engajamento de todos os alunos nas atividades e projetos na escola. (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO/SP, on line).

Assim, na luta pela autonomia da unidade escolar, pela democratização da educação e, conseqüentemente, pela construção da gestão democrática, a escola precisa garantir a autonomia dos estudantes para se organizarem livremente através de grêmios estudantis participativos e críticos, que atuem de forma efetiva nos processos decisórios da instituição, possibilitando o desenvolvimento de uma verdadeira ação educativa.

2.3 O Gestor Escolar na Gestão Democrática e Participativa

Na época da ditadura militar no Brasil, a concepção de liderança apresentou um modelo administrativo em forma de pirâmide, onde uma pessoa lidera e as demais são lideradas (CURY, 2002). Ainda, nesta época o Ministério da Educação e Cultura (MEC) estabeleceu um acordo com uma agência internacional *United States Agency for International Development* (USAID), para o desenvolvimento de uma proposta educacional, desde o ensino primário até o

superior, ela propôs uma organização linear, pautada no respeito por meio da obediência e de comandos autoritários, que estavam respaldados pela a legislação vigente na época.

Neste contexto, o gestor era obrigado a cumprir toda a demanda, assim, ele se tornava burocrático, padronizador, o aluno era treinado para desenvolver suas habilidades e suas competências. Com o fim da ditadura, a educação sofre modificações surgindo a gestão democrática, movimento que até hoje sofre alterações na busca de sua melhoria. A gestão democrática surge a partir da década de 80, com o fim do regime militar e com os anseios por uma redemocratização social, política e educacional, surgem as bases legais para a criação de uma gestão embasada pelos princípios da participação e autonomia, indo ao encontro da antiga luta dos educadores (CURY, 2002).

O mesmo autor ainda afirma que, com o fim da ditadura, a educação sofreu modificações, surgindo a gestão democrática, movimento que até hoje sofre alterações na busca de sua melhoria. A gestão democrática surge a partir da década de 80, com o fim do regime militar e com os anseios por uma redemocratização social, política e educacional, surgem as bases legais para a criação de uma gestão embasada pelos princípios da participação e autonomia, indo ao encontro da antiga luta dos educadores.

Com a Constituição Federal (1998) e a Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96(LDB) vigorando, é implementado o Plano Nacional de Educação - Lei n. 10.172 de 9 de janeiro de 2001, cuja finalidade é o trabalho coletivo, criando, para esse fim, estratégias fortalecedoras da participação de todos os participantes da comunidade escolar, todos em prol de impactos significativos na melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Medeiros (2003, p.61) entende que a gestão democrática da educação,

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. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate.

Conforme Lück (2006), a educação na sociedade do conhecimento remete ao real posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pelos processos sociais e das instituições em que estão inseridos. De igual modo, é preciso compreender que as

ações não são neutras ou isoladas, nenhuma delas será capaz de por si só promover avanços consistentes e duradouros na escola.

Diante disso denota-se a importância do papel do gestor para a construção de novos destinos, entendida como a mobilização das pessoas inseridas neste contexto de forma articulada e coletiva, posicionando-se efetivamente na escola com o compromisso coletivo para a transformação da realidade.

Ser gestor nada mais é que um gerador de ideias, pensamentos, orientador e principalmente um líder em condições de trazer novas possibilidades para organização do processo educativo, é romper com tabus, é ir além do tradicional, é oportunizar os envolvidos a refletir em prol de melhorias nesse processo.

Para se adquirir o fortalecimento da gestão democrática, é essencial, que esse gestor ultrapasse a dicotomia entre a teoria e a prática, repensando a sua metodologia administrativa em todo momento, procurando sempre promover a participação de todos os segmentos da escola, superando a concepção de chefe autoritário e burocrático, ou seja, busca ampliar a ideia de liderança compartilhada, cumprindo o papel final da escola, que é a formação de um sujeito crítico, capaz de interpretar e entender seu papel perante a sociedade em que ele está inserido.

Neste sentido, temos que compreender que a gestão democrática nada mais é que uma gestão de tomada de decisão compartilhada, em que todos tenham voz e ação, para que de fato ocorra um processo democrático no interior da escola.

Nesse sentido, nascem novos olhares sobre a democratização da escola, para alguns antigos entraves: as desigualdades, as discriminações, as inversões de posturas centralizadoras, os preconceitos, na perspectiva de romper com esses paradigmas, na busca de transformar a escola em um espaço de igualdade e de oportunidades para todos.

Nesse sentido, cabe às comunidades educacionais, lideradas por seus respectivos gestores juntamente com sua equipe pedagógica se unirem para a ampliação da democracia na escola, com prioridade a assuntos que favoreçam a educação de qualidade e igualitária a todos, de modo que avance para uma instituição, que possa de fato caminhar para uma educação formadora de cidadãos, críticos e conscientes de seus direitos e deveres dentro da sociedade.

O gestor antes era visto como uma figura autoritária, que impunha regras e estratégias, visando ao funcionamento sistemático da escola. Toda essa hierarquia inflexível do diretor acabou por mostrar uma função negativista da função do gestor, geralmente visto como

aquele que buscava somente os interesses dos dominantes. Com a proposta da gestão democrática, essa figura de poder foi derrubada (SEED, 2008).

Ser gestor, nos tempos de hoje, exige uma mudança de postura. Pois, além de ser administrador da escola, o gestor também precisa ser um líder, a buscar sempre a melhoria do desempenho de sua equipe. Liderando sem ser autoritário, combatendo a resistência dos segmentos escolares e transformando a falta de interesses em oportunidade para programas de motivação e integração, de modo que toda a comunidade escolar se organize e ele já representantes de cada segmento, além de participarem diretamente da gestão democrática escolar.

Nos dias atuais, as escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerça um trabalho de equipe com os professores, funcionários, alunos e pais, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a uma formação de qualidade. Devem ser capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder.

O gestor além de estar aberto às críticas, precisa continuamente repensar sua gestão, para que a escola tenha sempre como objetivo atingir sua função social. Para isso o gestor deve basear-se em princípios humanísticos e democráticos, concebendo um sistema que busque por ações integradoras, em que os envolvidos possam se sentir parte da escola, participando e juntos construindo uma nova cara para a educação.

Segundo Lück et al (2005, p. 34) “as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias”. De forma, promover ações que garantam o acesso e a permanência dos alunos na instituição, buscando meios para que a comunidade escolar se torne mais participativa e unida em prol de objetivos em comum, dentre eles a aprendizagem significativa dos alunos.

Ocupar a gestão é saber ouvir a todos, sendo um articulador entre todos os segmentos da escola. O gestor decide com a participação de todos da escola, inclusive pais e funcionários. Esse profissional vai mudando sua prática, pois é necessário nos dias atuais. Como afirma Libâneo (2008, p. 34), “os indivíduos e os grupos mudam o próprio contexto em que trabalham”.

A gestão implica a presença do outro, de interlocutores com os quais se dialoga e com os quais se produzem respostas para a superação de conflitos: “pela arte de interrogar e pela

paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos” (Cury, 2005).

Cada escola expressa um processo histórico; por isso, mesmo “imersa em um processo histórico de amplo alcance, é sempre uma versão local e particular desse movimento” (Ezpeleta; Rockwell, 1989, p. 11).

De acordo com Penin e Vieira (2002, apud Vieira, 2002), a escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. “Sempre que a sociedade se defronta com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola” (p. 13). Por isso, a escola deve assumir as características de uma instituição que atenda às suas necessidades.

Ser gestor é se atualizar de acordo com as necessidades, devendo se atualizar e conhecer as mais recentes contribuições dos educadores sobre os processos de capacitação de lideranças educacionais. Assim, “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assume a direção como um membro ativo da comunidade escolar” (Santos, 2002, p. XVI).

Segundo Lück (2009, p. 22),

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

O gestor que atua na gestão democrática tem que orientar e incentivar o processo democrático. Ele deve atuar como líder que foca no progresso da comunidade escolar e local, ofertando um ambiente de participação coletiva, onde as ideias são compartilhadas e onde haja a divisão do poder (SEED, 2008).

Na perspectiva da gestão democrática, o diretor se apresenta como um líder da comunidade, tanto escolar quanto local, tendo a capacidade de exercer a função de representante e gestor público. (BRASIL, 2004).

Através de uma liderança participativa, o gestor permite que todos se envolvam no processo e se sintam verdadeiramente motivados na busca do alcance das metas propostas pelo grupo. O gestor deve ser um líder que acredita no potencial da equipe incentivando o espírito de cooperatividade.

A gestão democrática oferece um entendimento de participação de todos, não somente no reconhecimento de informações dos alunos, mas também na execução e decisões. Assim, o gestor escolhido pela comunidade escolar e local tem a responsabilidade de atuar de forma coordenada com todas as esferas da escola, interagindo e reconhecendo as reais necessidades (SEED, 2009).

É o gestor democrático que irá proporcionar os instrumentos necessários para que se desenvolvam os verdadeiros valores para a escola, mostrando sentimentos positivos, repartindo experiências, respeito e confiança, o que contribui para que sejam reconhecidos os verdadeiros valores para a escola. Assim, os profissionais que fazem parte deste ambiente passam a se sentir motivados, pois o local gera estímulos que levam a contribuições e promoções de atividades coletivas, em um clima harmonioso e cooperativo (SILVA, 2009).

De acordo com Paro (digitar o ano de Paro apud BRASIL, 2004, p. 52-53):

[...] o diretor consegue perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegeram. Esse é um fato novo que não pode ser menosprezado. À sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, somase agora seu novo papel de líder da escola, legitimado democraticamente pelo voto de seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado. Isto serviu para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com “bons olhos” as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais.

O gestor democrático é um dos principais elementos para que se desenvolva a cidadania dentro das escolas. Esta cidadania só pode ser construída por meio da participação e autonomia de todos que fazem parte desta comunidade. Assim, esse gestor deve promover o equilíbrio e a estrutura necessários e compatíveis com as ações democráticas (ARAÚJO, 2009).

Em síntese, o diretor democrático realiza suas responsabilidades respeitando as diferenças, ouvindo, dialogando, analisando, avaliando, se informando, aceitando opiniões, ou seja, interagindo de forma saudável com os demais membros da comunidade (SILVA, 2009).

O gestor escolar como viabilizador do direito à educação implica tornar-se um

construtor de políticas de inclusão e integração. Assim, uma transformação na cultura escolar precisa ser desenvolvida com a finalidade de garantir a participação da comunidade escolar, assumindo o gestor seu papel de mediador e articulador dos segmentos internos e externos em busca da maior interação possível entre esses grupos em prol do desenvolvimento da escola.

Uma das principais características da administração escolar é a busca por trazer a comunidade escolar para dentro das ações da instituição, proporcionando um ambiente de diálogo, usando meios que permitam que todos os envolvidos possam interagir e construir de maneira coletiva novos conhecimentos, compartilhando ideias

Nesse aspecto, a atuação do gestor escolar implica que este deve propiciar espaços para a realização de planejamento por meio de ações participativas e coletivas, tendo sempre em foco a visão crítica do trabalho para que possa estar apto a aceitar opiniões diversas e envolver múltiplas pessoas. Este tipo de atuação implica que o gestor precisa estar constantemente com as metas da escola em foco, de forma que se apresente comprometido com os resultados esperados para que a avaliação se apresente como um componente presente na participação coletiva.

Cabe ao gestor suscitar a prática inteligente e educativa dos recursos da comunicação/informatização na escola para amplificar a interatividade do processo de ensino aprendizagem, fomentando a produção e difusão de conhecimentos pela comunidade escolar, além da participação da mesma no processo de democratização da educação.

Muitos gestores escolares não atentam para a possibilidade de criar uma visão compartilhada a respeito do desenvolvimento da escola ou mesmo da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). E formar um grupo de pessoas não significa necessariamente ter uma equipe. Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que o grupo corresponde a qualquer conjunto de pessoas com um objetivo comum. Já equipe é grupo de pessoas com um objetivo comum, mas que atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses pessoais, cooperando com os demais no que for necessário e agindo de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos.

É sair da condição de poder absoluto, para compartilhar as tomadas de decisões coletivas. É fazer do diálogo uma arte, e não simplesmente realizar discursos sem respostas ou sem resultados, ou seja, é buscar a solução de conflitos tendo em vista, o contexto em que a comunidade está inserida.

O perfil desse profissional chamado gestor vem sofrendo constantes mudanças,

quanto a seu papel diante da instituição e diante de seus colaboradores. O que podemos afirmar com toda certeza, é que, seu papel é fundamental para garantir a democracia no contexto escolar, levando em conta o momento histórico em que ela exista.

Durante o processo histórico da existência deste profissional surgem duas correntes, o gestor tecnicista e a democrática. A gestão escolar tecnicista refere-se à organização administrativa mais centralizada e técnica, podemos observar essa prática nos anos de 1964- 1985 na época da ditadura militar no Brasil, essa concepção de liderança apresenta um modelo administrativo em forma de pirâmide, onde uma pessoa lidera e as demais são lideradas (CURY, 2002).

Ser um gestor democrático é saber entender a colocação de todos os presentes na comunidade escolar, sendo o intermediador das relações. Mas não existe uma fórmula secreta para a realização da participação de todos na escola, já que “os indivíduos e os grupos mudam o próprio contexto em que trabalham”, segundo Libâneo (2008, p. 34).

Segundo Cury (2005), para ser gestor, é necessário que existam outros, interlocutores com os quais é possível discutir sobre vários assuntos: “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos” (Cury, 2005).

O gestor é responsável por ser um intermediador de relações e fazer com o que o trabalho em equipe gere frutos para a escola. A empatia é uma das principais características desse profissional, considerando que ele também tem como função a solução de conflitos e a escolha de pessoas para cargos importantes na comunidade escolar.

O gestor escolar possui uma importância fundamental na organização e no funcionamento da unidade escolar, em todos os seus aspectos: material, financeiro, político e pedagógico.

A partir meados da década de 1990, teoricamente a terminologia administração foi substituída pelo termo gestão, visto que, essa substituição não simbolizou uma mera mudança terminológica, mas uma alteração de cunho paradigmático, haja vista, o conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que o primeiro envolve comprometimento, dedicação, envolvimento e participação coletiva nas tomadas de decisões.

Nesse sentido a gestão passa a ser um sinônimo de ambiente autônomo e

participativo, o que implica a construção de um trabalho coletivo/compartilhado por todos. No que diz respeito ao papel do gestor escolar frente a essa (e) “totalidade/novo”, o gestor escolar a partir da perspectiva da gestão democrática, deixa de ser alguém diminuto, autoritário, burocrático e centralizador, e passa a adquirir certos “adjetivos” funcionalistas, tais como: orquestrador, articulador, viabilizador e coletivista, ao dá dinâmica social e construir um ambiente educacional de qualidade e seguro aos alunos.

Ou ainda, segundo Libâneo (2003, p. 66):

[...] o gestor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Ou ainda, segundo Kanaane

[...] quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades dos seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (KANAAANE,1999, p.40).

Nessa perspectiva entende-se que a atuação do(s) gestor(es) enquanto líder(es) reflete sobremaneira no encaminhamento das ações da escola, pois suas ações refletem e pontuam o direcionamento de ações coordenadas que proporcionam situações de constante aprendizagem, pois cabe ao mesmo incentivar o trabalho em equipe, trabalhar sempre em equipe e ter espírito de equipe, ou seja, compartilhar sempre a gestão com todos: professores, funcionais, alunos e pais, haja vista, a escola não é um lugar de ensino competente, mas um ambiente de eterna aprendizagem.

3. METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para a realização da pesquisa: O Papel do Gestor na Construção de uma Escola Democrática Participativa da Escola Centro Educacional Claudionor Batista do Município de São Francisco do Conde – Bahia, assim como as ferramentas usadas para a coleta, tabulação e análise dos dados.

Segundo, Gil, 2002, p.17 pode-se definir pesquisa como:

(...) o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Ainda segundo o autor, a pesquisa acontece ao longo de um processo que contém várias etapas, iniciando na formulação do problema e finalizando com a apresentação dos resultados. Desta forma, uma pesquisa se caracteriza como uma investigação que utiliza métodos, técnicas e procedimentos adequados com vistas a se obter respostas para determinado o problema (GIL,2002).

Assim a pesquisa em estudo caracteriza-se por:

3.1. Quanto à abordagem

.No que se refere a abordagem é uma pesquisa quanti-qualitativa, pois:

A modalidade de pesquisa quali-quantitativa “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)” (KNECHTEL, 2014, p. 106).

Tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa têm por preocupação o ponto de vista do indivíduo: a primeira considera a proximidade do sujeito, por exemplo, por meio da entrevista; na segunda, essa proximidade é medida por meio de materiais e métodos empíricos (KNECHTEL, 2014).

A pesquisa qualitativa está mais ligada à essência e descrição do objeto, do que à sua quantificação, ou seja, faz referência à dimensão da intensidade, sem grande ênfase à extensão, se preocupado mais com a qualidade, o melhor, e não com a quantidade, o maior. Nesse sentido, segundo Knechtel (2014), a pesquisa qualitativa é complexa, permite diversidade e flexibilidade,

abrigando tendências diversas apoiadas também em raízes filosóficas. Quando um pesquisador se interessa por dimensionar, avaliar determinada aplicação de uma técnica ou ainda introduzir uma variável, ele recorre ao estudo quantitativo. Ao passo que, se deseja observar o fenômeno, buscando entendê-lo de forma completa e integral, o pesquisador recorre à pesquisa qualitativa.

De acordo com Aliaga e Gunderson (2002), pode-se entender a pesquisa quantitativa como a “explicação de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados através de métodos matemáticos (em particular, os estatísticos)”. Nota-se então, que esse tipo de pesquisa busca uma precisão dos resultados, a fim de evitar equívocos na análise e interpretação dos dados, gerando maior segurança em relação às inferências obtidas. Sua aplicação é frequente em estudos descritivos, os quais procuram relações entre variáveis, buscando descobrir características de um fenômeno (RICHARDSON, 2008).

3.2. Quanto à natureza

No que se refere a natureza é uma pesquisa aplicada, pois:

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Responde a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições” (THIOLLENT, 2009, p.36).

A pesquisa aplicada tem como objetivo a utilização de toda informação disponível para a criação de novas tecnologias e métodos, transformando a sociedade atual em que vivemos. Esse tipo de pesquisa possui resultados mais palpáveis, muitas vezes percebidos pela população também (Antonio Carlos Gil, 2017).

A pesquisa aplicada não acontece sem os conhecimentos da pesquisa básica, da mesma forma, sem a pesquisa aplicada estagnamos no tempo e não nos desenvolvemos.

3.3. Quanto aos objetivos

No que se refere aos objetivos é uma pesquisa descritiva e explorativa. A finalidade da pesquisa é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. Nesse tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional (BARROS e LEHFELD, 2007).

É uma pesquisa descritiva visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação do efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto de acordo Perovano (2014).

Além de descritiva é um estudo exploratório, de acordo com Gil (2017), as pesquisas exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador.

E segundo Gonçalves (2014), a pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. A exploração representa, atualmente, um importante diferencial competitivo em termos de concorrência.

Ainda segundo Gil (2017), as pesquisas exploratórias mais comuns são os levantamentos bibliográficos, porém, em algum momento, a maioria das pesquisas científicas passam por uma etapa exploratória, visto que o pesquisador busca familiarizar-se com o fenômeno que pretende estudar.

3.4. Quanto aos procedimentos

No que se refere aos procedimentos é um estudo de caso, pois será realizado uma investigação na Escola Centro Educacional Claudionor Batista no município de São Francisco do Conde - Bahia.

O estudo de caso contribui para entendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão.

Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

É também uma pesquisa de campo, pois tem a finalidade de observar fatos e fenômenos da maneira como ocorrem na realidade por meio da coleta de dados. Foi aplicado questionário online contendo 08 perguntas sendo 07 fechadas e 01 abertas, para professores, coordenadores, funcionários, pais e alunos sobre se a escola em estudo realiza uma gestão democrática participativa, se a gestão da escola envolve a comunidade escolar nas tomadas de decisões, se a proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos, se a gestão incentiva ideias inovadoras e sugestões para melhorar as condições físicas, técnicas e educacionais da instituição, de que maneira tem conhecimento sobre os principais decisões tomadas pela direção, quem participa da elaboração da proposta pedagógica, quais mecanismos utilizados pela escola para auxiliar na prática democrática participativa e quais sugestões para gestor desenvolver de forma efetiva uma gestão democrática participativa. O participante não precisa indentificar-se. Depois os dados serão tabulados e apresentados por meio de gráficos. O objetivo da aplicação do questionário foi cruzar dados e confrontar as opiniões dos diferentes atores da comunidade escolar quanto ao contexto.

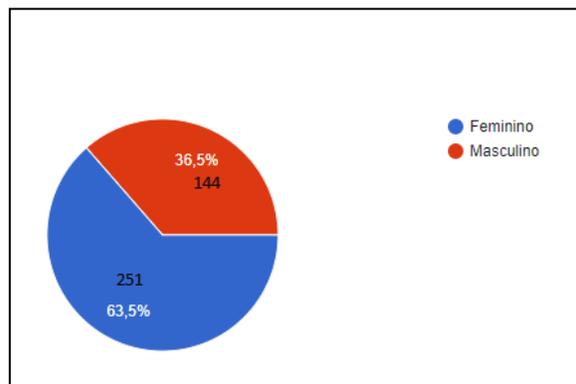
A pesquisa de campo é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados (MARCONI & LAKATOS, 1996).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da entrevista um total de 395 pessoas, sendo 328 alunos, 25 professores, 13 coordenadores e 29 funcionários. Os pais não participaram da pesquisa alegando não ter celular nem habilidades na utilização da tecnologia.

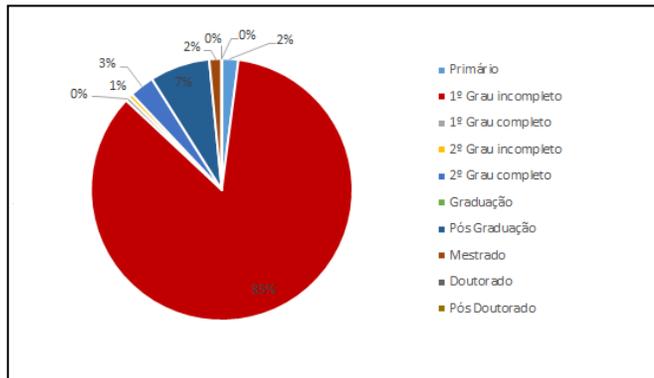
Dos 395 participantes 144 participantes foram do sexo masculino e 251 participantes do sexo feminino conforme pode ser verificado na figura 1.

Figura 1 – Percentual de participantes feminino e masculino



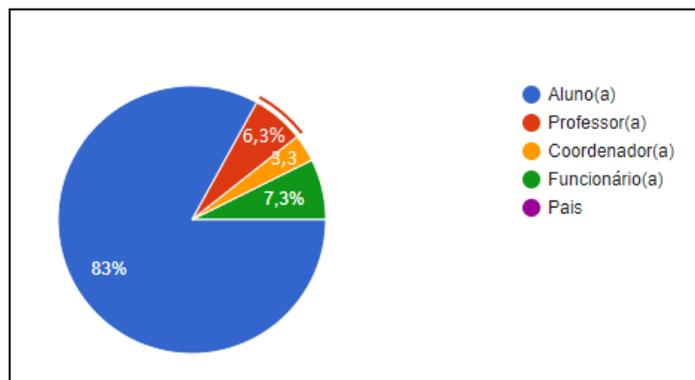
Fonte: Cláudia de Santana

Com relação ao grau de instrução, conforme representado na figura 2, percebe-se que o maior número de participantes possui 1º grau incompleto sendo 332 participantes, 2 participantes com 1º grau completo, 2 participantes com 2º grau incompleto, 2 participantes com 2º grau incompleto, 12 participantes com 2º grau completo, 8 participantes com primário, 4 participantes com graduação, 29 participantes com pós- graduação, 6 participantes com mestrado não teve participantes com doutorado e nem participantes com pós doutorado.

Figura 2 – Percentual de participantes grau de instrução

Fonte: Cláudia de Santana

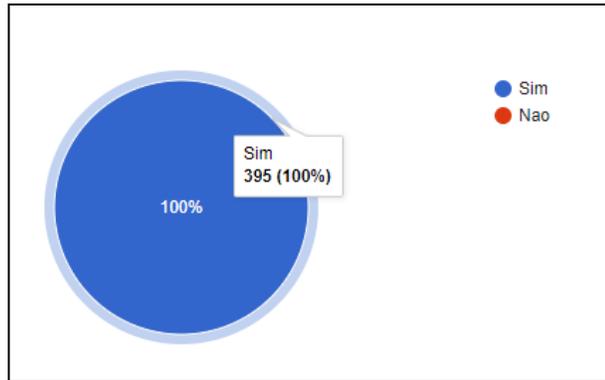
Com relação a pergunta de atuação na escola, conforme representado na figura 3, percebe-se que o maior número de participantes foram alunos sendo 328 participantes, 29 funcionários, 25 professores, 13 coordenadores e os pais não participaram da pesquisa alegando não ter celular nem habilidades na utilização da tecnologia.

Figura 3 – Percentual de participantes atuação na escola

Fonte: Cláudia de Santana

De acordo, a figura mostra as respostas da questão se a escola em estudo realiza uma gestão democrática participativa, 100% dos participantes consideram a gestão como democrática participativa.

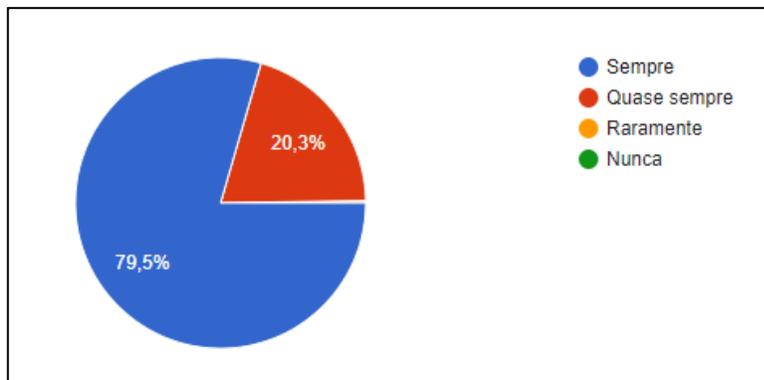
Figura 4 – Percentual de participantes que responderam sobre a questão da escola Centro Educacional Claudionor Batista realiza uma gestão democrática participativa



Fonte: Cláudia de Santana

Conforme representado na figura 5 com relação a pergunta se a gestão envolve a comunidade escolar nas tomadas de decisão, 314 responderam que sempre, 80 que quase sempre, 01 responderam que raramente e ninguém respondeu nunca.

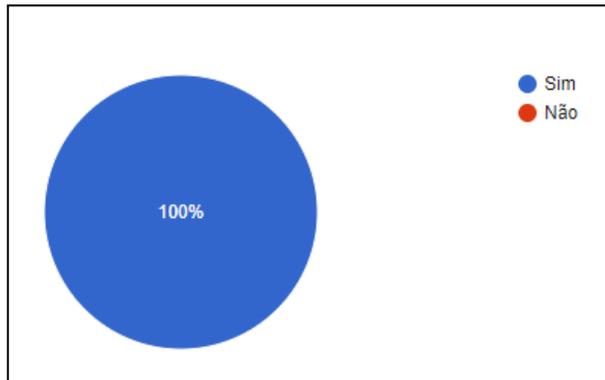
Figura 5 – Percentual de participantes que responderam sobre a questão se a gestão envolve comunidade nas tomadas de decisão.



Fonte: Cláudia de Santana

Com relação a pergunta se a proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos, conforme representado na figura 6, demonstrou que 100% dos participantes responderam que sim.

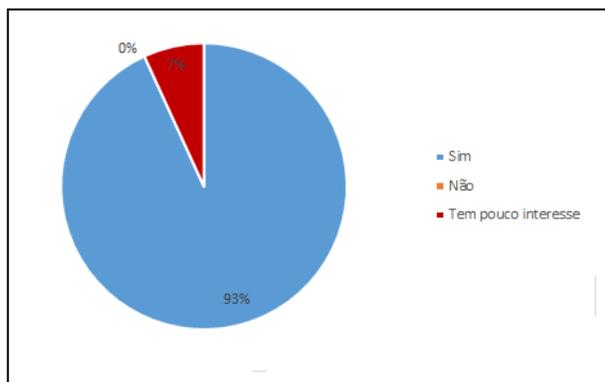
Figura 6 – Percentual de participantes que responderam se a proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos.



Fonte: Cláudia de Santana

De acordo, a figura 7 mostra as respostas da pergunta se a gestão incentiva ideias inovadoras para melhorar as condições físicas, técnicas e educacionais da instituição, 368 responderam que sim, 27 responderam que tem pouco interesse e ninguém respondeu que não.

Figura 7 – Percentual de participantes que responderam se a gestão incentiva ideias inovadoras para melhorar as condições físicas, técnicas e educacionais da instituição.

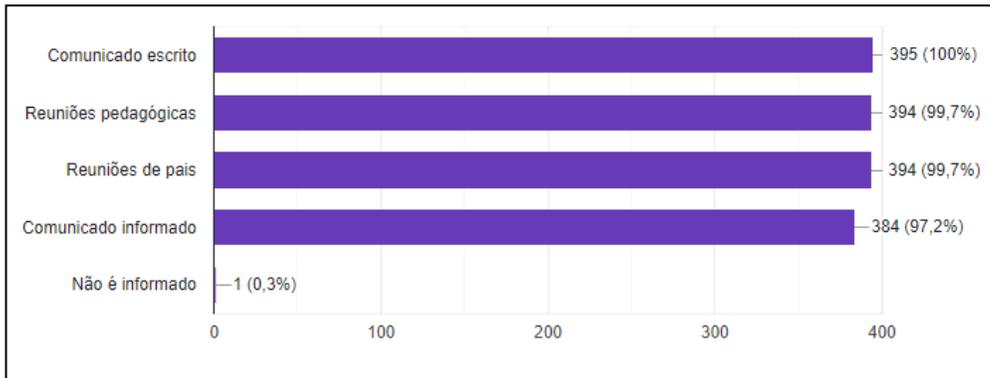


Fonte: Cláudia de Santana

De acordo a pergunta de que maneira tem conhecimento sobre as decisões tomadas pela direção, conforme representado na figura 8, demonstrou que 395 responderam que por escrito, 394 responderam que por reuniões pedagógicas e reuniões de pais, 384 responderam que por comunicado informado e apenas 01 participantes respondeu que não era informado.

Figura 8 – Percentual de participantes que responderam se a gestão incentiva ideias inovadoras para

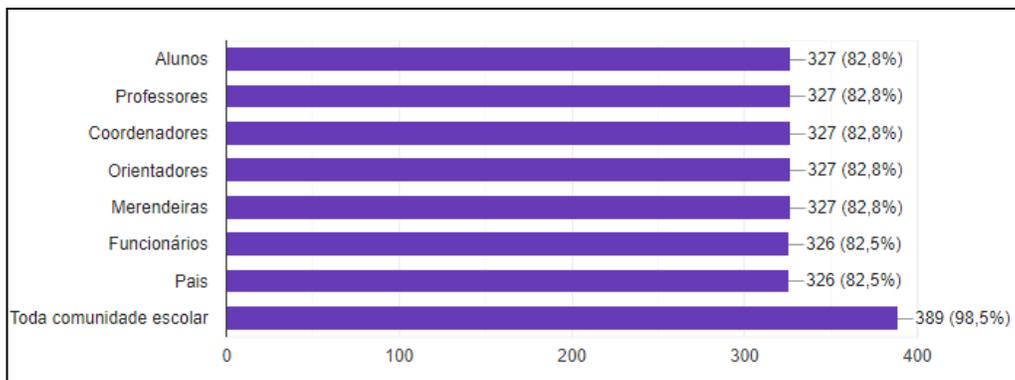
melhorar as condições físicas, técnicas e educacionais da instituição.



Fonte: Cláudia de Santana

De acordo, a figura 9 mostra as respostas da questão quem participa da elaboração da proposta pedagógica, 327 responderam que alunos, professores, coordenadores e orientadores, 326 responderam que funcionários e pais, e 389 responderam que toda comunidade.

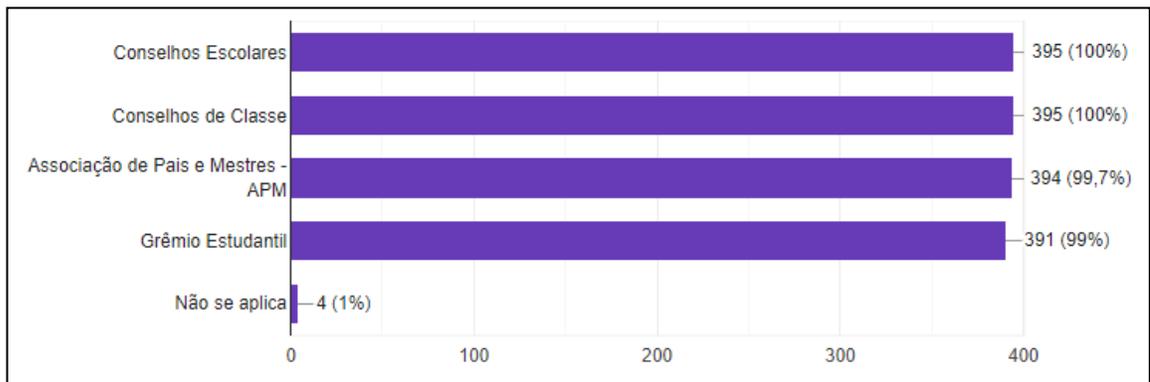
Figura 9 – Percentual de participantes que responderam quem participa da elaboração da proposta pedagógica.



Fonte: Cláudia de Santana

De acordo a pergunta quais mecanismos utilizados pela escola para auxiliar na prática democrática, conforme representado na figura 10, demonstrou que 395 responderam que Conselhos Escolares e Conselhos de Classe, 394 responderam que Associação de Pais e Mestres – APM e Grêmio Estudantil e 04 responderam que não se aplica.

Figura 10 – Percentual de participantes que responderam quais mecanismos utilizados pela escola para auxiliar na prática democrática.



Fonte: Cláudia de Santana

Dos 395 participantes a maioria deram sugestões para gestor desenvolver de forma efetiva uma gestão democrática participativa, tais como:

- ✓ Permitir participação de toda comunidade escolar na elaboração e consolidação do Projeto Político Pedagógico;
- ✓ Que todos que fazem parte da escola tenham voz e voto nas decisões da direção, tirando do diretor escolar o papel único ator decisivo no âmbito da escola;
- ✓ Que o gestor tenha formação acadêmica na área de gestão escolar;
- ✓ Que o gestor escolar seja um mediador com intencionalidade positiva entre trabalhadores da educação;
- ✓ Realizar projetos políticos pedagógicos atrativos para toda comunidade escolar;
- ✓ Estimular toda a comunidade escolar a participação em eventos e decisões;
- ✓ Propor caixinha de sugestões para a comunidade escolar participar das decisões escolar;

- ✓ Que o gestor realize reuniões sempre que necessário;
- ✓ Que a escola seja vista como um espaço coletivo;
- ✓ Não ter indicação política de diretores escolares;
- ✓ Acabar com indicação de diretores nas escolas públicas;
- ✓ Criar vínculos sólidos com a sociedade escolar;
- ✓ Participação mais ativa dos pais nas reuniões;
- ✓ Criar mais mecanismos para tomadas de decisões.

A gestora escolar da escola citada considera que realiza uma gestão democrática e participativa, uma vez que sempre realiza reuniões, e antes de tomar decisões procura ouvir a comunidade escolar.

De acordo com o questionário aplicado e com a entrevista com a gestora ficou ciente que o Projeto Político Pedagógico da escola e o Regimento Interno foram construídos com a participação dos segmentos carreira magistério e carreira assistência à educação.

O que foge do conceito de Lück et.al (2005) sobre gestão participativa, em que esta envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na melhoria do processo pedagógico. O resultado esperado é a participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico e a participação da comunidade escolar nas decisões pedagógica, administrativa e financeira da escola.

Verificou-se que momentos de avaliação ocorrem apenas com o segmento da carreira magistério, o que inviabiliza uma real construção do PDE, assim como do PPP, o que vai contra o processo de democratização das escolas públicas. Silva (2002) fala ser fundamental o envolvimento de todos os participantes do cotidiano escolar nessa nova modalidade de administração escolar, uma vez que todos, possuem habilidades, conhecimentos e ideias a contribuir.

Em entrevista, a gestora escolar informa que repassa aos segmentos escolares assuntos referentes às condições financeiras da escola, porém, não há um mural com exposição de orçamento gastos, entrada de verbas e serviços realizados. A gestora escolar informou que possui pastas com todo orçamento disponível para consulta em sua sala, e que sempre está de

portas abertas para atender solicitações. Comunica que há transparência e controle interno dos recursos públicos, uma vez que está em dia com a prestação de contas. Mas o fato da gestora escolar não expor os orçamentos gastos, entrada de verbas e serviços realizados, boa parte dos entrevistados informaram não haver exposição dos gastos.

Para uma escola que o gestor não seja individualista nas tomadas de decisões, pois para se alcançar resultados positivos é preciso valorizar a participação de todos nas tomadas de decisões, procurando a interação e um modo de construção coletiva, objetivando o funcionamento da escola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado demonstrou através das repostas do questionário aplicados na escola Centro Educacional Claudionor Batista na cidade de São Francisco do Conde, que professores, coordenadores, funcionários pais e alunos, todos são corresponsáveis por tudo que se passa na escola, seja no setor administrativo ou na área pedagógica.

É na aprendizagem mútua que fortalece a conquista da autonomia da escola. Busca reivindicar seus direitos diante do poder, faz opções, define rumos e realiza com serenidade seu trabalho, integrando-se na luta a favor do sucesso escolar de sua clientela. Diante dessas evidências entende-se o quanto é importante a gestão democrática e participativa no contexto escolar.

Realizar uma gestão democrática participativa significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para entender as expectativas da sociedade e da atuação da escola. Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar.

Para um funcionamento eficaz das instituições escolares, é fundamental a implantação de vários mecanismos nas quais garantam a efetivação da gestão participativa, tais como: os conselhos escolares, escolha dos diretores, associações de pais e mestres dentre outros, construídos de forma coletiva no contexto educacional, como um ato político, uma vez que favorece a participação de todos os atores sociais que formam a instituição educacional.

Para o alcance dos objetivos propostos realizou-se uma revisão da literatura sobre o assunto, na qual se recupera e se avalia criticamente as análises e conclusões de alguns trabalhos importantes na área. Através da pesquisa bibliográfica houve o aprofundamento sobre o tema e o despertar para conceitos ainda desconhecidos e a reflexão sobre a importância dos mesmos na prática dos profissionais envolvidos na educação. No entanto, no último capítulo, desenvolveu-se um estudo de caso, baseado em uma pesquisa de campo onde foi aplicado questionário online, nos sujeitos da pesquisa que permitiu a visualização da relação dos estudos teóricos com a prática desenvolvida na escola Centro Educacional Claudionor Batista na cidade de São Francisco do Conde – Bahia.

A análise dos dados da pesquisa demonstrou que a maioria dos profissionais que trabalham na escola municipal pública da cidade de São Francisco do Conde, Centro Educacional

Claudionor Batista considera a gestão praticada na escola em que atuam, democrática e participativa, porém apresentaram as dificuldades apresentadas para que ela aconteça.

Tendo como objetivo propiciar um ambiente de melhoria no campo pedagógico, cabe ao gestor apresentar e estimular os demais profissionais da educação, fornecendo instrumentos capazes de motivá-los para desenvolvimento de competências diversas. Tal estímulo pode ocorrer por meio de adoção de programas de formação continuada, que surgem como forma de introdução de novos padrões de gestão e de ensino, podendo vir a propiciar ascensão funcional, além de ser uma fonte de formação, que oportuniza melhora intelectual, bem como uma situação de sociabilização e colaboração em face de práticas e atitudes que objetivam a melhoria da educação

É na aprendizagem mútua que fortalece a conquista da autonomia da escola. Busca reivindicar seus direitos diante do poder, faz opções, define rumos e realiza com serenidade seu trabalho, integrando-se na luta a favor do sucesso escolar de sua clientela. Diante dessas evidências entende-se o quanto é importante a gestão democrática e participativa no contexto escolar.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. IESDE Brasil, 2009. BRASIL, **Constituição Federal**. Brasília: Imprensa Oficial, 1998.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília, DF, 2004.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Cadernos dos Conselhos Escolares. Caderno 2: **Conselho Escolar e a Aprendizagem na Escola**. Brasília: MEC, 2004, 10 volumes.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática- a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Goiânia: Alternativa, 2003.

_____. **Gestão da educação**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação. In: **Revista Retratos da Escola, Brasília**, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: Acesso em: 25 mar. 2020;

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96. Brasília: Imprensa Oficial, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. Ed. 19. São Paulo: Cortez, 1994.

_____. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia, GO:Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa et al. A escola participativa: O trabalho do gestor escolar. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **Organização e gestão na escola**. Goiânia: Alternativa, 2008.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: Acesso em 22 de março de 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. 1. ed. São Paulo: Xamã, 1995.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

SEED – Secretaria de Estado da Educação do Paraná. **Gestão democrática: um desafio frente aos conflitos da realidade escolar**. Londrina. 2008. Disponível em: Acesso em: 07 mar. 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Eliene Pereira. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. In: Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009.

ANEXOS

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Esta pesquisa destina-se a conhecer a opinião dos professores, coordenadores, funcionários, alunos e pais sobre o papel do gestor escolar na construção de uma escola democrática participativa. Na certeza de contar com sua colaboração, agradeço a disponibilidade e atenção, que certamente irá enriquecer e valorizar a pesquisa que estou desenvolvendo na Graduação em Administração Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB de São Francisco do Conde.

Obs. Não é necessário identificar-se.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Título do trabalho:	O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA
Pesquisadora:	Claudia de Santana
Orientadora:	Dra. Rejane Felix Pereira
Nome do participante:	
Carteira de Identidade	
Cargo na organização:	

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do trabalho de conclusão de curso intitulado “ O papel do gestor na construção de uma escola democrática participativa”, de responsabilidade da acadêmica Claudia de Santana, orientado pela profª Rejane Felix Pereira, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração Pública da UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO – BRASILEIRA – UNILAB, Campus dos Males, São Francisco do Conde (BA).

Leia cuidadosamente o que segue me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso acerte fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo geral, verificar a aplicabilidade das ferramentas de transparência implantadas pelo TCM/BA, a partir da Lei Federal nº12.527/2011(Lei de Acesso à informação - LAI) e seus impactos no Controle Social da administração pública nos municípios baianos e por objetivos específicos, a) Apresentar o papel institucional do TCM/BA como órgão de Controle Externo da administração pública junto aos municípios baianos; b) Esclarecer os dispositivos da lei nº 12.527/2011 e sua relação com as ferramentas de transparência do TCM/BA, estimulando a participação cidadã para atuação junto ao controle social da administração pública;

2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder ao questionário estruturado de forma online;
3. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação, bem como, de que ao participar da presente pesquisa, não correrei nenhum risco;
4. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação; e
5. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados.

São Francisco do Conde (Ba), 14 de fevereiro de 2022.

Assinatura do participante

Assinatura do acadêmico



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA**
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O presente Questionário faz parte de uma pesquisa sobre **O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA**, Aplicados em três escolas públicas municipais de São Francisco do Conde. Tema de anteprojeto do Curso de Administração Pública, da acadêmica Claudia de Santana. Solicitamos sua contribuição, respondendo-o a fim de que se possa efetuar a análise dos dados para realizar a pesquisa.

PERFIL DO RESPONDENTE

Sexo:

Feminino Masculino Outros: _____

Grau de instrução:

Primário 1º Grau Incompleto 1º Grau Completo 2º Grau Incompleto
 2º Grau Completo Graduação Pós graduação Mestrado Doutorado
Pós Doutorado

Qual sua atuação na escola Centro Educacional Claudionor Batista?

Aluno(a) Professor(a) Coordenador(a) Funcionário(a) Pais

1. Na sua opinião, a escola Centro Educacional Claudionor Batista realiza uma gestão democrática participativa?

Sim Não

2. A gestão da escola Centro Educacional Claudionor Batista envolve a comunidade escolar nas tomadas da decisão?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

3. A proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos?

Sim Não

4. A gestão da escola Centro Educacional Claudionor Batista incentiva ideias inovadoras e sugestões para melhorar as condições físicas, técnicas e educacionais da instituição?

Sim Não Tem pouco interesse

5. De que maneira, você tem conhecimento sobre as principais decisões tomadas pela direção?

Comunicado escrito Reuniões pedagógicas Reuniões de pais
Comunicado informado Não é informado

6. Quem participa da elaboração da proposta pedagógica?

Alunos Professores Coordenadores Orientadores
Merendeiras Funcionários Pais Toda comunidade escolar

7. Quais mecanismos utilizados pela escola Centro Educacional Claudionor Batista para auxiliar na prática democrática participativa?

Conselhos Escolares Conselhos de Classe Associação de Pais e Mestres
- APM Grêmio Estudantil Não se aplica

8. Quais suas sugestões para gestor desenvolver de forma efetiva uma gestão democrática participativa?
