



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA**

IEAD – INSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ELIENAI RIBEIRO CAVALCANTE

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR DA E. E. F. FERNANDO
CAVALCANTE MOTA DE CAPISTRANO (CE): LIMITAÇÕES E
DESAFIOS**

REDENÇÃO

2020

ELIENAI RIBEIRO CAVALCANTE

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR DA E. E. F.
FERNANDO CAVALCANTE MOTA DE CAPISTRANO (CE):
LIMITAÇÕES E DESAFIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração
Pública (EAD) da Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientadora: Polyana Karina Mendes Ximenes.

REDENÇÃO

2020

Cavalcante, Elienai Ribeiro.

C377g

Gestão democrática escolar da E. E. F. Fernando Cavalcante Mota de Capistrano Ce: limitações e desafios / Elienai Ribeiro Cavalcante. - Redenção, 2020.
54f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2020.

Orientador: Prof. Dr^a. Polyana Karina Mendes Ximenes.

1. Gestão Escolar. 2. Educação pública. 3. Educação: teoria e prática. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 379.8162

ELIENAI RIBEIRO CAVALCANTE

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR DA E. E. F.
FERNANDO CAVALCANTE MOTA DE CAPISTRANO (CE):
LIMITAÇÕES E DESAFIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração
Pública (EAD) da Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira do
Ceará, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração Pública,
na modalidade à distância.

Aprovada em: ___ / ___ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Polyana Karina Mendes Ximenes
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

A Deus.

Aos meus pais, Fernando Pinheiro Cavalcante
e Maria Divaneide Ribeiro Cavalcante.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me guiar e proteger durante toda a caminhada até aqui vivida, me dando forças e saúde para superar os desafios, pelas oportunidades de crescimento tanto material como profissional e espiritual.

Ao meu pai Fernando Pinheiro Cavalcante e a minha mãe Maria Divaneide Ribeiro Cavalcante, que são meus maiores exemplos como pessoas, pelo apoio incondicional e pelas suas orações que me fizeram prosseguir. Meus pais me fizeram o ser humano que sou hoje e sem eles nada disso seria possível.

Aos meus irmãos que colaboraram com o apoio nas horas difíceis, quando pensei que não ia conseguir alcançar os meus objetivos acadêmicos.

A minha orientadora Polyana Ximenes, por toda sua dedicação e disponibilidade em orientar, corrigir e contribuir para que o presente trabalho pudesse ser executado. Aos membros participantes da banca examinadora por toda a disponibilidade e pelas contribuições no trabalho.

Aos meus colegas da turma de 2015.2 pelo companheirismo e contribuições durante toda a caminhada acadêmica, pelos momentos de estudo e de descontração, mesmo que alguns tenham desistido, porém sempre estivemos unidos.

Aos meus colegas de trabalho que me deram apoio moral e a todos que estiveram juntos comigo, diretamente ou indiretamente na realização do meu objetivo.

A minha noiva Kerliane Holanda que sempre me motivou e esteve ao meu lado desde o início, aos meus amigos Bruno Nascimento da Silva e Viviane Martins que me esclareceram algumas dúvidas e me apoiaram a prosseguir com a construção do trabalho.

A toda Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) pela oportunidade a mim concedida de ter feito parte do seu corpo discente, bem como corpo docente, funcionários e órgãos de fomento.

Aos gestores da Escola Pública Municipal de Ensino Fundamental pela disponibilidade do seu tempo e interesse em contribuir com a pesquisa, que foi de fundamental importância para a realização do trabalho.

“É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática. [...] Continuo buscando, procurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para conhecer, o que ainda não conheço e para comunicar e anunciar a novidade”

(Paulo Freire)

RESUMO

A gestão escolar democrática é a cada dia compreendida como a responsável pela imagem da educação pública, de modo que essa ultrapassa a visão de ineficiência e vai perdendo seu caráter protecionista e assistencialista, assumindo o caráter democrático e participativo na gestão da escola. Assim, o presente trabalho “Gestão Democrática Escolar da E. E. F. Fernando Cavalcante Mota de Capistrano (CE): limitações e desafios”, tem como objetivo principal compreender as características da gestão democrática escolar, seus princípios e mecanismos no setor público. E objetivos específicos: Estudar a administração pública democrática em um órgão público educacional da cidade de Capistrano-Ce; Analisar o papel do diretor em presença ao fortalecimento do exercício coletivo, a ética profissional e o comprometimento político pedagógico no contexto democrático; Validar a importância da gestão participativa, mostrando suas limitações e superação de desafios no âmbito educacional. Trata-se de um estudo de caso, de caráter qualitativo na educação que foi realizado em campo. As informações foram coletadas através de um questionário feito a diretora, a agente administrativo, a uma professora, uma mãe de aluno e a uma aluna da E. E. F. Fernando Cavalcante Mota da cidade de Capistrano – CE. Os dados obtidos foram lidos, interpretados e analisados mediante ao foco principal do estudo. Para melhor entendimento, os resultados foram expressos em textos, quadros e gráficos, pois assim, se têm uma melhor interação sobre as perguntas e as respostas obtidas. Dessa forma, considera-se que a Administração Democrática é uma prática que pode ser abordada através dos avanços e desafios atuais da gestão escolar democrática, e também uma forma de resolver as questões políticas e pedagógicas e as relações dos gestores e docentes. Portanto, foi satisfatório mostrar quais seus benefícios e as barreiras desse tipo de administração, deixando uma nova sugestão para novas pesquisas que podem surgir entre a comunidade científica.

Palavras chaves: Administração. Democracia. Gestão Pública. Instituição educacional. Gestor Escolar.

ABSTRACT

Democratic school management is understood every day as responsible for the image of public education, so that it goes beyond the view of inefficiency and loses its protectionist and assistentialist character, assuming the democratic and participatory character in school management. Thus, the present work “School Democratic Management of E. E. F. Fernando Cavalcante Mota de Capistrano (CE): limitations and challenges”, aims to understand the characteristics of democratic school management, its principles and mechanisms in the public sector. Specific objectives: Study democratic public administration in a public educational agency in the city of Capistrano-Ce; Analyze the role of the director in the presence of strengthening collective exercise, professional ethics and political and pedagogical commitment in the democratic context; Validate the importance of participatory management, showing its limitations and overcoming educational challenges. This is a qualitative case study in education that was carried out in the field. The information was collected through a questionnaire made to the principal, the administrative agent, a teacher, a mother of a student and a student of E. E. F. Fernando Cavalcante Mota from the city of Capistrano - CE. The data obtained were read, interpreted and analyzed using the main focus of the study. For a better understanding, the results were expressed in texts, charts and graphs, because thus, there is a better interaction on the questions and answers obtained. Thus, it is considered that Democratic Administration is a practice that can be addressed through the current advances and challenges of democratic school management, and also a way to resolve political and pedagogical issues and the relationships of managers and teachers. Therefore, it was satisfactory to show its benefits and the barriers of this type of administration, leaving a new suggestion for new research that may arise among the scientific community.

Keywords: Administration. Democracy. Public Management. Educational institution. School Manager.

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Formação Profissional e Período de atividades na escola.....	35
Quadro 2 – Como a administração democrática pode resolver problemas no âmbito educacional, principalmente nas escolas públicas do município de Capistrano-Ce?.....	36
Quadro 3 – Quais as principais dificuldades que há na existência da gestão democrática nos órgãos públicos?	38
Quadro 4 – Os gestores dessa instituição têm capacidades/qualidades necessárias para exercer o cargo que ocupam com criatividade, autoconfiança, liderança e habilidade de adaptação?	39
Quadro 5 – O Núcleo Gestor dá autonomia para que os funcionários possam expor suas opiniões e anseios?	40
Gráfico 1 – Como é a atual Gestão da escola?.....	42
Gráfico 2 – Relacionamento do professor com o núcleo gestor?.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF -	Constituição federal
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PND	Planos Nacionais de desenvolvimentos
PSECD	Planos Setorial de Educação, Cultura e Desporto

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO.....	16
2.1.1 Uma Gestão de participação na escola.....	20
2.2. GESTÃO PÚBLICA/ESCOLAR NA EDUCAÇÃO	22
2.3. GESTOR PÚBLICO E A IMPORTÂNCIA DO SEU PAPEL NA INSTITUIÇÃO DE TRABALHO.....	25
2.4. LIMITAÇÕES E DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA.....	29
3. METODOLOGIA	31
3.1 PESQUISA.....	31
3.2 PROCEDIMENTOS	31
3.3 ABORDAGEM DO PROBLEMA	32
3.4 CENÁRIO DA PESQUISA	32
3.5 PERÍODO EM QUE OS DADOS FORAM COLETADOS	33
3.6 PÚBLICO PESQUISADO E CAUSAS DA ESCOLHA	33
3.7 PROBLEMA ENCONTRADO NO PERÍODO DE COLETA	33
4. GESTÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: ANÁLISE INVESTIGATIVA NA E. E. F. FERNANDO CAVALCANTE MOTA	34
4.1 ESTRUTURA DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA	34
4.2 RECURSOS HUMANOS DA E. E.F. FERNANDO CAVALCANTE MOTA	34
4.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO FEITO À DIRETORA, À AGENTE ADMINISTRATIVO E À PROFESSORA	35
4.4 RESULTADO DAS DISCUSSÕES	44
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDECE	52

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o termo democracia tornou-se uma importante discussão em âmbito social, diante disso, percebe-se que a escola não ficou alheia nesse debate, ao contrário veio à tona inúmeros questionamentos alusivos à democracia referente à gestão democrática.

É válido destacarmos que as transformações ocorreram na sociedade através de um percurso histórico que colaborou para que a democracia fosse efetivada, principalmente, voltado à educação. Assim, essas mudanças políticas e econômicas do nosso país passaram a ser refletido no desenvolvimento educacional do cidadão (SILVA, 2014).

De acordo com Libâneo (2001): a própria montagem do aparelho escolar é consequência da participação democrática, apesar que no interior da escola fosse citado muito a palavra democracia, mesmo com aqueles professores que assumiam, não abdicavam, não abriam mão da sua autoridade, e utilizavam essa autoridade para fazer com que os alunos elevassem seu nível de assimilação da cultura dos homens.

Dessa forma, a realidade vivenciada nas escolas passa a ser questionada se realmente há democracia, no qual permite que todos façam parte desse espaço, assim como a comunidade, os pais e familiares participem dos momentos de planejamento de ações que buscam colaborar com o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

Vale ressaltar que essa gestão democrática já constitui da fala de muitos gestores, entretanto, muitas vezes esses não sabem ao menos conceituar como ocorre essa forma de gerir, da mesma forma como têm escolas que afirmam trabalhar de modo democrática, porém, o núcleo gestor toma todas as decisões, inviabilizando o serviço e o bom andamento de outros setores.

Mediante a isso, percebe-se que ao longo dos anos ficou notório que a administração pública brasileira necessitou e ainda necessita de uma gama de instrumentos para auxiliar os gestores públicos na tomada de decisão, como também na preparação desses gestores no desenvolvimento de suas funções. Em meio ao contexto administrativo atual, encontram-se inúmeros problemas a serem enfrentados (COELHO, 2017, p.262).

Dessa forma, esse trabalho justifica-se pela necessidade de estudar e compreender a importância da gestão democrática no setor público da cidade de Capistrano-Ceará e como

está sendo desenvolvida na E. E. F. Fernando Cavalcante Mota. Tendo como principal problemática a questão: Como a administração democrática está sendo desenvolvida no âmbito educacional, principalmente nas escolas públicas do município de Capistrano-Ce, especificamente na Escola de Ensino Fundamental Fernando Cavalcante Mota?

Trata-se de um estudo de caso, de caráter qualitativo na educação que foi realizado em campo. As informações foram coletadas através de um questionário feito a diretora, à agente administrativa, a uma professora, á uma mãe de aluno e a uma aluna da E. E. F. Fernando Cavalcante Mota da cidade de Capistrano – CE. A diretora, a agente administrativa, e a professora são efetivas e lotadas no quadro atual da escola. Os dados obtidos foram lidos, interpretados e analisados mediante ao foco principal do estudo. Para melhor entendimento, os resultados foram expressos em textos, quadros e gráficos, pois assim, se têm uma melhor interação sobre as perguntas e as respostas obtidas

Esse estudo será dividido em quatro capítulos, sendo o primeiro: A conceituação de Gestão Democrática na Educação; Segundo: Gestão Pública/Escolar na educação; terceiro: Gestor Público e a importância do seu papel na instituição de trabalho; e o quarto: Limitações e desafios da Gestão Pública democrática na escola. Mediante a isso, o mesmo tem como

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo principal

Compreender as características da gestão democrática escolar, seus princípios e mecanismos no setor público.

1.1.2 Objetivos específicos

- Estudar a administração pública democrática em um órgão público educacional da cidade de Capistrano-Ce;
- Analisar o papel do diretor em presença ao fortalecimento do exercício coletivo, a ética profissional e o comprometimento político pedagógico no contexto democrático;
- Validar a importância da gestão participativa, mostrando suas limitações e superação de desafios no âmbito educacional.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO

Falar em gestão sempre foi associado apenas às áreas administrativas das empresas, no qual sempre visou o crescimento econômico do país e o aumento de lucro para as instituições. Entretanto, após a Revolução Industrial, esse cenário político e econômico passa a influenciar também as instituições escolares. Essas instituições escolares são vistas como geradoras de mão de obra para o mercado de trabalho. Assim, tende a educação se tornar essencial para a economia, uma vez que o ensino tecnicista é um verdadeiro exemplo dessa nova demanda educacional.

Nota-se essa influência da economia para com a educação no Brasil a partir da elaboração dos Planos Nacionais de Desenvolvimento (PND), que foram construídos baseando-se nas necessidades do país na época, estando de acordo com os Planos Setoriais de Educação, Cultura e Desporto (PSECD). Desde a implantação da nova República, surgiram novos programas e projetos voltados à educação, assim como o Programa Educação para Todos. (CASTRO; NETO, 2016)

Todavia, há tempos que a escola era gerenciada por apenas uma pessoa que era responsável pelo cargo de gestor, conhecido também como diretor, que tinha todo o poder da tomada de decisões desse local, não possibilitando oportunidades para que os funcionários pudessem opinar e propor ações que contribuíssem para o desenvolvimento educacional.

Após a implementação do discurso de democracia, destacou-se importância da participação de todos os componentes da escola no processo educativo, passando a influenciar a forma não só de administrar o país, mas também as instituições escolares, onde cada indivíduo passou a opinar e expor suas ideias. De acordo com Paro (2017) a gestão democrática, pode de certa maneira torna-se uma utopia quanto a proporção da importância atribuída ela. Sendo, algo objetivado, mas não valorizado ou pouco procurado. Já sobre essa forma de gestão em âmbito escolar, buscam-se uma maior satisfação na qualidade do ensino ofertado. Quanto à qualidade no ensino, Paro (2007, p. 20) diz que

Na falta de um conceito mais fundamentado de qualidade de ensino, o que acaba prevalecendo é aquele que reforça uma concepção tradicional e conservadora da educação, cuja qualidade é considerada passível de ser mediada pela quantidade de informações exibidas pelos sujeitos presumivelmente educados. (PARO, 2017, p.20)

Destarte, para se atingir um perfil de educação de qualidade dependia da garantia de que os conteúdos fossem bem repassados pelos professores. Com isso, o diretor (atualmente denominado de gestor) era o centro da organização escolar, decidindo, dessa forma, em sua visão o que era melhor para a escola. Não obstante, essa qualidade ansiada não foi concretizada de fato. Sendo as insatisfações e fracasso as principais razões para que esse tipo de condução escolar fossem repensadas, haja vista que não surge de uma premissa do grupo de professores, mas de um cumprimento da própria legislação constitucional que informa em artigo primeiro da Constituição Federal de 1988, parágrafo único que "todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos [...]" com isso o diretor/gestor não planeja e executa qualquer atividade sem a participação dos demais agentes envolvidos.

Dessa forma, de acordo com Gadotti (2014) para ocorrência de uma gestão que todos participem, faz-se necessário esses entendam que estão planejando de forma coletiva e que sua participação impactará diretamente na formação de seus educandos. E, essa forma de gerenciar está embasado na qualidade de ensino e aprendizagem com responsabilidade e compromisso com os alunos e a sociedade onde estão inseridos.

De acordo com nossa Constituição Federal (CF) em seu artigo 205, diz que “A educação é direito de todos e dever do Estado e da família [...]”. Assim como também no artigo 208, cita o ensino obrigatório e gratuito dos 6 aos 14 anos. Sendo um dever do Estado garanti-lo e um direito público subjetivo. Com o inciso I do artigo 208, através da Emenda Constitucional nº 59, de 11 de novembro de 2009, alterado com a ampliação da obrigatoriedade do ensino da educação básica dos 4 aos 17 anos, assegurando que seja gratuito.

Enquanto isso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), reafirma o Artigo 5 quanto ao acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo, sendo exigido por qualquer cidadão individual ou coletivamente, associações, sindicatos entidade de classe e o Ministério Público acionando através do Poder Público. Com isso, compreende-se a gestão

democrática é um percurso de luta que se presume e se anseia nas características da prática social.

Transversalmente, as influências liberais adaptaram-se aos interesses de grupos, originando uma nova forma de liberalismo acalcanhado nas questões sociais do povo. Predominando com isso, a cultura política autoritária, introduzida por contração de democracia.

Segundo Dieter (2015) a reforma na educação ocorrida nos anos 90, mostrou o descompromisso do Estado no momento de descentralizar as medidas educacionais para atuar nas comunidades. Absorvendo-se de permanecer com políticas públicas sociais, deixando claro o propósito de centralizar o poder e descentralizar a responsabilidade do mesmo. Apontando argumentos que a privatização de serviços educacionais é detentora de maior qualidade. Além disso, a ênfase na qualidade do ensino não garantiu uma educação duradoura.

Diante disso, podemos concluir que a educação pública desenvolveu-se, organizada através de um Estado protegido, superior ao povo. Com isso, o processo de democratização da educação brasileira passou por muitas etapas, compreendida, primeiramente, como direito universal ao acesso e, depois, direito a um ensino de qualidade e à participação democrática na gestão das unidades escolares e dos sistemas de ensino.

Com isso, foi necessário a implementação de políticas públicas para serem desenvolvidas na escola, promovendo a assistência das necessidades e anseios dos que pertencem a comunidade escolar e requer que as pessoas envolvidas desempenhem o seu papel, participando de forma concreta a favor do desenvolvimento das propostas a serem executadas.

Sobre o exposto e diante da valorização da existência da Gestão Democrática na educação, autores como, Gadotti (2001), Silva (1996), Veiga (1997), Vianna (1986), Libâneo (2004), Luck (2006) e Paro (2006), apoiam esse processo, ponderando que deve ser realizado através de um trabalho participativo, autônomo e democrático, que envolva diferentes segmentos sociais que compõem a escola, no qual os sujeitos podem contribuir de forma efetiva, rompendo com autoritarismo percebido no interior das instituições escolares.

Com essa ação, foi programado meios capazes de auxiliar as escolas na promoção de reflexão quanto ao papel do gestor na busca por uma escola pública de qualidade. Sendo firmada na Constituição Federal citando que o ensino deverá ser ministrado fundamentado nos princípios da gestão democrática do ensino público, na forma da lei:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. 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; VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Desenvolver um sistema educacional alicerçado nesses princípios pode ser um desafio grande para os gestores da educação, devido à necessidade de proporcionar a todos uma educação que firme uma formação de qualidade quanto ao exercício da cidadania, o ingresso no mundo do trabalho e até mesmo ao ensino superior, assim como, possibilitar igualdade de condições para o ingresso e para a permanência na escola. Tentando sempre a efetiva valorização dos profissionais da educação.

Nesse mesmo viés, ao tratar-se dos princípios da gestão democrática, o art. 1º da Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996), referente à educação, diz que deve abranger “os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais, organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

Já dentro do §1º do art. 1º há também a defesa de formas diferenciadas de ampliar a educação, ressaltando que o ensino aprendido não ocorre apenas no espaço físico dedicado a isso, mas também em espaços sociais que desempenham diálogos divergentes, com interpretações e compreensões que potencializam o conhecimento e experiências de vida. Sobre a gestão democrática, na LDB está explicitada que no Art. 14 explicita que os sistemas de ensino definirão as regras da gestão democrática do ensino público na educação básica,

baseando-se nas suas especialidades, seguindo os princípios da participação dos profissionais da educação auxiliando na elaboração do projeto pedagógico da escola. A presença participativa da comunidade escolar e local em reuniões e conselhos escolares. (BRASIL, 1996).

Nota-se, que na LDB há o anseio de orientar como deve ocorrer o processo de gestão democrática no ensino público da educação básica. No qual é atribuído aos sistemas de ensino a responsabilidade de definir as normas da gestão democrática levando em consideração as suas particularidades, devendo ser efetivado através do auxílio dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola e que a comunidade escolar e local façam parte dos espaços colegiados como o Conselho Escolar, associação de pais etc.

2.1.1 Uma Gestão de participação na escola

Bastos (2003) cita que o movimento de participação na gestão da escola pública deve início por meio de estudantes secundários no antigo Distrito Federal, no período da gestão de Anísio Teixeira, como secretário da educação (1931-1935), em que foi o primeiro a fazer essa relação de democracia com a administração da educação.

Quanto a isso, Colares (2003) diz que a partir do final dos anos 1980, surgiram as ideias de que seria era indispensável a participação da comunidade nos debates relacionados aos problemas da educação e de outras questões que estavam relacionadas ao interesse da comunidade, oportunizando assim, a democracia na escola.

Foi depois dos movimentos de reivindicação desenvolvidos pelos professores que a discussão sobre o modelo burocrático e hierárquico de organização da educação e da escola passou a ser viabilizado como um meio de democratização. Através da globalização e das novos anseios do mundo, a gestão participativa começou a ser um dos princípios para uma participação popular na construção de uma identidade e autonomia da escola.

Conforme Paro (1986), a gestão participativa é construída pelas forças políticas, viabilizando o bem comum no contexto social na qual a escola está inserida, pois a escola e a comunidade estão dialeticamente constituídas. Repensar a teoria e a prática no sentido de adequar alguns controles formais e incentivar a gestão participativa na educação constitui-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania:

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 1986, p. 46)

Paro (1986) enfatiza que gestão participativa é um processo com resultados em longo prazo, pois é necessária a ruptura de velhos hábitos de uma gestão centralizada no diretor para uma gestão que valorize a participação de todos que fazem parte da escola e de toda a comunidade na qual a escola está inserida.

O gestor fica responsável em expor a democracia na escola pública, assim como implementá-la através de suas atitudes e práticas com todos os sujeitos da instituição. Proporcionando a todos os membros envolvidos um local escolar agradável, interativo e que busca a realização de um trabalho pedagógico coletivo, desenvolvendo a identidade própria para a escola com resultados satisfatórios e eficazes em todos os segmentos. Segundo Luck (1996),

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

Assim, percebe-se que a gestão participativa necessita ainda ser um conceito mais conhecido para muitos diretores que insistem em uma linha autoritária, sendo como o único dono do saber e das decisões tomadas na escola. Sabemos que essa atitude não tem mais lugar

na sociedade contemporânea, porque, a escola é interligada com a sociedade, segundo os princípios constitucionais democráticos, e não é permitido uma gestão verticalizada e o alijamento daqueles que são parte constitutiva do processo pedagógico.

2.2. GESTÃO PÚBLICA/ESCOLAR NA EDUCAÇÃO

De acordo com Carvalho & Oliveira (2018, p.15) um dos maiores desafios para a educação pública no Brasil é manter os alunos em escolas com bons resultados acadêmicos. Considerando a questão da equidade na aprendizagem entre as escolas, este estudo investigou possíveis associações entre o desempenho dos alunos e dois fatores: um intraescolar (liderança do diretor) e outro extraescolar relacionado à política do sistema educacional.

Para que a escola alcance seus objetivos no que diz respeito aprendizagem é necessário que o gestor seja articulador e atuante no que diz respeito ao pedagógico, pois sabemos que toda a escola é pedagógica, o que faz com que a mesma tenha resultados e sucesso dos discentes refere-se ao sucesso do trabalho realizado por toda a equipe pedagógica desde ao gestor ao professor. Toda via para que os discentes tenham êxito é necessário haver planejamento, acompanhamento e avaliação. (SILVA, 2009, p. 70)

Dessa forma, segundo Silva (2009, p.73), o gestor deve partir da realidade da escola, identificando o nível dos alunos para poder traçar metas para sanar as dificuldades e por meio disso obter uma aprendizagem de sucesso com todos, pois sabe-se que cada estudante tem sua própria bagagem de conhecimento adquirido ao longo da educação básica, outro aspecto bastante relevante é a facilidade de obter a compreensão dos conteúdos aplicados, alguns tem uma maior facilidade outros requer uma maior quantidade de tempo e uso de uma didática diferente por meio do professor.

Sabemos que os padrões de aprendizagem requerem bastante atenção e exige o envolvimento de diferentes parâmetros determinantes, tais como: Política educacional, econômica, social, serviços educacionais oferecidos, família e comunidade e por fim, o principal as condições de aprendizagem dos alunos. Para Santos (2014) os fatores determinantes para uma adequada gestão do processo de produção pedagógico-escolar, está o

entendimento da gestão escolar como uma prática social de apoio à prática educativa legitimada via exercício da participação, da democracia, da autonomia.

A partir dessa afirmação podemos perceber que é necessário haver um planejamento que sempre seja avaliado e discutido por todos da equipe gestora, avaliando o que está sendo positivo e o que precisa ser modificado no processo de ensino – aprendizagem, assim precisa de uma gestão democrática, aceitando a opinião dos principais agentes modificadores desse processo que são os professores, por que são os mesmos que estão em sala de aula diariamente e conhece a realidade de cada discente mas do que qualquer outro membro da gestão. Só assim terá uma aprendizagem significativa e uma formação humana de qualidade, porque todos na escola muitas vezes são: pais, gestores, professores, amigos e psicólogos de seus alunos.

Para Santos (2014, p.14)

A organização pedagógica liderada pelo gestor escolar e elaborada de forma coletiva pode ser realizada em todos os níveis da instituição, a fim de superar uma visão autoritária e burocrática, como se os planejadores detivessem o conhecimento da realidade e a competência técnico – científica para direcioná-la, restando aos demais somente cumprir determinações, como se não fossem capazes e incompetentes para opinar na organização pedagógica da escola. Depois da lei de gestão democrática publicada no ano de 2007, as atividades e atuações na escola são realizadas não só pela equipe diretiva, nem tão pouco pelo professor ou coordenador isoladamente. A dinâmica da organização pedagógica acontece de forma intensa e de acordo com os ideais que embora são planejados pelo grupo da comunidade escolar (Gestores, Docentes, Pais e Auxiliares em Educação), toma força quando supervisionado e coordenado pelo Gestor Escolar. (SANTOS, 2014, p.14)

O sucesso da Unidade Escolar, de acordo Santos (2014), depende da aprendizagem de seus alunos, se os mesmos têm um baixo índice de rendimento tanto nas provas internas, quanto nas provas externas, isso significa que a escola não está identificando os verdadeiros problemas que tem. É necessário observar os seguintes aspectos no que se refere a obtenção de resultados positivos, tais como: alunos frequentes nas aulas, que aprendem, motivados, que pensam no projeto de sua vida, professores que usam boas práticas e bons matérias para lecionar e altas expectativas de todos.

Alunos que sabem opinar, discutir e defender seus valores e respeitar a opinião do próximo isso significa que a escola terá bons resultados e orgulho tanto dos docentes, quanto dos discentes. Entretanto isso quer dizer que a escola precisa colocar a aprendizagem como meta principal de todas as rotinas escolares. Por meio de uma gestão participativa e atuante na

atuação pedagógica a escola desenvolverá aprendizagens significativas por meio de uma educação de qualidade para todos.

Daí a importância da atuação do gestor na parte pedagógica da escola, pois esse direcionamento e participação de todos é que faz com que as coisas realmente aconteçam e desenvolva-se e é por meio da parte pedagógica que o gestor implementará o que cada um deverá fazer na implementação do sucesso da aprendizagem. Contudo compete ao gestor definir e discutir a forma de avaliação, para que possa reforçar seus pontos e corrigir suas falhas, replanejando quando o fazer pedagógico quando necessário.

Contudo o objetivo do gestor escolar é alcançar as metas e os objetivos traçados, sendo que é gratificante quando os alunos realmente estão aprendendo o que está sendo ensinado e quando ao terminarem a educação básica, logo ingressarem no ensino superior superando seus desafios e alcançado seus objetivos e quando conseguem desenvolver as habilidades e competências que o ensino exige tornando cidadãos críticos e reflexivos no meio social. Salientamos que para a escola superar as metas se faz necessário entender que o gestor não é o único mobilizador nessa árdua tarefa, mas o mesmo é um agente que oferece e favorece melhores condições a ações para os docentes realizarem seus trabalhos, repercutindo nos índices de resultados os alunos.

Segundo Luck (2009, p. 95),

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, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que está 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 autora ressalta que é válido que é necessário o gestor assumir a função de líder e direcionar as ações dentro da escola, para os objetivos fluírem e todos superar as metas desejadas. Sabemos que a questão fundamental para toda e qualquer gestão escolar refere-se à qualidade dos serviços educacionais ofertados aos cidadãos e aos resultados alcançados, especialmente aqueles que se referem ao desempenho dos alunos e as taxas de rendimento escolar que são: aprovação, reprovação e abandono.

2.3. GESTOR PÚBLICO E A IMPORTÂNCIA DO SEU PAPEL NA INSTITUIÇÃO DE TRABALHO

A gestão escolar refere-se ao modo que as escolas se organizam e tomam decisões em todos os níveis organizacionais. Todo gestor, bem como os funcionários do ambiente escolar, tem o dever de saber gerir e organizar aquele local, não é uma tarefa fácil, e todo dia há desafios diferentes para serem enfrentados (MACHADO, 2017, p.73).

A partir da compreensão de gestão, como processo político-filosófico e administrativo de condução de um empreendimento humano-institucional, supera-se a dimensão técnico-burocrática do paradigma da administração clássica, incorporado, inclusive, pelas escolas, sobretudo no período do regime militar. O conceito de administração passou a ser questionado devido às indagações feitas à própria teoria da administração, por conta da insuficiência explicativa do processo administrativo, que, inclusive, revela a fragilidade de fatores que dão sustentação a essa teoria, como o fundamento da autoridade central, da hierarquização das relações, da fragmentação do processo produtivo, da preocupação excessiva com o produto, em detrimento do processo (DIAS, 2008).

Com todo o avanço que a sociedade perpassou, a definição de administrar teve que se modificar, pois o mesmo já apresentava fragilidade e incoerência em sua atuação, mostrando uma visão defasada, não tendo resultados produtivos para a gestão.

A primeira perspectiva assume um caráter crítico-progressista, no qual a gestão democrática tem como princípios a participação de toda a comunidade escolar na construção e no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, da autonomia, inclusive financeira, da escola e da descentralização de poder e de tarefas relativas à organização e ao funcionamento da escola, cujo objetivo principal é a qualidade da educação, tendo em vista que para funcionar com qualidade, é preciso que haja a participação da comunidade (PARO, 2003).

Assim, a gestão quando democrática, funciona com elos, pois todos são responsáveis pelo sucesso escolar dos estudantes. Nesse viés, uma boa administração da escola depende dos gestores, professores, funcionários, e principalmente, pelos pais e comunidade que os discentes estão inseridos.

Segundo Bastos (2002), o debate sobre a gestão democrática da escola tem sido alimentado pela classe popular e pelos intelectuais, em uma dimensão chamada civil

democrática, enquanto a proposta denominada produtivista é difundida pelos grupos empresariais e centros de decisão dos governos.

No contexto neoliberal, o dever das políticas públicas com a educação é “partilhado” com a sociedade civil, através de programas emergenciais e parcerias que não contribuem de forma estrutural com a qualidade da educação, e ainda, consolidam a prática da privatização, como se a solução para os problemas de ordem pública pudessem e devessem ser resolvidos pela iniciativa privada

A atual sociedade exige muito das pessoas e a mesma vive em constante transformações, sejam elas, econômicas, políticas, culturais ou sociais e em meio a essas mudanças está inserida a Unidade Escolar, sendo uma instituição com um vínculo fortíssimo no meio social e por sua vez tem o desafio de se adaptar a essas constantes modificações e inversão de valores que a sociedade vivencia diariamente. As escolas são estabelecimentos vivos inseridos no contexto socioeconômicos e cultural que atende há um público repleto de diversidade e pluralidade. (AKKARI & SANTIAGO, 2010, p.13)

A escola tem um papel muito importante para a construção do cidadão. Deve saber adequar-se ao público que chega a ela, assim, acolher de forma apropriada a diversidade e pluralidade existente nesse ambiente, buscando sempre a melhor assistência para a construção do conhecimento de cada aluno da instituição.

Paro (2011) enfatiza a importância de termos uma escola voltada para emancipação e a participação democrática, no qual evidencia a influência positiva da organização escolar referente ao comportamento das pessoas quando se comparam escolas com inovações que desenvolvem maior democratização dos contatos humanos, diferente das gestões passadas com as relações de mando e submissão.

Podemos observar que quando todos participam e se comprometem em fazer uma boa educação à escola sai ganhando e a gestão torna-se um aprendizado coletivo. Há melhoria no relacionamento entre gestor, escola e seus usuários; lembrando que a tarefa essencial da escola é educar os alunos para os valores da democracia.

Destacamos a gestão escolar - normalmente identificada através da liderança do diretor - como relevante para o resultado acadêmico dos alunos, tomando em conta a consideração de Sammons (2008):

Quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, tanto na escola primária quanto na secundária. Gray (1990) diz que „a importância da liderança dos diretores é uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar. [...] “o estudo da literatura revela que três características foram encontradas frequentemente associadas à liderança de sucesso: propósito forte,

envolvimento de outros funcionários no processo decisório, e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem (SAMMONS, 2008, p. 351-352).

Vários autores atestaram que os diretores podem desempenhar um papel importante na organização do trabalho escolar, liderando e coordenando sua rotina. A mobilização dos demais profissionais em direção a um ensino-aprendizagem mais eficaz, através da articulação do planejamento, organização e acompanhamento/avaliação, influenciam indiretamente o desempenho escolar dos alunos (SOARES e TEIXEIRA, 2006, p. 170).

Soares (2008) também realça a importância da gestão entre os fatores intraescolares relacionados à eficácia escolar. Ele considera que “dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino” (SOARES, 2008, p.153).

De acordo com o autor, a gestão, responsabilidade da direção da escola, tem como função administrar o projeto pedagógico da escola, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos físicos e financeiros da organização escolar. Dessa maneira a ação da gestão implica em garantir o funcionamento da escola “de forma que os recursos nela existentes possam ser usados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos”.

Para Luck (2006), a gestão escolar, vai além do burocrático, ela deve mobilizar todos os segmentos para a realização eficaz das atividades, desde ao porteiro a cozinheira pois todos fazem parte da comunidade escolar, definindo rumo e tendo foco para alcançar os objetivos desejados. A escola como instituição social tem o dever de influenciar na formação da personalidade de seus educandos e prepara-lo para a vida em sociedade.

Sabe-se que os compromissos e a responsabilidade da gestão perpassam desde ao administrativo financeiro de recursos que entram no estabelecimento de ensino, dos funcionários terceirizados ou do prédio em si. A mesma deve ser participativa, democrática e política, pois em uma Unidade de Ensino, o bom gestor é aquele atuante, participativo e democrático, que faz com que todos tenham foco e prazer pelo aquilo que exerce. A gestão deve atuar na parte financeira, cultural e principalmente no pedagógico, salientando que nesse contexto educacional é necessário desenvolver habilidades e ações que passam de mera administração burocrática, aproveitando todos os recursos humanos, estrutura física, espaços oferecidos e recursos disponíveis para garantir a verdadeira transformação dos educandos, tornando cidadãos conscientes de seus atos, participativos e críticos na sociedade. (CARVALHO, 2008, p. 5)

Segundo Almeida e Teixeira (2014, p. 29), o diretor, como pessoa que exerce o papel de líder dentro da escola, tem que desenvolver e administrar atividades, coordenando sua equipe para que juntos tenham êxito e alcancem os objetivos da instituição.

Dentro de uma escola todos devem promover conhecimentos e incorporar em suas ações os princípios e fundamentos da educação. Portanto, uma das primeiras e contínuas preocupações do diretor escolar na busca de realizar um bom trabalho, no sentido de liderar e orientar sua escola para que melhor e com competência sempre maior desempenhe o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais, o mesmo deve conhecer toda a realidade da comunidade escolar a qual a mesma faz parte, como por exemplo: identificar porque o aluno está faltando a aula, como é a estrutura familiar de seus alunos problemáticos e demais problemas que envolve o estabelecimento de ensino ou que prejudica na obtenção de bons resultados e sucesso dos discentes. (LUCK, 2009, p.12)

Segundo Gelatti & Markezan (2014), a gestão escolar deve ser democrática, com destaque para o relacionamento, entre todos os profissionais, que buscam valores como igualdade, liberdade, transparência, honestidade, comprometimento e participação, favorecendo um ambiente saudável, motivador e construtivo. Pois a atividade do gestor é necessária, mas o mesmo deve seguir um sistema que dita as regras e decisões a qual todos devem obedecer e nunca esquecer a importância da participação da família da vida escolar dos filhos, sendo que esse detalhe é o que muitas vezes faz a diferença no sucesso na vida do aluno.

Ainda de acordo com Luck (2009, p.17), percebe-se que é necessário haver um bom trabalho entre todos desde ao gestor, professor e demais segmentos da escola, pois uma Unidade de Ensino só obtém bons resultados se todos forem participativos e atuantes na tomada de decisão e na resolução de problemas enfrentados, sendo que o gestor sozinho não pode mudar os péssimos índices de resultados dos discentes em matemática por exemplo.

A gestão consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivamente presentes na mesma para assim as ações fluírem e os resultados acontecerem positivamente. Ela nada mais é do que um ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

2.4 LIMITAÇÕES E DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA

Os desafios em uma gestão democrática são diversos dentre elas estão a formação de trabalho coletivo, a diversidade de opiniões e as divergências existentes podem limitarem um bom trabalho dentro do ambiente escolar. Muitas vezes, para que esses sejam sanados, faz-se necessário a formação e trabalho em equipe como forma de conhecer os seus deveres e suas respectivas funções.

O gestor escolar também pode ser visto como um entrave nas decisões que devem ser tomadas para favorecer toda a escola, no sentido de que este possa a vir gerir de maneira autoritária e individualista, comprometendo assim, o bom funcionamento da escola e sua relação com os demais participantes.

Guiar uma instituição escolar sempre foi/é um desafio para os diretores, devido as mudanças provocadas pelo grande fluxo de globalização da sociedade e nas mudanças no comportamento e no modo de viver das pessoas. A cada dia, essa problemática se torna um desafio a ser enfrentado, exigindo aptidões essenciais e formação específica para o cargo de gestor escolar.

Atualmente, constitui-se um grande desafio do diretor escolar operar de forma a conhecer os valores, mitos e crenças que designam as ações das indivíduos que trabalham na escola e como se reforçam reciprocamente, em que medida esses aspectos desvinculam ou distanciam dos planos, diretrizes e princípios da educação.

Organizar o trabalho pedagógico da escola pública não é uma tarefa fácil, é um desafio. O gestor na função de direção deve ter habilidade e liderança para o trabalho coletivo. Precisa saber como lidar os conflitos e desencontros, enfrentar os desafios cotidianos, buscar alternativas para atender os interesses da comunidade escolar, pois a qualidade da escola depende da participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. (LUCK, 2009, p.121)

Mediante a isso, a democracia dentro do ambiente escolar poderá abrir meios para que outros interesses também sejam adquiridos, que como diz Paro (2000, p.78) que “é preciso

que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata.”

Na sociedade atual a escola pública vive em sempre em mudanças em diferentes momentos. Com isso, o gestor sempre tem que procurar um modelo de ambiente escolar democrático e ideal, com participação ativa da comunidade escolar, para superarem os desafios do dia a dia juntos.

À frente dos desafios e das limitações, o apoio e compreensão das profissionais da educação na busca de inovação das práticas educativas para uma democratização da escola pública e desenvolvimento dos alunos é de suma importância para o gestor escolar.

Outro fator que ainda é pautado como desafio escolar é a ausência da participação da família nas ações, decisões e atividades da escola, sendo que é algo indispensável para a gestão democrática e uma educação pública de excelência e de qualidade é a relação escola-família.

A gestão escolar deve ter, principalmente, as ações que auxiliem o fazer da escola, em que precisa-se atentar para aos acontecimentos dela, além de acompanhar as atividades desenvolvidas em sala de aula, amparando aos professores, funcionários e equipe técnica e pedagógica e também atendendo a família e aos educandos de forma satisfatória.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa pode ser entendida como o “(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.”

Para pesquisar, necessita-se de estudo sistemático através de métodos. Quanto a isso, Fonseca (2002) diz que, *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Minayo (2007, p. 44) diz que metodologia pode ser abrangente e concomitante

(...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas. (MINAYO, 2007, p. 44)

3.1 PESQUISA

Essa pesquisa se enquadra como exploratória, pois procurou explorar um problema dentro do setor público, de forma a fornecer informações para uma investigação mais precisa. Visando assim, uma maior proximidade com o tema.

3.2 PROCEDIMENTOS

Trata-se de um estudo de caso e também pesquisa bibliográfica de carácter qualitativo na educação que foi realizado em campo. De acordo com Lima (2016) as pesquisas qualitativas buscam opiniões e interações dos participantes para contribuir com o estudo. Desta forma a pesquisa de carácter qualitativo não busca números, visa analisar aspectos subjetivos relacionados ao tema proposto no estudo (DIAS, 2000, p.2).

De início, se trabalhará a pesquisa bibliográfica, por meio de consultas em livros, artigos, revistas (impressas e eletrônicas) e sites, que contemplem o conteúdo. Abrangendo uma pesquisa de cunho exploratório, bibliográfico e de campo.

Assim, através da aplicação de questionários com questões abertas e objetivas, para coletar algumas informações. Os mesmos foram aplicados à diretora, à agente administrativa, à uma professora, à uma mãe de aluno e à uma aluna da E. E. F. Fernando Cavalcante Mota.

Os dados obtidos foram lidos, interpretados e analisados mediante ao foco principal do estudo. Para melhor entendimento, os resultados foram expressos em textos, quadros e gráficos, pois assim, se têm uma melhor interação sobre as perguntas e as respostas obtidas.

3.3 ABORDAGEM DO PROBLEMA

Tal pesquisa terá caráter qualitativo, em que procurará analisar opiniões na forma de coleta de informações através de instrumentais de avaliação, em que serão respondidas algumas perguntas específicas sobre convívio e perfil do gestor escolar em uma escola de ensino público visando uma gestão democrática.

Sobre a pesquisa qualitativa Santos (2017, p.392), nos diz que:

Os dados produzidos em pesquisas qualitativas são compostos essencialmente pela linguagem e, portanto, relevantes aos estudos sobre pensamentos, crenças, opiniões. A subjetividade dos dados produzidos, o grande volume textual de algumas pesquisas, somados à busca pelo maior rigor metodológico das investigações qualitativas tornam a fase de análise de dados crucial.

3.4 CENÁRIO DA PESQUISA

A escola de Ensino Fundamental Fernando Cavalcante Mota, com o código do INEP: 23197951, está localizada na Rua José Saraiva Sobrinho, Centro de Capistrano- Ce. Sua Infraestrutura têm acessibilidade para os portadores de deficiência, água filtrada e água da rede pública, energia da rede pública, fossa, Lixo destinado à coleta periódica, Acesso à Internet, Banda larga, Instalação de ensino, 13 salas de aulas, Sala de diretoria, Sala de professores, Sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado

(AEE), Quadra de esportes coberta, Cozinha, Biblioteca, Banheiro adequado à alunos com deficiência ou mobilidade reduzida, Sala de secretaria, Despensa, Almoxarifado, Pátio coberto, Área verde, segundo dados do Censo/2019.

3.5 PERÍODO EM QUE OS DADOS FORAM COLETADOS

Se pretende compreender a busca da qualidade do ensino ofertado a partir do trabalho realizado pelo núcleo gestor e da gestão democrática. O mesmo foi realizado durante o mês de Abril do corrente ano, mediante a um questionário de determinação das opiniões sobre os fatos.

3.6 PÚBLICO PESQUISADO

As informações foram coletadas através de um questionário feito a diretora, a agente administrativo, a uma professora, a uma mãe de aluno e a uma aluna da E. E. F. Fernando Cavalcante Mota da cidade de Capistrano – CE.

Por se tratar de uma pesquisa realizada em uma instituição educacional que busca responder a importância da gestão democrática participativa, a escolha dos pesquisados foi feita através da logística de abordar o ponto de vista de sujeitos representantes dos diferentes setores dessa comunidade escolar, sendo eles gestor, funcionário da secretaria, professor, responsável do aluno e aluno.

3.7 PROBLEMA ENCONTRADO NO PERÍODO DE COLETA

O único problema encontrado durante a pesquisa foi porque durante a realização da mesma foi deflagrada a Pandemia da COVID-19 no Brasil, e conseqüente, foram tomadas decisões para a obtenção do isolamento social, sendo a escola fechada. Dessa forma, foi necessário repensar e replanejar a forma de abordagem aos sujeitos da pesquisa, no qual, de forma remota foi aplicado o questionário e conversado sobre o objetivo do estudo realizado.

4. GESTÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: ANÁLISE INVESTIGATIVA NA E. E. F. FERNANDO CAVALCANTE MOTA

4.1. ESTRUTURA DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A escola de Ensino Fundamental Fernando Cavalcante Mota, com o código do INEP: 23197951, está localizada na Rua José Saraiva Sobrinho, Centro de Capistrano- Ce. Sua Infraestrutura têm acessibilidade para os portadores de deficiência, água filtrada e água da rede pública, energia da rede pública, fossa, Lixo destinado à coleta periódica, Acesso à Internet, Banda larga, Instalação de ensino, 13 salas de aulas, Sala de diretoria, Sala de professores, Sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE), Quadra de esportes coberta, Cozinha, Biblioteca, Banheiro adequado à alunos com deficiência ou mobilidade reduzida, Sala de secretaria, Despensa, Almoxarifado, Pátio coberto, Área verde, segundo dados do Censo/2019.

4.2. RECURSOS HUMANOS DA E. E. F. FERNANDO CAVALCANTE MOTA

No presente ano corrente (2020) a escola encontra-se com 392 Alunos. Sendo distribuído do 2º ao 9º ano, no qual está dividido em 2º ao 5º ano do Ensino Fundamental I, 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental II e Ensino Especializado-AEE.

O corpo docente é composto por 30 Professores, O Núcleo gestor é formado por 1 diretora escolar e 2 Coordenadores, 1 Para o Fundamental I e outro para o Fundamental II. O quadro de funcionários também é feito por 3 Vigias, 5 Auxiliares de serviços gerais, 2 Merendeiras, 1 operador de Computador, 1 Secretaria Escolar, 2 Agentes Administrativos, 5 cuidadoras, 2 monitoras de transporte escolar.

4.3. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO FEITO À DIRETORA, À AGENTE ADMINISTRATIVO E À PROFESSORA DA ESCOLA

Partindo para uma análise mais sistemática, será apresentado os dados coletados a partir do questionário aplicado à diretora, à agente administrativo e à professora que trabalham na instituição escolar-campo de pesquisa, dando ênfase aos resultados por meio de textos, tabelas e gráficos de pizza, em que a abordagem será direta da resolução do questionário. O questionário completo estará em anexo no apêndice deste trabalho.

A pesquisa foi realizada com três funcionários da instituição em estudo, sendo elas: a diretora, a agente administrativo e uma professora, todas efetivas e lotadas no quadro atual da escola. O questionário utilizado nessa pesquisa foi estruturado com seis perguntas, sendo duas objetivas, três subjetivas e uma objetiva/subjetiva. Todos os questionários foram entregues e resolvidos pelos sujeitos supramencionados.

Dessa forma, suas respostas serão abordadas analisadas de acordo com teóricos sobre gestão democrática e escolar, buscando realizar uma discussão com os dados informados. Assim, quando perguntado sobre a formação de cada uma e tempo de serviço na instituição, as respostas foi a seguinte:

Quadro 1: Formação Profissional e Período de atividade na escola

CARGO	RESPOSTAS
DIRETORA	Formada em Letras/Língua Portuguesa, com Especialização em Gestão Escolar, tendo 3 anos de serviço na escola.
AGENTE ADMINISTRATIVO	Graduada em Administração de Empresas com Especialização em Gestão Pública e MBA em Gestão de Pessoas, tendo 1 ano de serviço na escola.
PROFESSORA	Licenciada em Letras/Português com Especialização em Literatura e Formação do Leitor, tendo 5 anos de serviço na escola.

Fonte: Elaborada pelo autor 2020.

Diante da resposta dos pesquisados quanto a formação profissional, percebe-se que todos apresentam formação superior de graduação e especialização, ambos em sua área de atuação na instituição de trabalho. Mostrando que em questão de formação, todas são qualificadas para os seus respectivos cargos. Sobre isso, Tardiff (2014, p.123) diz:

Necessita-se de profissionais intercambiáveis que combinem imaginação e ação; com capacitação para buscar novas informações, saber trabalhar com elas, intercomunicar-se nacional e internacionalmente por meio dos recursos mais modernos da informática; com capacidade para produzir conhecimento e tecnologia próprios que os coloquem, ao mesmo tempo em alguns setores, numa posição não-dependência em relação a outros países; preparados para desempenhar suas profissões de forma contextualizada e em equipe com profissionais não só de sua área mas também de outras. São capacidades ainda importantes saber exercer sua profissão voltado para promover o desenvolvimento humano, social, político e econômico do país. (TARDIFF, 2014, p.123)

Depreende-se, desse modo, que o ensino superior enriquece e atualiza os currículos para a formação de profissionais, principalmente na educação, como professor. Sendo importante que a universidade sustente um intercâmbio com a sociedade, identificando suas necessidades.

Posteriormente, no quadro 2, as perguntas já foram feitas também com a mãe de um aluno e a uma aluna, em que foi perguntado sobre:

Quadro 2: Como a administração democrática pode resolver problemas no âmbito educacional, principalmente nas escolas públicas do município de Capistrano- Ce?

CARGO	RESPOSTAS
DIRETORA	A democracia dentro do ambiente escolar dá liberdade de pais, alunos, professores, funcionários e comunidade escolar de opinarem e discutirem situações e problemas do dia a dia, possibilitando ao núcleo gestor ter em mãos vários pontos de vista e sugestões de quem vem de fora, construindo juntos soluções.
AGENTE ADMINISTRATIVO	Através de encontros, reuniões e colegiados, em que se possa contar com participação social de todos os profissionais da educação, bem como toda a comunidade

	escolar, discutindo e participando das tomadas de decisões e na elaboração das políticas educacionais.
PROFESSORA	Através da participação de todos que compõem a instituição, permitindo-lhes que tenham voz e vez na tomada de decisões.
MÃE DE ALUNO	Através da participação dos pais e dos responsáveis nas ações da escola. No momento sou uma dos pais que está fazendo parte do conselho escolar e participando da reformulação de alguns pontos do PPP do Fernando Mota, pois é muito antigo, do tempo em que eu era estudante da escola, agora está sendo incluído algumas coisas de acordo com os alunos de hoje.
ALUNA	Através da junção do conselho escolar com a comunidade, pais e alunos.

Fonte: Elaborada pelo autor 2020.

Mediante ao exposto, é notório que a visão dos sujeitos questionados estão em consonância referente a administração democrática na resolução de problemas na educação, pois, todas responderam de modo geral, que a democracia na escola ocorre com a participação de todos os membros que fazem parte da instituição, juntamente com a família e a comunidade escolar. Sobre isso, Souza (2009) afirma que

A gestão democrática é aqui compreendida então como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola/educação identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola/sistema na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola/sistema, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar/sociedade, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos (SOUZA, 2009, p. 125-126).

Destarte, a gestão democrática e sua filosofia estão interligadas na organização e tomadas de ações que propõem a participação social, ou seja, na participação de toda a comunidade escolar.

Já no quadro 3, quando questionadas sobre as dificuldades existentes na gestão democrática, as respostas foram as seguintes:

Quadro 3: Quais as principais dificuldades que há na existência da gestão democrática nos órgãos públicos?

CARGO	RESPOSTAS
DIRETORA	Acredito que ainda existem pessoas que acham os gestores tem que mandar e não combinar ou escutar.
AGENTE ADMINISTRATIVO	A política é uma das principais dificuldades para existência de uma gestão democrática, pois, através dela se coloca muitas pessoas no poder que só pensam em si e no poder que tem nas mãos. Então, passam a ser uns péssimos líderes, que só sabem mandar e exigir de seus funcionários, sem dar-lhes sequer o direito de opinar por nada e no fim, o que se ver é um resultado negativo e frustrante de sua equipe e conseqüentemente, de seu trabalho.
PROFESSORA	Detenção de poder, falta de conhecimento, falta de compromisso, e principalmente, omissão de irregularidades.
MÃE DE ALUNO	Na escola da minha filha, vejo que alguns pais ainda não gostam de participar das reuniões que são importantes para o desenvolvimento do aluno, porque eu acho que pai e professor juntos ficar mais fácil para saber aonde está a dificuldade do aprendizado do aluno.
ALUNA	A participação na comunidade escolar, os pais tem que participar mais.

Fonte: Elaborada pelo autor 2020.

Ao analisarmos as respostas das participantes do questionários, percebemos que foram distintas entre si, mas que todas têm influência para abordar sobre as dificuldades existentes na gestão democrática. Com isso, percebemos que a Diretora acha dificultoso o pensamento das pessoas em pensar que o gestor deve ser sempre o detentor do saber e da ordem na escola, um pensamento vindo da gestão autocrática. Sobre esse, Silva (2009) rebate que o diretor escolar é o principal responsável pela instituição escolar, porém deve ter uma visão de

conjunto, articular e integrar setores, objetivando resultados para a instituição educacional. Ressalta a importância que esse exerce na democratização da escola.

Enquanto isso, as demais participantes pontuaram a questão da interferência política na seleção de cargos que muitas vezes dependem de uma formação específica, mas como são acordos com políticos, ocupam o cargo por indicação de seus dirigentes governamentais, e conseqüentemente, sendo gestores com detenção de poder, falta de conhecimento, falta de compromisso, e principalmente, omissos quanto as irregularidades em suas gestões.

Já a mãe e a aluna, consideram que a maior dificuldade está na participação dos pais nas ações da escola, pois muitos responsáveis dos alunos ainda são ausentes nelas, deixando todo o peso do dever de ensinar e construir o aprendizado dos alunos apenas na escola, sem nenhum auxílio na educação e tomadas de decisões na educação de seus filhos.

Quadro 4: Os gestores dessa instituição têm capacidades/qualidades necessárias para exercer o cargo que ocupam com criatividade, autoconfiança, liderança e habilidade de adaptação?

CARGO	RESPOSTAS
DIRETORA	Sim. Pois todos os gestores de nosso município tem formação em gestão escolar preenchendo todos os requisitos necessários para exercer essa função.
AGENTE ADMINISTRATIVO	Sim. São Pessoas formadas em Pedagogia com especialização em Gestão Escolar, no qual é um dos requisitos exigidos pelo cargo. Também são pessoas que já tem muitos anos de experiência tanto em sala de aula quanto à frente da escola, bem como também são pessoas dotadas de muita criatividade, habilidades e um autopercepção de liderar a sua equipe no dia a dia de trabalho, com muito carisma e satisfação pelo o trabalho que realizam.
PROFESSORA	Sim, qualidades essas que se refletem no modo como gerem a instituição.
MÃE DE ALUNO	Sim, são profissionais qualificados, que conhecem toda comunidade escolar, que os acompanha do 1º ou 9ºano, muitas

	vezes fazem o papel dos pais para que o aluno não desista dos estudos.
ALUNA	Sim, são bons educadores, nossa escola é nossa segunda casa.

Fonte: Elaborada pelo autor 2020.

Em algumas respostas supracitadas na questão do quadro 4 percebemos que retorna ao que já foi discutido no quadro 1, quanto a formação profissional em Gestão Escolar, demonstrando que essa deve sempre estar presente no ato de gerir uma instituição escolar. Sobre essa orientação, Imbernón afirma:

A formação terá como base uma reflexão dos sujeitos sobre sua prática docente, de modo a permitir que examinem suas teorias implícitas, seus esquemas de funcionamento, suas atitudes etc., realizando um processo constante de autoavaliação que oriente seu trabalho. A orientação para esse processo de reflexão exige uma proposta crítica da intervenção educativa, uma análise da prática do ponto de vista dos pressupostos ideológicos e comportamentais subjacentes. (2001 p.48-49).

O conhecimento vai além de um conjunto de conceitos, teorias, valores e crenças, que são adquiridos por meio das experiências obtidas no seu dia a dia, e sim, deve-se sempre buscar qualificações, à procura de um melhor desenvolvimento profissional.

Além da formação, também destacam-se nas respostas as qualidades e capacidades que são necessárias no cotidiano escolar como criatividade, autoconfiança, liderança e habilidades associadas a anos de serviço na área, mostrando que todas apresentam uma visão de gestão que contribua de forma efetiva na educação dos alunos.

Quadro 5: O núcleo gestor dá autonomia para que os funcionários possam expor suas opiniões e anseios? Justifique.

CARGO	RESPOSTAS
DIRETORA	Sim. Uma vez por mês o núcleo gestor se reúne com todos os professores para avaliar as atividades e dá sugestões com objetivos de obter uma educação de qualidade.
AGENTE	Sim, sempre. Todos os meses temos coletivos de

ADMINISTRATIVO	professores e funcionários para que se repasse a agenda que temos de cumprir naquele mês, os eventos que a escola tem a realizar e neste encontro é onde discutimos como será a melhor maneira de realizar nossos trabalhos. Decidindo em equipe, com a opinião de todos. Fora isso, se o assunto for mais urgente, o Núcleo Gestor sempre está aberto para o diálogo, a qualquer momento que seja preciso.
PROFESSORA	Sim, sempre que se faz necessária a busca por melhores condições para o andamento da unidade escolar, a equipe gestora reúne seus funcionários ou representantes para uma assembleia, em que discutem a problemática, e em consenso a solucionam. Cada participante tem a possibilidade de expor seu ponto de vista a respeito da questão em debate.
MÃE DE ALUNO	Sim.
ALUNA	Sim.

Fonte: Elaborada pelo autor 2020.

No quadro 5, fica claro que o núcleo gestor da E. E. F. Fernando Cavalcante Mota mensalmente tem um encontro coletivo com os integrantes da instituição, ressaltando a importância de dá voz as problemáticas existentes, buscando sugestões para possíveis soluções. Mesmo não justificando a resposta, percebemos que a resposta da mãe de aluno e da aluna foram positivas quanto a autonomia de fala e opinião dos funcionários. Logo, podemos constatar a impossibilidade que o gestor terá ao tentar resolver sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escola. Assim, a abordagem participativa nesse caso, permite que a escola tenha sucesso. Sendo assim, os gestores devem ter conhecimento específico para o cargo e valorizar a experiência dos seus subordinados.

Ao serem questionadas como a atual gestão poderia ser definida na escola, conseguiu-se os seguintes dados:



Gráfico 1. Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2020.

Por conseguinte, nota-se que a escola apresenta uma boa relação do núcleo gestor com os demais funcionários, porque ao realizar um trabalho de forma participativa e de modo democrático, contribui para o crescimento da instituição, do conhecimento dos alunos e desempenho dos dependentes dela. Assim,

A terminologia gestão escolar democrática traz em si o caráter participativo, assim como o traz a democracia. Por isso é de certa forma redundante a utilização das expressões “gestão participativa” e “democracia participativa”. Mas é uma redundância útil para reforçar uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, sem a qual essa não se efetiva (LUCK, 2006, p. 27).

Dessa maneira, Santos (2011) afirma que a gestão escolar democrática participativa, atualmente é considerada uma exigência da sociedade, podendo ser um dos possíveis caminhos para obter uma boa escola, agregando seus discentes em uma sociedade mais justa, igualitária e democrática.

Sobre o relacionamento do professor com o Núcleo Gestor, verifica-se um resultado positivo, como se observa no gráfico abaixo:

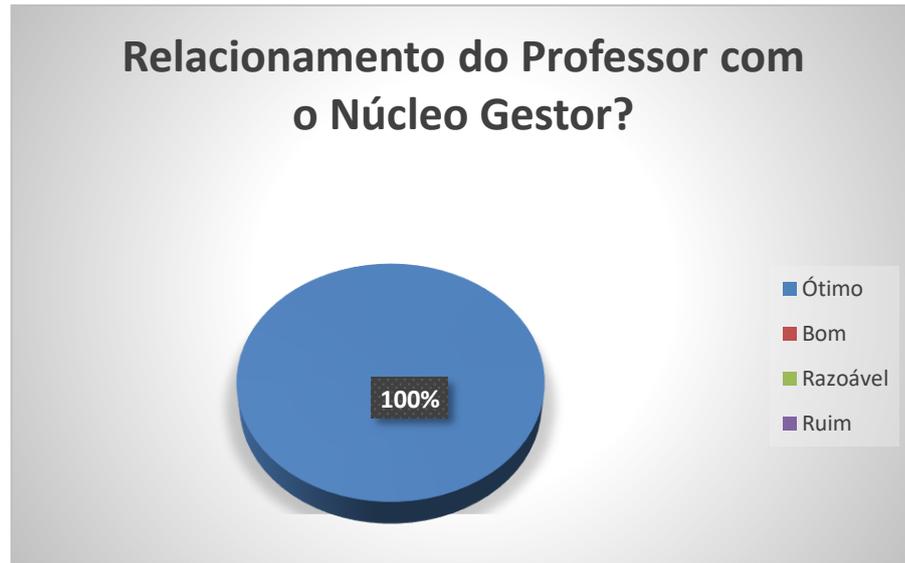


Gráfico 2. Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2020.

Percebemos no gráfico acima, que a relação entre o corpo educacional da escola, especificamente professor e núcleo gestor, tem um relacionamento ótimo. Destaca-se com isso, a importância que o papel do gestor desempenha na escola. No qual esse gerencia e cuida para que os processos de ensino funcionem de maneira precisa e eficaz, para isso o precisa ter um bom relacionamento com seu grupo de trabalho, aproveitando para supervisionar e acompanhar de perto o trabalho que a sua equipe está desenvolvendo.

Assim, de acordo Paro (2000):

A escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação, e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo da labuta. (PARO, 2000, p. 45).

Assim, nota-se que o papel do gestor, está além de um bom relacionamento, mas também no comprometimento de obter uma educação de qualidade e igualitária para todos. Além de ser a responsável pela harmonia e organização do trabalho pedagógico existente na comunidade escolar.

4.4 RESULTADOS DA DISCUSSÃO

Com a finalidade de promover uma melhor compreensão dos resultados, achou-se viável colocá-lo em quadros e gráficos baseando-se nas informações fornecidas pela gestora escolar, a agente administrativo e a professora da instituição pública em estudo. Desse modo foram elaborados cinco quadros e dois gráficos, os quais contém atributos mais específicos de cada pergunta. Com isso, pode-se inferir que a opinião dos sujeitos pesquisados é que esse tipo de gerir é motivadora e que certamente irá causar impactos positivos sob a gestão, coordenação e o andamento dos trabalhos da escola.

A presente pesquisa tenta corroborar com o tema gestão democrática da educação pública, muito discutido nos diversos segmentos da sociedade, permitindo ao gestor desenvolver seu trabalho com a participação de toda a comunidade escolar. Nesse ponto de vista, entende-se que o papel do gestor é atender aos requisitos necessários para o cargo, e formação para atuar nessa prática, embasada na democracia que permitirá verdadeiras transformações no ambiente escolar e na formação dos alunos.

Para obter-se um escola que tem como principal intuito a democracia, necessita-se da participação efetiva da comunidade escolar, em que essa deve estar comprometida com o processo de gestão democrática. Cabendo a todos compreender que essa forma de gerenciar deve ser participativa na ação coletiva, escola e comunidade escolar, dividindo responsabilidades, em favor dos objetivos propostos pela escola. Entretanto, para que isso ocorra, tem que haver a conscientização da comunidade escolar para tal atividade e transformação, além, de proporcionar um ambiente favorável, usar estratégias para que os pais dos alunos participem das ações da escola. Deixando claro que os problemas e dificuldades encontradas na escola são responsabilidade de todos: direção, professores alunos, pais, funcionários e comunidade.

De fato, desenvolver a prática de gestão embasada na democracia, na participação de forma coletiva não assim tão fácil, haja vista, a existência da dependência de ocorrer uma ruptura de antigos modelos de administração escolar, mas as escolas públicas estão em constante transformação e modificando seus conceitos.

Os resultados desse trabalho demonstraram que a escola vivencia a gestão democrática em seu cotidiano, no qual busca a participação da comunidade escolar, na administração, no

planejamento, nas práticas pedagógicas, nas ações e na tomada de decisões, unindo esforços para que o ambiente da escola seja cada vez mais democrático e participativo.

O presente estudo mostrou a preocupação e o compromisso da gestora e sua equipe, no qual sempre buscam a efetivação da gestão democrática através da parceria com a família dos educandos da escola pesquisada. Construindo um elo de parcerias entre escola, funcionários, alunos e família no anseio de se ter uma melhor concretização de bons resultados. Por meio da resolução dos questionários foi possível analisar os principais desafios e os avanços alcançados que fazem parte da realidade da escola, que aos poucos firma-se como escola democrática e participativa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar sobre gestão escolar, observa-se que o gestor no andamento de sua função, deve favorecer boas condições no ambiente de trabalho, colaborando para que todos trabalhem harmoniosamente uns com os outros, sejam companheiros. Assim, objetivo principal de compreender as características da gestão democrática escolar, seus princípios e mecanismos no setor público foi discutido durante todo o estudo e foi atingido de forma clara e precisa ao final desse.

Dessa forma, fica obvio que o gestor é o líder principal e tendo sempre que orientar toda a sua equipe desde ao porteiro à cozinheira, para a concretização do sucesso da instituição, a abordagem dos objetivos específicos em: Estudar a administração pública democrática em um órgão público educacional da cidade de Capistrano-Ce; Analisar o papel do diretor em presença ao fortalecimento do exercício coletivo, a ética profissional e o comprometimento político pedagógico no contexto democrático; Validar a importância da gestão participativa, mostrando suas limitações e superação de desafios no âmbito educacional, foram cumpridos e ressaltados através da resolução do questionário aplicado à diretora, à agente administrativo, à professora, à mãe de aluno e a aluno, mostrando o ponto de vista de cada uma e análise desse tipo de gestão na escola pesquisada.

Com isso, ao ponderar sobre o papel do diretor em presença ao fortalecimento do exercício coletivo, a ética profissional e o comprometimento político pedagógico no contexto democrático, percebe-se que na E. E. F. Fernando Cavalcante Mota essa prática existe e é desenvolvida com o auxílio de todos os funcionários. Diante dos fatos demonstrados, nota-se que o tema do presente trabalho é de suma importância não somente para pesquisas na academia, mas para a realização de debates nas escolas de rede pública, involuntariamente de ser municipal ou estadual.

No entanto, sabemos que a responsabilidade da escola na pessoa do gestor é a prioridade das ações que atendam a um compromisso profissional e ético que garanta o seguinte critério: é necessário colocar a aprendizagem como meta principal em todas as atividades da escola, logo, o pedagógico é muito importante. O mesmo tem foco na melhoria da aprendizagem dos educandos, garantindo que esses absorvam conhecimento e garanta um

bom rendimento, tem visão participativa e coletiva sobre a comunidade escolar, em que busca resolver os problemas e ultrapassar desafios através da ajuda de todos os sujeitos da comunidade escolar, para isso é necessário o acompanhamento da família, dos professores e de toda equipe escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKKARI, Abdeljalil; SANTIAGO, Mylene. **A gestão da diversidade cultural no contexto educacional brasileiro.** Revista Educação em Questão, Natal, v. 38, n. 24, p. 9-33, maio/ago. 2010.

ALMEIDA, Claudia Regina Ribeiro; TEIXEIRA, Luciana Erminia Vieira. **O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA E A GESTÃO PARTICIPATIVA.** São Paulo, 2014.

BASTOS, João Batista. **Gestão democrática.** 3. ed. Rio de Janeiro: Sepe, 2002.

BRASIL. **Constituição Federal.** 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília. MEC/SEC.1996.

CARVALHO, Cynthia paes de; OLIVEIRA, Ana Cristina prado de. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil.** Revista Brasileira de Educação. v. 23 e. 230015, 2018.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de... [et al.]. **Gestão escolar.** Maringá, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008. 132p.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; NETO, Antônio Cabral. **Planejamento e gestão educacional:** uma articulação necessária para a construção do sistema nacional de educação. In__ **Gestão e planejamento da educação básica nos cenários nacional e internacional.** Campinas, SP: Mercado de letras, 2016.

CHIZZOTTI, A.; BOCCHI, R. M. B. **O tempo da escola:** organização, ampliação e qualificação do tempo do ensino escolar. Revista Educação em Questão, v. 54, n. 42, p. 65-89, 2016.

COELHO, D. M.; **Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial.** Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 37, n. 147, p.257-262, jul. 2017.

COLARES, Anselmo Alencar; SOUZA COLARES, Maria Lília Imbiriba. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa:** história e gestão educacional. Campinas: Autores Associados, 2003.

DIAS, C. A. **Grupo focal:** técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Informação & Sociedade: Estudos, v. 10, n. 2, 2000.

DIAS, C. A. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade: Estudos,** v. 10, n. 2, 2008.

DIETER, Daiana Silveira Colombo. **Perspectivas De Participação Dos Pais No Processo De Gestão Da Escola:** uma Visão A Partir Da Comunidade Escolar. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Educação, Criciúma, 2015.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas.** Educar em revista, n. 24, p. 213-225, 2004.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional.** Brasília: Consequi, 2014.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação:** um estudo introdutório. São Paulo: Cortez, 2001.

GELATTI, Leticia Degrandi; MARQUEZAN, Lorena Inês Peterini. **CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DE SANTA MARIA, RS.** Fórum Educacional de Pedagogia. Rio Grande do Sul, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional:** formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública.** Edições Loyola: São Paulo, 2001.

_____, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola** In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática.** 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBANIO, José Carlos. **Organização e gestão escola:** teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, L. **A escola como organização educativa.** São Paulo: Cortez. 2016.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro DP&A.2006.

_____. **DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS.** Positivo, Curitiba, 2009.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1996.

MACHADO, C. **Avaliação externa e gestão escolar: reflexões sobre usos dos resultados**. Revista@ mbienteeducação, v. 5, n. 1, p. 70-82, 2017.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

PARO, V. H. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver comisso?** In: LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de;

_____ **Administração Escolar** - Introdução Crítica, 9. ed., São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública** [recurso eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2017.

_____, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

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

SAMMONS, P. **As características-chave das escolas eficazes**. In: Brooke, N.; Soares, J. F. (Orgs.). Pesquisa em eficiência escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 335-392.

SANTOS, V, Salvador P, GOMES, A, RODRIGUES, C, TAVARES, F, ALVES, K, Bezerril M. IRAMUTEQ. **As pesquisas qualitativas brasileiras da área da saúde: scoping review**. In: 6º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa; 2017 Jul 12-14; Salamanca, Espanha; 2017.

SANTOS, Giselle Alves Xavier. **A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado**. Brasília, 2014.

SANTOS, Giselle Alves Xavier. **A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado**. Brasília, 2011.

SILVA, Eliene Pereira da. **A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR**. Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009 – ISSN 1807-9539.

SILVA, Leticia Simões. **Gestão escolar: olhar para revista brasileira de política e administração da educação (2010-2013)**. Trabalho de conclusão de curso. Maringá, 2014.

SILVA, Jair Militão. **Autonomia da escola pública**. São Paulo: Papyrus, 1996.

SOARES, Sergei. **A trajetória da desigualdade**: a evolução da renda relativa dos negros no Brasil. In: THEODORO, Márcio (Org.). *As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição*. Brasília: IPEA, 2008.

SOUZA, Débora Quetti Marques de. **Gestão democrática da escola pública**: desafios e perspectivas. Área Temática: Educação: Políticas Públicas e Gestão da Educação, 2009.

SOARES, T. M.; TEIXEIRA, L. H. G. **Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno**. *Estudos em Avaliação Educacional*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 17, n. 34, maio/ago. 2006.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 16ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

TAVARES, M. **A entrevista clínica**. *Psicodiagnóstico*, v. 5, p. 45-56, 2000.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento participativo na escola**. São Paulo: EPU, 1986.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto político pedagógico**: uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

APÊNDICE



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

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DO TRABALHO

Identificação dos cargos e informações auxiliares sobre os sujeitos participantes da pesquisa

Cargo: _____

Curso ou formação: _____

Especialização: _____

Período de atividade na escola: _____

1. Como a administração democrática pode resolver problemas no âmbito educacional, principalmente nas escolas públicas do município de Capistrano- Ce?

2. Quais as principais dificuldades que há na existência da gestão democrática nos órgãos públicos?

3. Os gestores dessa instituição têm qualidades necessárias para exercer o cargo que ocupam com criatividade, autoconfiança, liderança e habilidade de adaptação?

4. Relacionamento do Professor com o núcleo gestor?

A- Ótimo.

B- Bom.

C-Razoável.

D- Ruim

5. Como é a atual Gestão da escola?

A- Participativa-democrática.

B- Burocrática.

C- Autocrática.

6. O núcleo gestor dá autonomia para que os funcionários possam expor suas opiniões e anseios? Justifique.

A- Sim.

B- Não.

C- As vezes.