

A GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA DOS GESTORES DAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE CRICIUMA – SC

SCHOOL MANAGEMENT IN THE PERSPECTIVE OF DEMOCRATIC EDUCATION OF THE MANAGERS OF THE SCHOOLS OF THE STATE PUBLIC NETWORK OF CRICIUMA – SC

Nicole Zacarão Zeferino Cardoso¹

Maria Aparecida da Silva Mello²

RESUMO: Na óptica da educação democrática, a gestão escolar constitui-se a partir do processo de participação coletiva no sentido de promover melhorias nos processos pedagógicos da escola. A gestão democrática define-se pela participação efetiva da comunidade educativa, através de instâncias colegiadas e da elaboração, execução e avaliação do projeto político pedagógico e nos demais processos decisórios da escola. Foi partindo deste pressuposto que o presente trabalho de pesquisa foi realizado no contexto de três escolas da rede pública estadual da cidade de Criciúma, e tem como objetivo principal analisar o papel da gestão escolar na perspectiva da educação democrática. A pesquisa foi realizada por meio de abordagens qualitativas, através de entrevistas, em que foram pesquisados 03 (três) diretores, com vistas a responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual o papel da gestão escolar na perspectiva da educação democrática? A metodologia utilizada neste estudo classifica a pesquisa como exploratória e descritiva de natureza qualitativa, favorecendo mais informações sobre o assunto de maneira a compreender melhor o tema. A análise das entrevistas foi categorizada da seguinte maneira: perfil acadêmico e profissional, gestão escolar, gestão democrática participativa; o papel do gestor escolar. Em decorrência das respostas obtidas por meio das entrevistas, constatou-se que os gestores em sua prática, assumem a concepção de gestão democrática e que a mesma se consolida na participação efetiva de todos os partícipes da comunidade educativa e cabe ao gestor trabalhar em conjunto com seus professores, com vistas a colaborar com a melhoria do processo ensino aprendizagem e dessa maneira qualificar os processos de gestão escolar.

PALAVRAS CHAVE: Gestão escolar. Educação democrática. Perfil do gestor escolar.

ABSTRACT: From the point of view of democratic education, the school management is constituted by the process of collective participation in order to promote improvements in the pedagogical processes of the school. The democratic management is defined by the effective

¹ Acadêmica do curso de Pedagogia da Unesc. zacanicole@gmail.com

² Orientadora, professora da Unesc. Pedagoga. Mestra em educação. msm@unesc.net

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 3, nº2, julho/dezembro 2019.– Curso de Pedagogia – UNESC

participation of the educational community, through collegiate instances and the elaboration, execution and evaluation of the pedagogical political project and in the other decision-making processes of the school. It was based on this assumption that this research was applied in the context of three schools of the state public network of Criciúma county, and its main objective is analyzing the role of school management in the perspective of democratic education. The research was made through qualitative approaches, through interviews, in which three (3) directors were surveyed, to answer the following research problem: What is the role of school management in the perspective of democratic education? The methodology applied in this study classifies the research as exploratory and descriptive of a qualitative nature, favoring more information about the subject in order to better understand the theme. Analyzing the interviews, it was categorized as: academic and professional profile, school management, participative democratic management; the role of the school manager. Based on the answers obtained through the interviews, it was verified that the managers, in their practice assume the concept of democratic management and this is consolidated in the effective participation of all the participants in the educational community, and it is up to the manager to work together with his teachers, in order to collaborate with the improvement of the teaching-learning process and in this way qualify the school management processes.

KEYWORDS: School management. Democratic education. Profile of the school manager.

1 INTRODUÇÃO

Durante minhas atividades profissionais como professora da educação infantil e das aulas na disciplina “Gestão dos Processos Educativos”, na 6ª fase do curso de pedagogia da Unesc, surgiram algumas inquietações sobre o trabalho do gestor escolar regido por princípios da educação democrática. Analisando os aportes teóricos adquiridos na disciplina de gestão e estabelecendo relações com o campo de atuação na escola, percebe-se o quanto desafiadora se constitui a atividade gestora no sentido de promover uma educação democrática, voltada ao interesse e necessidades dos estudantes. Ocorrendo dentro do âmbito escolar, por meio da participação efetiva de todos os envolvidos que compõem a mesma. Esta educação democrática busca instigar nos participantes da comunidade, um querer de transformação da sociedade.

Desta forma, optou-se em pesquisar a gestão escolar na perspectiva da gestão democrática, onde a escola se torna um espaço propício á transformação da cidadania e democracia, através da reflexão e aprendizagem.

Diante do exposto, surge o problema de pesquisa: Qual o papel da gestão escolar na perspectiva da educação democrática?

Discutir o papel do gestor escolar significa compreender a abrangência de sua área de atuação e sua adaptação ao atual contexto social, político, econômico e cultural, que está a exigir um olhar crítico sobre os processos de ensinar, aprender e compreender a atividade gestora, numa perspectiva democrática, como mediadora dos processos educativos.

Escolhe-se como tema deste trabalho, “A gestão escolar na perspectiva da educação democrática dos gestores das escolas da Rede Pública Estadual de Criciúma – SC”, e corresponde à linha de pesquisa “Políticas Educacionais e Formação dos Profissionais da Educação Básica”, tendo como eixo temático “Gestão de processos educativos formais e não-formais”.

Para dar conta dos aspectos acima mencionados, o *objetivo geral* desta investigação é analisar o papel da gestão escolar na perspectiva da educação democrática. Para dar conta desta finalidade, tem-se como objetivos específicos: diagnosticar sobre a concepção de gestão assumida pelo gestor na unidade escolar; verificar o papel da gestão escolar nos processos educativos; identificar se a gestão escolar está orientada por princípios democráticos participativos; analisar como a escola se organiza e as formas de participação.

Para que esses objetivos possam ser atingidos, será utilizado a pesquisa exploratória, de caráter descritivo e de abordagem qualitativa. Visando ainda contemplar os objetivos, também será realizado pesquisas e estudos bibliográficos sobre a gestão escolar, delimitando conceitos e concepções; o papel do gestor escolar; a gestão democrática, fundamentos legais e canais de participação. Na sequência do trabalho, será definida a metodologia, a análise de dados e, por fim, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

2 GESTÃO ESCOLAR: DELIMITANDO CONCEITOS E CONCEPÇÕES

As primeiras ideias impulsionadoras da gestão tiveram seu início na área empresarial. As organizações necessitavam de uma melhor estruturação e organização para dar conta do crescimento acelerado e a concorrência instalada. Assim, com a finalidade de melhorar a produtividade e poder atender com eficiência e eficácia as novas demandas do

mercado, o setor empresarial viu surgir as teorias de administração, inicialmente com caráter técnico e científico, oferecendo suporte teórico-prático para mudar substancialmente todo setor produtivo, alavancando os processos de produção e rentabilidade das empresas (DOURADO, 2006).

Embora com objetivos distintos, as teorias implantadas nas organizações empresariais influenciaram os modelos de administração escolar, desde as perspectivas técnico-científica, focadas no controle, nas tarefas e nos resultados, até modelos mais abertos e flexíveis, centrado nas pessoas e na participação, quer seja, perspectiva democrático-participativa para a gestão da escola.

Desta maneira, a gestão escolar anteriormente era denominada Administração Escolar. A mudança de denominação não foi apenas na teoria, mas também nas práticas desenvolvidas nas escolas. Essa mudança ocorreu com o intuito de transformar a administração em uma prática democrática e participativa. Segundo Paro (2001, p.7):

Nesse sentido, administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, [...] administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los.

A partir dessa mudança, a escola passa a ter uma nova função social, conseqüentemente, seus compromissos modificaram-se. Em nenhum momento, é eliminada a visão da administração escolar, apenas mostra-se que a gestão escolar expõe uma nova concepção mais significativa, com caráter transformador e democrático, que busca promover a interação de todo o grupo educacional.

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, a partir da década de 1990. A mesma é uma das instâncias que compõe a gestão governamental e vem ganhando destaque por se compreender que a educação é um dos fatores determinantes para o desenvolvimento de um país. Conforme Libâneo (2015, p.105):

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social.

Gestão é uma expressão que ganhou significado no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no direcionamento das questões desta área de estudo. Em outras palavras, caracteriza-se pelo reconhecimento da relevância da participação consciente e esclarecida das pessoas ao tomar decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.

A essa exigência estaria vinculada a necessidade de interpretação da dimensão pedagógica e política na questão administrativa. Segundo o contexto acima, as intensas transformações que permeiam o nosso cotidiano, promovem ao longo do tempo, uma mudança de significação de conceitos e palavras, que nos permitem uma nova perspectiva dos mesmos. Deste modo, foi primordial a mudança de denominação de Administração Escolar para Gestão Educacional.

Assim, podemos observar que a expressão gestão tem sido utilizada, de modo equivocado, referindo-se a uma simples substituição ao termo administração. Por conseguinte, não se deve compreender esta mudança como apenas uma mera substituição de terminologia da antiga visão de gestão organizacional, e sim, compreendermos que uma complementa outra com suas especialidades de organização trabalho.

Conforme Libâneo (2004), a gestão escolar assume diferentes posições de acordo com a concepção assumida de educação para a formação dos alunos. Isso posto, constata-se que a gestão escolar passou por diferentes concepções ao longo de sua história, numa tentativa de corresponder às demandas sociais e aos apelos de uma sociedade em processo de grandes transformações sociais, política, cultural e econômica. Nessa perspectiva, pode-se definir as três principais concepções de organização e gestão escolar que norteiam o trabalho do gestor: a técnico-científica, a autogestionária e a democrático-participativa.

Libâneo (2004), afirma que a concepção técnico-científica influenciou sobremaneira o trabalho do gestor numa perspectiva do controle e da divisão das tarefas, atribuindo ao gestor o papel de garantir a eficiência dos processos educacionais,

aproximando-se muito dos modelos adotados nas empresas, onde não havia a preocupação com o desenvolvimento das pessoas, mas com os resultados do processo. Neste momento a gestão adota um caráter conservador e centralizador, com a finalidade de cumprir com os preceitos de uma sociedade capitalista, que exigia cada vez mais processos eficientes e eficazes com vista ao cumprimento de seus objetivos.

Outra concepção de gestão também ganha espaço e define um novo perfil do administrador escolar, trata-se da concepção autogestionária que se caracteriza pela ênfase na autogestão, ou seja, as decisões tomadas coletivamente e com absoluta ausência de controle. O grupo decide e institui suas regras e procedimentos, negando as formas de organização estruturada da instituição, dando maior ênfase às relações pessoais que as tarefas a serem realizadas (LIBÂNEO, 2004).

A partir de 1980, a pesquisa sobre administração escolar ganha força, assumindo agora um caráter mais político e crítico, porém o olhar capitalista ainda limitava esta visão. Mas logo, percebeu-se que para além da visão capitalista, havia a necessidade de compreender o papel do sujeito no seu processo de desenvolvimento pessoal, quer seja, a gestão escolar passou a ser estudada e compreendida, agora, numa perspectiva da educação democrática, onde todos os envolvidos trabalhavam juntos de maneira igual, por um bem comum (LIBÂNEO, 2004).

Seguindo o raciocínio supramencionado do autor, a escola é um espaço de cultura, por essa razão ela é produzida pelos seus membros. Desse modo, a participação coletiva e o envolvimento da comunidade educativa nos múltiplos processos que envolvem a gestão escolar é uma prerrogativa necessária para o funcionamento da instituição.

Os modelos ou concepções de gestão escolar têm forte influência no sistema de organização e gestão da escola, ou seja:

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. (LIBÂNEO, 2004, p. 124-125).

Assim, a gestão escolar não se constitui numa atividade neutra, requer posicionamento político acerca dos objetivos institucionais a serem atingidos. Em suma, as concepções apresentadas por Libâneo (2004) apontam para aspectos que caracterizam e define um perfil de escola e de gestão que poderá levar, ou não, a uma educação transformadora. Esses aspectos envolvem desde o planejamento e execução de atividades de natureza administrativa, pedagógica e de recursos humanos.

Para fim de melhor entendimento, a gestão escolar atua em três áreas interligadas de modo integrado e sistêmico: Gestão Pedagógica; Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa. Na área pedagógica estão presentes questões relacionados ao ensino: planejamentos e projetos didáticos, formação continuada do professor, definição de metodologias e de avaliação da aprendizagem do aluno e outras questões. Na área de recursos humanos destaca-se: a liderança, a gestão de conflitos e outros aspectos relacionados à legislação que envolve os servidores da escola. A área administrativa trata do gerenciamento do patrimônio cultural e material, além da parte física o prédio e os equipamentos materiais que a escola possui e da parte institucional, como a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria (MOREIRA; SOUZA; OLIVEIRA, 2013).

Com este olhar, o gestor escolar assume um papel fundamental no processo de organização das condições essenciais para o desenvolvimento de ações que corroborem para a melhoria dos processos educacionais, em correspondência as necessidades de aprendizagem dos educandos.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: FUNDAMENTOS LEGAIS E OS CANAIS DE PARTICIPAÇÃO

No início dos anos 1980, percebe-se que o termo gestão, autonomia e participação da comunidade escolar passam a ser de extrema importância, principalmente devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade mais democrática, opondo-se às estruturas administrativas centralizadas, burocratizadas, impostas pelo governo (HORA, 1994).

A Constituição Federal do Brasil, aprovada no ano de 1988, consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

É importante ressaltar que a ideia de gestão democrática desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como a dimensão política e social, a globalização, a participação efetiva, a práxis, a cidadania, e, sobretudo a ação para a transformação.

A LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9.394/96, BRASIL (1996), deixa implícita a ideia de gestão democrática como princípio básico para a consecução do processo de ensino no sentido de concretizar ações que ensejam a participação efetiva da comunidade educativa na elaboração do projeto pedagógico da escola e da implantação dos canais de participação como os conselhos escolares ou equivalentes, para que se concretize a gestão democrática na escola. Nesse contexto, a participação constitui-se numa prerrogativa necessária para a gestão democrática (BRASIL, 1996).

O conceito de participação, se observado em seu sentido pleno, é uma força de atuação consciente, onde os indivíduos que fazem parte desta comunidade, através da sua atuação, assumem seu poder de influência sobre as dinâmicas que envolvem este contexto (LUCK, 2000).

O 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 num 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 2000, p.15).

Neste quesito, o gestor escolar assume um papel primordial. Este papel se dá pelo olhar dos seus colaboradores sobre a escola, como um ambiente oportuno de participação integral. É a partir desta visão, aliado num processo de integração que todos se tornam parte da gestão. Desta maneira, a gestão passa a ser uma construção possível, onde todos os envolvidos participam de maneira ativa nas decisões escolares.

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 3, nº2, julho/dezembro 2019.– Curso de Pedagogia – UNESC

A Lei 9.394/96 cita em seu Artigo. 14º que:

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

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

A respeito do artigo citado que expõe que a participação da comunidade nos assuntos escolares, entende-se que a mesma é assegurada por lei, pois cria processos de integração da sociedade com a escola, sendo que a função do gestor é de colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Neste sentido, a gestão escolar democrática, além de estar fundamentada na legislação, precisa se concretizar por intermédio da participação. O conceito de participação trata-se de um conceito complexo que pode ter vários sentidos dependendo da realidade vivenciada. Conforme Paro (2001, p. 16-18):” [...] o processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.”

Esse conceito implica ainda, que devemos compreender que a realidade da instituição educacional poderá ser transformada, quando todos os envolvidos nesta realidade compreendam que, eles são parte integrante deste processo, pois são os próprios que produzem esta transformação por meio do seu trabalho e da sua participação.

Com essa tomada de consciência de que a gestão democrática supera modelo de administração com foco no controle, na centralização das ações e nas estruturas rígidas e compartimentalizadas, acrescenta-se o resultado do movimento social, associado à democratização das organizações e as demanda e participação ativa de todos nas diversos momentos da prática educativa, que passa a se organizar através dos canais de participação, desde a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), no Conselho Escolar, no Conselho de Classe, Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Mestres, entre outros. Os canais de participação são representativos nessa perspectiva da participação da comunidade educativa nos processo de gestão da escola (LIBÂNEO, 2004).

Por essa razão, explicitaremos algumas de suas características e objetivos:

O Projeto Político Pedagógico constitui-se em um dos principais instrumentos da gestão democrática, previsto no artigo 14, inciso I da LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996). É possível, através dele, definir o perfil de educação, de escola e de aluno que se deseja ajudar a construir, além de definir metas e objetivos a serem alcançados.

Assim, o projeto político pedagógico assume um importante papel na construção de uma escola democrático-participativa, que será organizada a partir de discussões coletivas e colegiadas, cujas ações serão resultado desde análises do contexto social mais amplo, diagnóstico das necessidades de uma programação de metas e ações (VASCONCELLOS, 2006).

Destaca-se também a participação da comunidade escolar através do **Conselho Escolar** como um mecanismo significativo na construção da gestão democrática, retratado no artigo 14, inciso II, da LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996).

O Conselho Escolar se apresenta como um órgão representativo e fundamental no processo de gestão democrática, pois apresenta uma função colaborativa e envolve a participação de pais, professores, alunos, funcionários. Esse órgão colegiado possui a função de defender os interesses da comunidade educativa em questões de natureza financeira, administrativa e pedagógica.

De acordo com a Proposta Curricular (SANTA CATARINA, 2008), outro importante canal de participação na escola trata-se da Associação de Pais e Professores (APP), cuja tarefa é organizar e administrar os recursos financeiros oriundos de recursos obtidos através de contribuições, campanhas, doações, promoções e outras ações, com a finalidade de colaborar com a escola nas melhorias da estrutura física e pedagógica. Também possui função articuladora, no sentido de favorecer a integração da escola com a família e comunidade, além de participar nas atividades de elaboração e avaliação do projeto político pedagógico da escola. Para isso a APP conta com uma diretoria constituída por órgãos internos que têm papéis específicos na administração da associação: Assembleia Geral; Diretoria; Conselho Fiscal.

Como órgão representativo dos estudantes, pode-se destacar o **Grêmio Estudantil**. Esse mecanismo de participação tem a finalidade de pensar e executar ações

voltadas aos seus interesses e necessidades, em atendimento aos princípios de participação e exercício da cidadania.

Pode-se destacar ainda, outro importante canal de participação, trata-se do **Conselho de Classe**, espaço de diálogo e análise, onde é possível discutir e avaliar os limites, possibilidades e avanços com relação ao processo ensino aprendizagem dos estudantes. Segundo Araújo (2009), o conselho de classe não possui a finalidade de julgar os estudantes ou depreciá-los, mas uma maneira de pensar e buscar alternativas para qualificar a dimensão pedagógica da unidade escolar.

De acordo com os aspectos supracitados, entende-se que a construção de uma gestão democrática se faz pela participação efetiva de toda comunidade educativa através das várias instâncias de participação que pela ação colaborativa, possibilita o cumprimento da função social da escola, ou seja, a formação integral dos sujeitos de modo a se constituírem em cidadão críticos e transformadores do meio social onde atuam. Como afirma (LIBÂNEO, 2004, p. 140), “a escola é lugar de compartilhamento de valores e de aprender conhecimentos, desenvolver habilidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas, estéticas. Mas é também lugar de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural.”

Assim, pode-se dizer que a escola nessa perspectiva contribui, sobremaneira, para o desenvolvimento técnico profissional e humano além de favorecer a autonomia para participar dos complexos desafios da sociedade contemporânea.

4 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

No contexto da educação democrática, o gestor escolar precisa assumir responsabilidades específicas para que a gestão escolar cumpra com seu papel. O século XXI apresenta muitos desafios devido a sua complexidade e aos avanços significativos das novas tecnologias da informação e comunicação e aos demais processos de inovação no campo da ciência e da tecnologia. Assim, para assumir a condição de gestor escolar é necessário um processo formativo diversificado, para além de questões técnicas e instrumentais, embora existam lacunas consideráveis nos processos formativos de gestores (SANTOS, 2008).

Nessa linha de pensamento, entende-se que para exercer a função de gestor escolar, o professor necessita compreender o processo de mudança que a sociedade do conhecimento está a exigir dos profissionais que atuam nessa área. Assim torna-se necessário uma estruturação dos processos formativos dos cursos de gestão escolar, em direção ao novo perfil do gestor escolar, voltado às necessidades de aprendizagem dos estudantes numa escola organizada como sistema integrado, com ações planejadas coletivamente que levarão as mudanças nos processos educativos. Para a concretização de tais propósitos, é preciso que se tenha conhecimento acerca de seu papel como agente articulador dessas mudanças e possua uma visão ampliada dos processos que envolvem a ação gestora. Esta visão ultrapassa os limites da prática administrativa e das ações rotineiras que o envolvem de modo consistente e contínuo, pois a mesma caminha em direção à atividade fim da escola, ou seja, a aprendizagem dos estudantes (SANTOS, 2008).

A escola é um organismo vivo e complexo, composto pela comunidade educativa (gestores, pais, professores, alunos e funcionários), regida pela legislação nacional e demais órgãos de controle e acompanhamento. Além dos processos legais e normativos, a escola possui uma estrutura administrativa, pedagógica e de recursos humanos que requer do gestor conhecimento, habilidades e atitudes pertinentes aos processos sob sua responsabilidade. No entanto, a área pedagógica (atividade fim), acaba sendo em algumas situações negligenciada pelo excesso de atividades burocráticas e rotineiras que envolvem quase que a totalidade do tempo da gestão da escola. Apesar desta situação que dificulta a concretização dos objetivos institucionais no que se refere à qualidade do ensino na escola, já se percebe um movimento de neutralização de um conservadorismo, que impede mudanças necessárias na rotina da escola. Esse novo perfil de gestor delega funções e responsabilidades a sua equipe, com o objetivo de compartilhar as atividades da escola, e assim, poder mediar o processo de gestão de modo mais amplo (SANTOS, 2008).

De acordo com Freire (1995, p.91):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade.

Nessa mesma linha de pensamento, atualmente, percebe-se, significativas transformações que vêm sendo processadas com vistas à melhoria no ensino. É evidente que a dimensão do papel do gestor escolar é realizada por meio da autoridade atribuída a ele, pelas atividades relacionadas a esse papel fundamental, pois entre os gestores escolares que abrange toda área do ensino, há variáveis que os diferenciam entre si, assim como, experiências, processos formativos e personalidade. A partir de tais premissas, as características dos gestores podem ter uma força positiva ou negativa, a partir do desempenho da autoridade para com alunos e demais envolvidos no processo educativo.

Para uma melhor compreensão dos aspectos citados, avalia-se a escola como uma das principais instituições na sua necessidade de interagir com o meio social e colaborar no seu desenvolvimento e o gestor escolar como mediador desse processo. Entende-se que o papel do gestor como líder responsável pela comunidade educativa é de trabalhar de acordo com os anseios e necessidades da escola de modo a buscar e empreender ações que venham a contribuir para a efetivação de seus planos e projetos.

Partindo deste pressuposto, com o processo democrático implantado nas instituições de ensino, houve a necessidade de organização e de se considerar formas mais efetivas de atuação do gestor, de modo a garantir a consecução dos procedimentos legais e normativos e de construir processos mais interativos e integrados entre a gestão e os professores, de modo a atuar de forma coletiva para a qualidade do processo ensino aprendizagem (LUCK, 2000).

Na LDB de 1996, pode-se destacar o art. 12º quando define as incumbências do gestor escolar, sendo elas:

- I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidos;
- IV – Zelar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – Prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento;
- VI – Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.(BRASIL, 1996)

Diante disso, percebe-se que a função gestora é bastante complexa e abrangente, pois envolve as áreas administrativa, pedagógica e de recursos humanos. O gestor se constitui no principal articulador da construção da proposta pedagógica da escola, precisa ter clareza sobre onde está e onde deseja chegar, precisa definir coletivamente, sobre o perfil de sociedade e de homem que deseja ajudar a construir. Para isso, sua ação deve estar voltada a uma concepção de gestão democrática, a fim de buscar maneiras criativas de envolver as famílias, comunidade, docentes, alunos e funcionários nos processos escolares e de modo construtivo, trabalhar na definição dos elementos que servirão de referência para os demais processos da escola, como o estudo das suas necessidades e a programação do plano de metas e ações. Outra prerrogativa importante de sua função é estabelecer parcerias, saber negociar, pensar estrategicamente, mediar conflitos e estar atento as mudanças.

Assim, nessa nova concepção de gestão, o gestor passa a ter um “caráter mediador que não pode restringir a um papel de controlador. (PARO, 1986, p. 29).

Nessa perspectiva, o gestor escolar possui um papel fundamental, pois tem a função de mediar às ações da escola, identificar e potencializar os talentos dos profissionais que atuam na escola, além de mobilizá-los para a construção de uma educação de qualidade social.

5 METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa busca compreender quais os mecanismos utilizados na gestão escolar que a caracteriza uma escola onde se vivencia a gestão democrática. Compreendendo estes mecanismos, podemos observar a partir da fala dos gestores, de que maneira esta gestão atua em suas práticas diárias.

Esta pesquisa tem natureza básica com um caráter qualitativo, pois seu desenvolvimento será impulsionado pelas experiências e relatos da escola, através da interação do pesquisador com a problemática pesquisada. Para Silva (2004, p.20), a abordagem qualitativa:

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não

pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer os uso de métodos e técnicas estatísticas.

Os dados coletados serão apresentados de forma descritiva, pois pretende a partir da pesquisa realizada, analisar a gestão escolar na perspectiva da educação democrática ocorridas nas escolas pesquisadas. Segundo Diez e Horn (2004, p. 26), “a principal finalidade deste tipo de pesquisa é recolher, registrar, ordenar e comparar dados coletados em campo (com uso de instrumentos específicos) de acordo com os objetivos do assunto escolhido como objeto de estudo”.

Sendo assim, esta pesquisa será de campo, tendo como sujeitos gestores de escolas da rede estadual da cidade de Criciúma. Na pesquisa de campo deve-se descrever os critérios que serão definidos para a escolha das pessoas que serão pesquisadas, bem como, os critérios de estudos (VENTURA, 2002). Assim, a escolha destes sujeitos, justifica-se pela importância dos mesmos na análise da gestão escolar e da educação democrática, objeto primordial deste trabalho. Toda a pesquisa será executada com a gestão das escolas, por meio de entrevistas semiestruturadas. Para Triviños (1987, p. 146) “a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa.”

Esta pesquisa foi realizada com a participação de três gestores que atuam na educação básica da rede pública estadual. As entrevistas foram previamente agendadas, conforme disponibilidade de cada um dos gestores, de forma individual e nos horários definidos pelos mesmos.

O tema da pesquisa foi devidamente apresentado aos entrevistados que assinaram o termo de consentimento de participação na pesquisa. Por questão de ética, os nomes dos entrevistados e das escolas ficarão em sigilo, sendo as gestoras identificadas como entrevistados A, B, C, respectivamente.

Para apresentar a coleta de dados definiram-se categorias de análise, sendo assim identificadas: Perfil acadêmico profissional; gestão escolar, gestão democrática participativa; o papel do gestor escolar. O procedimento utilizado na coleta de dados foi questionário contendo 8 (oito) questões, com o propósito de atender o objetivo desta pesquisa.

Em conformidade com os dados obtidos para definição do perfil acadêmico e profissional dos gestores, percebe-se que todos os três gestores possuem uma graduação na área da educação e cursos de aperfeiçoamento na gestão escolar. O entrevistado (a) A afirma que os cursos na área da gestão foram ofertados pelo próprio Estado. O entrevistado (a) B, só afirmou que possuía especializações na área, mas não especificou quais eram. Já o entrevistado (a) C, declarou em seus relatos que realizou uma formação na área da gestão pela Secretaria do Estado da Educação.

Existem muitos programas de formação continuada voltados à capacitação de gestores escolares financiados pelos sistemas de educação em nível estadual e municipal. Mas, torna-se necessário que haja a preocupação das Instituições de ensino superior, responsável pela formação inicial dos docentes, que contemplem currículos voltados às competências dos gestores escolares de modo a torná-los aptos a desempenhar a função gestora de modo a contribuir com um processo qualificado de gestão (GALVÃO, 2010).

Dando sequência ao roteiro de questionamentos, buscou-se identificar qual a concepção de gestão escolar utilizada pelos gestores em sua prática. O entrevistado (a) A, relatou que aborda uma perspectiva democrática. O entrevistado (a) B, afirmou assumir uma abordagem democrática e o entrevistado (a) C, assim como os demais entrevistados, declarou que suas ações dentro da escola são baseadas numa perspectiva democrática. De acordo com a LDB - Lei n. 9.394/969 (BRASIL, 1996) e no artigo 206 da CF (BRASIL, 1988) as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática. Esses dispositivos legais encontram ressonância quando se afirma que:

A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; propiciará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores. (GADOTTI, 2001, p. 35).

Isso posto, a gestão democrática se constitui numa prerrogativa para a conquista de melhoria no processo de ensino aprendizagem, à medida que ações integradas e colaborativas promovem a aproximação entre os atores que compõe a comunidade educativa

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 3, nº2, julho/dezembro 2019.– Curso de Pedagogia – UNESC

da escola, tecendo redes de interesses mútuos em direção aos objetivos e as necessidades de aprendizagem dos alunos.

Ao serem entrevistados sobre qual das grandes três áreas da gestão (administrativa, pedagógica e recursos humanos) exigiam um maior envolvimento dos mesmos, os gestores entrevistados não hesitaram em responder. O entrevistado (a) A, relata que a área pedagógica é a que demanda mais esforço. O entrevistado (a) B, reafirma ser a área pedagógica, porém ressalta que esta ação pedagógica é realizada com uma ênfase especial no aluno. O entrevistado (a) C, pactuando com as respostas dos demais entrevistados, afirma ser a área pedagógica que exige maior envolvimento de sua parte. Dessa maneira, percebe-se que na visão dos gestores, entre a área administrativa, pedagógica e de recursos humanos, a área onde se apresentam os maiores desafios, trata-se da área pedagógica, pois a mesma envolve toda atividade fim da escola, ou seja, o processo ensino aprendizagem (MOREIRA; SOUZA; OLIVEIRA, 2013).

Quando questionados sobre a definição do seu papel na gestão escolar, o entrevistado (a) A relata da seguinte maneira: “um trabalho que envolve a minha participação em todas as dimensões da escola.”. O entrevistado (a) B, relata que a sua gestão “permite que todas as extensões da escola possam contribuir com o que tem de melhor, sempre visando à aprendizagem do aluno e o seu bem estar”. O entrevistado (a) C, afirma que “participo e sempre discuto com a equipe diretiva e equipe administrativa e pedagógica na resolução de questões referentes a escola”. Frente a essas respostas realizadas a partir do questionamento citado acima, podemos perceber que os pesquisados entendem que o papel da gestão escolar é estar presente e participar ativamente das atividades desenvolvidas pela escola, numa ação integrada e colaborativa. Essa linha de pensamento concebe os gestores como líderes pedagógicos que precisam trabalhar conjuntamente com seus professores para contribuírem com a melhoria e a qualidade do ambiente educativo, criando condições propícias para um ensino aprendizagem eficaz, identificando e minimizando fatores que venham a prejudicar o desempenho de seus colaboradores (LUCK, 2000).

Com relação à importância da participação da comunidade educativa na gestão da escola, o entrevistado (a) A relata que considera a participação muito importante, justificando sua resposta dizendo que “pois faz estar juntos para planejar, resolver e pensar juntos.” O

entrevistado (a) B, trouxe sua fala afirmando que acha importante a participação, ressaltando que esta participação “possibilita das ações, a prática da democracia no ensino.” O entrevistado (a) C, reconhece a importância da participação e afirma que “apesar de nem todos participarem é de extrema importância para obter um bom desenvolvimento escolar”. Percebe-se que os três gestores reconhecem o valor que a participação da comunidade escolar assume sobre a tomada de decisão na perspectiva democrática. Porém, podemos relatar que existem algumas peculiaridades entre as descrições que trazem sentido ao porquê desta participação receber devida importância. O entrevistado (a) A, acredita que essa participação possui essa relevância, pois proporciona uma tomada de decisões em grupo, onde diferentes ideias e conceitos são explorados, para que se chegue a um resultado. O entrevistado (a) B, relata que esta participação traz um caráter democrático na tomada de decisões. E o entrevistado (a) C, ressalta que reconhece a importância da participação para se obter um bom desenvolvimento escolar, mas, traz em suas palavras que nem todos os membros da comunidade educativa participam efetivamente.

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 num 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, 2000, p.15).

Mediante as respostas supramencionadas e a citação acima, pode-se identificar fortemente a importância da participação na construção de processos qualificados na gestão dos processos educativos. Entende-se que as decisões tomadas em conjunto ganham força institucional, corroborando para que a vontade coletiva seja identificada e concretizada contribuindo para o êxito da instituição.

Para finalizar os questionamentos da entrevista, foi indagado sobre a forma que ocorre o processo de participação na escola. O entrevistado (a) A, expõe que em sua gestão, realiza este processo por meio de conselhos de classe, reuniões pedagógicas, reuniões de pais, reuniões com APP e conselho deliberativo. O entrevistado (a) B, declara realizar assembleias com os pais, conselho de classe participativo e reuniões pedagógicas. O entrevistado (a) C, informa que realiza reuniões diversas, reuniões pedagógicas, conselhos, eventos na escola e

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 3, nº2, julho/dezembro 2019.– Curso de Pedagogia – UNESC

avaliação institucional realizada a cada bimestre, sendo respondida pelos alunos da instituição. O Conselho Escolar, como já citado anteriormente neste trabalho, está retratado no artigo 14, inciso II, da LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996), e a Associação de Pais e Professores (APP) está retratada nas Diretrizes de 2013.

Perante as respostas coletadas com este questionamento, pode-se perceber que apenas uma escola possui conselho escolar e APP. Esses canais de participação são instrumentos da gestão democrática previstos por documentos oficiais de regulamentação, além de se constituírem em possibilidades efetivas de construções favoráveis às melhorias nos processos formativos dos estudantes.

Em correspondência com os resultados dessa investigação, conclui-se que a gestão democrática se faz presente nas escolas pesquisadas, porém não há um padrão ou normatizações para a execução da mesma. Cada gestor em sua escola assume uma postura particular em relação à gestão democrática. Nesse sentido, entende-se que a gestão democrática constitui-se num processo coletivo de participação e sua concretização na escola decorre de instâncias colegiadas com funções consultivas e deliberativas. Assim, para que essa participação ocorra efetivamente, há necessidade que o gestor escolar incentive trabalhos conjuntos, que considere de maneira equânime a participação de toda comunidade educativa envolvida no processo educacional.

6 CONCLUSÃO

O propósito desta investigação foi analisar o papel da gestão escolar na perspectiva da educação democrática. A partir desse estudo, pode-se concluir que a gestão escolar na perspectiva da educação democrática, favorece, através da participação e de ações coletivas e colaborativas para o desenvolvimento dos estudantes, de modo a favorecer melhorias no processo ensino aprendizagem.

Considerando tais premissas e determinadas alíneas mencionadas nas descrições desta pesquisa e em correspondência com os dados obtidos nessa investigação para definição do perfil acadêmico e profissional dos gestores, verificou-se que todos os gestores investigados possuem uma graduação na área da educação e cursos de especialização e

aperfeiçoamento na gestão escolar, demonstrando estarem aptos para o exercício da função gestora.

Sobre os aspectos relacionados à concepção de gestão escolar utilizada pelos gestores em sua prática, os investigados assumem a concepção de gestão democrática, atendendo assim, aos dispositivos legais previstos na LDB - Lei n. 9.394/969 (BRASIL, 1996) e no artigo 206 da CF (BRASIL, 1988), assim, as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática.

Ainda discorrendo sobre o resultado das análises dos dados obtidos na pesquisa, percebeu-se que a área onde se apresentam os maiores desafios, trata-se da pedagógica, pois segundo os gestores investigados, a área pedagógica envolve toda atividade fim da escola, ou seja, o processo ensino aprendizagem. Isso os levou a definir seu papel como gestor mediador e participante ativo nas atividades desenvolvidas pela escola. Também reconhecem a importância do trabalho coletivo em conjunto com os professores para a construção de ambiente educativo eficaz e qualificado.

Com relação à importância da participação da comunidade educativa na gestão da escola e a forma como ocorre o processo de participação, os gestores pesquisados reconhecem sua importância e utilizam os canais de participação e demais processos coletivos nas ações da escola.

Assim, pode-se concluir que o papel da gestão escolar na educação democrática é incentivar e mobilizar toda comunidade educativa para participar ativamente nas ações e nas decisões da escola, contribuindo para um processo pedagógico qualificado, a fim de formar sujeitos que atuem democraticamente na sociedade de modo a se constituir em sujeitos autônomos e construtivos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adilson César de. A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/view/116/305>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 21 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, Diário Oficial da União, 23 de Dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 13 ago. 2018.

DIEZ, Carmem Lúcia Fornari; HORN, Geraldo Balduino. **Orientações para elaboração de projetos e monografias**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília - Centro de Educação a Distância, 2006. 90 p. - il.

FREIRE, P. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar**. 11 ed. São Paulo: Olho D'Água, 2002. 127 p.

GADOTTI, Moacir. Projeto Político-pedagógico da escola: fundamentos para sua realização. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (orgs). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001. P. 33-41.

GALVÃO, V. B. A. **Desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de escolas públicas** no município de João Pessoa/PB. 2010. 148 f. Dissertação (mestrado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração., UFPB, João Pessoa. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_475.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2018.

HORA, Dinair Leal de. **Gestão democrática na escola: teoria e prática**. São Paulo: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia, GO: Alternativa, 2004. 259 p.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6 ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2015. 304 p.

LÜCK, Heloisa . **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011. 116 p.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 166 p.

LÜCK, Heloisa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** In. Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. 72.

MOREIRA, A. N. G.; SOUZA, G. M O.; OLIVEIRA, J. C. (Org). **Gestão escolar: dimensões e desafios.** 1º Edição/Maracanaú: Secretaria de Educação, Editora, 2013.

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

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 3.ed. São Paulo: Ática, 2001, 119 p.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação e do Desporto. **Entidades de gestão democrática escolar:** Diretrizes 4. Edição revisada e atualizada. Florianópolis: 2008.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SILVA, Cassandra Ribeiro de O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa.** Fortaleza, 2004

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo. São Paulo: Libertad, 2006.

VENTURA, Deisy. **Monografia jurídica.** Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002. 152 p.