

GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICO- PARTICIPATIVA E A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA

TITLER SCHOOL MANAGEMENT IN THE PERSPECTIVE OF DEMOCRATIC PARTICIPATIVE EDUCATION AND THE SOCIAL FUNCTION OF SCHOOL

Patricia Tavares Nichele¹

Maria Aparecida da Silva Mello²

RESUMO: A gestão escolar, na perspectiva da gestão democrático-participativa, constitui-se em motriz mobilizadora para a consecução da função social da escola. Tal premissa está embasada nos processos participativos da comunidade educativa nas ações da escola, no acompanhamento e na tomada de decisões. Esses aspectos associados à finalidade da escola e seu compromisso com a formação integral do sujeito remetem ao objeto deste estudo. Nessa perspectiva, este trabalho foi realizado no contexto de três escolas da rede municipal de Criciúma. A pesquisa foi realizada por meio de abordagens qualitativas e descritivas, através de entrevistas, com vistas a responder ao seguinte problema de pesquisa: quais as contribuições da gestão escolar, na perspectiva democrático participativa, para o cumprimento da função social da escola? O objetivo geral é analisar as contribuições da gestão escolar, na perspectiva democrático-participativa, no cumprimento da função social da escola. Nesse contexto, destacam-se os seguintes objetivos específicos: verificar as funções do gestor escolar na unidade escolar; investigar a existência de estruturas democráticas na escola; identificar a função social na unidade escolar; identificar aspecto essencial para o cumprimento do papel social; reconhecer o papel da gestão escolar no cumprimento da função social da escola. O aporte teórico e investigativo foi estruturado nas seguintes seções: Gestão escolar; gestão democrático-participativa e função social da escola. Após análise do processo de pesquisa constata-se que a gestão escolar, na perspectiva da gestão democrático-participativa, contribui no cumprimento da função social da escola ao definir seu papel na construção de uma educação de qualidade social capaz de garantir, através de qualificados processos pedagógicos e administrativos, a aprendizagem e a formação cidadã dos estudantes.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar; Gestão escolar democrático-participativa; Função social da escola.

¹ Graduada em Pedagogia da Unesc. patriciatavaresnichelle@hotmail.com

² Mestra em educação. msm@unesc.net

ABSTRACT: School management, from the perspective of participatory democratic management, is a mobilizing matrix for the achievement of the social function of the school. This premise is based on the practices of the educational community in the school's actions, monitoring and decision-making. These aspects associated with the purpose of the school and its commitment to the integral formation of the subject refer to the object of this study. From this perspective, this work was carried out in the context of three schools of the municipal network of Criciúma. The research was conducted through qualitative and descriptive approaches, through interviews, in order to answer the following research problem: what are the contributions of school management, in the participatory democratic perspective, to the fulfillment of the social function of the school? The general objective was to analyze the contributions of school management, from the participative democratic perspective, in the fulfillment of the social function of the school. In this context, the following specific objectives stand out: to verify the functions of the school manager in the school unit; investigate the existence of democratic structures in the school; identify the social function in the school unit; identify essential aspect for the fulfillment of the social role; recognize the role of school management in fulfilling the social function of the school. The theoretical and investigative contribution was structured in the following sections: School management; participatory democratic management and social function of the school. After analyzing the research process, it can be seen that school management, from the perspective of participatory democratic management, contributes to the fulfillment of the social function of the school by defining its role in the construction of a quality social education and ensuring, through qualified pedagogical processes. and administrative, with student learning and citizen education.

KEYWORDS: School Management; Democratic Participatory School Management; Social Function of the School.

1 INTRODUÇÃO

Ao cursar a disciplina de *Gestão de Processos Educativos* na 6ª fase do Curso de Pedagogia com a professora Maria Aparecida da Silva Mello surgiram alguns questionamentos que me fizeram ter interesse em buscar respostas por meio de pesquisa científica. Em uma apresentação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado pela acadêmica Morgana Marcelino de Souza, intitulado “*A gestão democrática e a formação para cidadania: compromisso social e político*” suscitaram dúvidas sobre como é a gestão escolar e a função social da escola no cenário atual.

Para a realização desta pesquisa, buscou-se delimitar o problema de pesquisa, qual seja: quais as contribuições da gestão escolar, na perspectiva democrático-participativa, para o cumprimento da função social da escola? A escola é um importante instrumento para o processo de construção da cidadania e, para que isso aconteça, a gestão escolar precisa contribuir para a concretização da função social da escola. Importante ressaltar que a escola é de grande relevância para a formação dos valores sociais, intelectuais, psicológicos e cognitivos dos alunos.

Tendo em vista que a função social da instituição escolar é formar um cidadão crítico-reflexivo e está articulada com a cultura e a sociedade, tem-se como objetivo geral neste trabalho: analisar as contribuições da gestão escolar, na perspectiva democrático-participativa, no cumprimento da função social da escola. Nesse contexto, destacam-se os seguintes objetivos específicos: verificar as funções do gestor escolar na unidade escolar; investigar a existência de estruturas democráticas na escola; identificar a função social na unidade escolar; identificar aspecto essencial para o cumprimento do papel social; reconhecer o papel da gestão escolar no cumprimento da função social da escola.

Foram realizados estudos bibliográficos sobre gestão escolar: Delimitando conceito e funções, gestão democrático-participativa e função social da escola. Por fim, são definidos os aportes metodológicos e os resultados das análises dos dados, seguidos das considerações finais.

2 GESTÃO ESCOLAR: FUNÇÕES E CONCEPÇÕES

Inicialmente, para responder ao problema da pesquisa, torna-se necessário discorrer na primeira seção sobre a gestão escolar, com embasamento teórico fundamentando em Heloísa Lück, Vitor Henrique Paro, José Augusto Dias, José Carlos Libâneo, entre outros. O termo gestão se refere ao ato de gerir, administrar e gerenciar. A gestão escolar é representada pela forma como os gestores conseguem exercer seu trabalho com competência e a maneira como se articulam nas demandas da comunidade onde estão inseridos. Para Libâneo (2001), a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo,

basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. O autor ainda ressalta a importância da gestão escolar no sistema organizacional como mediação no processo de organização da escola para que possa contribuir para o cumprimento de sua função social.

De acordo com Lück (2009), gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento. Ademais, a administração escolar deve estar articulada às demandas sociais e ao cumprimento de determinados fins.

[...] atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica. (PARO a, 2012, p. 19).

Dessa maneira, pode-se compreender que o papel da escola não é transmitir informações aos educandos, pois ele precisa interagir e se apropriar desse conhecimento de modo a constituir-se como ser pensante e capaz de criar e recriar novos conceitos, a partir de sua vontade e necessidade de aprender e se desenvolver. Assim, com esse modo de pensar a escola, o processo de administração escolar precisa estar focado na superação desse modelo de educação como transmissão para uma perspectiva de ações coletivas e comprometidas com a “formação do ser humano histórico em seu sentido pleno.” (PARO, 2015, p. 48).

Nesse sentido, a gestão escolar cumpre sua função de desenvolver seu trabalho com olhar voltado aos processos pedagógicos, a fim de colaborar para que os estudantes tenham autonomia e capacidade para autorrealizar-se enquanto sujeitos históricos, comprometidos com sua formação integral. Para dar cumprimento a tais premissas, torna-se necessário que a gestão da escola estabeleça parcerias com todos os membros participantes das atividades escolares, a fim de criar um ambiente propício para trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores presentes, pois é necessário que haja autonomia das pessoas envolvidas para participar ativamente do processo educativo.

A gestão escolar deve partilhar suas decisões com a comunidade educativa e buscar soluções adequadas para os problemas da escola. É necessário que haja o compromisso e entendimento de cada sujeito sobre a sua importância como membros ativos e partícipes na construção da gestão escolar (PARO, 2012 a).

Lück (2012) relata a importância da equipe diretiva na construção da gestão escolar como líderes, constituintes colaborativos no processo de gestão.

O diretor de escola, o diretor assistente ou adjunto, o supervisor pedagógico e o orientador educacional, assim como demais membros da equipe de gestão escolar, desempenham um papel caracterizado pela liderança e coliderança, inerentes a suas funções. Aliás, é importante reconhecer que todo trabalho em educação, dada a sua natureza formadora, implica ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional. (LÜCK, 2012, p. 17).

Nessa perspectiva, o gestor escolar e sua equipe devem assumir seu papel como líderes ativos, capazes de mobilizar as pessoas de modo construtivo, dando oportunidade para que participem e construam coletivamente projetos inovadores e qualificados, além de se constituírem em comunidade de aprendizagem, ou seja, pessoas que estão em contínuo processo de aprender uns com os outros.

Lewin (*apud* DIAS, 1998) destaca a existência de três estilos de liderança, que se referem ao tipo de líder existente nos diversos segmentos administrativos da sociedade. São elas: liderança autocrática, liderança *laissez-faire* e liderança democrática.

O líder *autocrático* centraliza as decisões e impõe seus pontos de vista, preferindo errar sozinho a acertar com a ajuda dos outros. O líder *democrático*, ao contrário, sem renunciar à posição de principal responsável, valoriza a participação dos liderados na tomada de decisões, procurando apreender as aspirações do grupo e dando-lhe oportunidade de expressar-se livremente. A liderança *laissez-faire* abre mão de qualquer tipo de controle sobre o grupo, deixando-o à vontade para decidir por conta própria sobre os assuntos do seu interesse. (DIAS, 1998, p. 278).

Diante dos estilos de liderança supracitados, pode-se afirmar com base nas concepções de gestão escolar que o gestor pode assumir seu estilo de liderança de acordo com sua tendência

de gerir a escola. Nessa perspectiva, Libâneo (2004) define três concepções de gestão escolar: técnico-científica, autogestionária e democrático-participativa. A concepção de gestão escolar técnico-científica é aquela onde apenas uma pessoa toma as decisões. A concepção autogestionária distribui as responsabilidades coletivamente, com a participação de todos sem hierarquia, não há uma direção centralizada. Já na concepção democrático-participativa a tomada de decisões é democraticamente em conjunto, com um objetivo único para o bem comum.

Assim, entende-se que o estilo de liderança está diretamente relacionado com a concepção de gestão escolar, pois irá definir o modo que planeja suas atividades e a forma de executá-las. Dias (1998) afirma que o estilo de liderança democrática é a mais apropriada para a condução das atividades existentes numa unidade educacional. Para ele,

Um bom diretor tem sempre a preocupação de auscultar os demais participantes, colhendo suas sugestões, ideias, contribuições espontâneas. Não põe em execução uma decisão, sem antes certificar-se de que foi bem compreendida e aceita por todos. A participação do grupo na tomada de decisões é a garantia de maior identificação de todos com o trabalho a ser realizado. (DIAS, 1998, p. 278).

Diante da afirmação acima citada, é importante salientar que a gestão escolar, na perspectiva de uma liderança democrática, precisa promover o diálogo e a participação de todos para que possa diagnosticar os problemas da escola e planejar sua ação gestora em correspondência com o projeto político-pedagógico, através de momentos de construções coletivas, compartilhamento de decisões, escuta qualificada, coleta de informações e sugestões que venham a contribuir para o desenvolvimento de uma proposta pedagógica voltada à realidade e aos interesses e necessidades dos estudantes, bem como para a promoção de seu desenvolvimento humano e social.

Entende-se que o envolvimento dos professores e demais membros do grupo, bem como sua participação nas decisões, faz com que haja um maior comprometimento com o trabalho e a conseqüente melhoria nos processos educativos (DIAS, 1998). Essas reflexões servirão de suporte para a implementação do próximo capítulo deste estudo, sobre a gestão democrático-participativa: princípios e mecanismos de participação.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

Os estudos que abordam a questão da gestão democrática tiveram seu marco regulatório definido com a implementação na Constituição Federal de 1988. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 definem os princípios da Gestão Democrática. Tais princípios se concretizam no artigo 14 da LDB nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a saber:

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

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

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

Em atendimento aos princípios da democratização da educação, a participação coletiva e organizada contribui para o desenvolvimento de um processo educacional que resulta na qualidade do ensino. Assim, Lück (2006, p. 71), postula:

1. O processo democrático nas escolas, quando envolve a relação e aproximação entre pais, escola e comunidade, favorece a qualidade do ensino.
2. A educação escolar deve ser dinâmica, com proposta pedagógica voltada à realidade social, contextualizada e com múltiplas possibilidades de participação e comprometida com a permanência de seus educandos com êxito para o cumprimento de sua função social.

Assim, entende-se que a gestão democrático-participativa se constitui numa concepção de gestão escolar que tem a finalidade de favorecer a socialização, a convivência democrática e a permanência do aluno, o acesso a um aprendizado de qualidade e um ambiente adequado para a formação para a cidadania.

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. (LÜCK, 2009, p. 71).

Administrar democraticamente o espaço escolar exige que o foco do gestor seja as pessoas, atuando como mediador de discussões, despojado-se do papel de “chefe” e se colocando aberto ao diálogo, recebendo e analisando sugestões e críticas. Para que isso ocorra, torna-se necessário que o gestor escolar envolva as pessoas e oportunize a efetiva participação de todos os partícipes. Quando isso ocorre passa a existir uma relação de reciprocidade entre os membros da comunidade escolar, cada qual assumindo a responsabilidade pelo bem coletivo e pela consecução dos objetivos institucionais.

Nessa mesma linha de pensamento, a educação em uma perspectiva de gestão democrática procura promover construções coletivas de modo que possam colaborar de modo a intervir em processos ou projetos para promover uma educação de qualidade (LÜCK, 2009).

De acordo com Libâneo (2001, p. 131-132), “[...] a gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso”. Quando se aborda a questão da participação também se torna preponderante que a comunidade educativa participe nas tomadas de decisões, sinta-se inserida no contexto escolar e possa compreender os processos educativos e as formas de intervenção.

É fundamental observar o que Gadotti (2004, p.16) nos aponta, que “todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham para intensificar seu envolvimento com ela, e, assim acompanhar a educação oferecida”. Para o cumprimento de tais questões, a função do gestor democrático tem como desafio principal liderar a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, pois essa construção permite reflexões em torno do cidadão que se deseja ajudar a construir, bem como ampliar a visão de mundo, homem e sociedade, para que se constitua como instrumento necessário para a consecução dos objetivos da instituição escolar.

Nessa perspectiva, a educação escolar precisa se reinventar e trabalhar fortemente no desenvolvimento de competências dos trabalhadores que atuam nesse contexto, a fim de conseguir atingir seus objetivos institucionais.

As competências do diretor da escola como liderança mobilizadora dos processos democráticos, que se dá por meio de órgãos colegiados e outras formas de efetiva participação de seus membros em projetos pedagógicos e outros instrumentos de participação coletiva; deve liderar e promover um ambiente produtivo de ações conjuntas e compartilhadas com foco da aprendizagem dos estudantes; precisa demonstrar interesse pelas ações dos professores, acompanhar sua forma de atuação e seu desempenho, atuando como incentivador de resultados positivos; primar pelo desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores no sentido de envolver aqueles que são menos interessados e produtivos; compartilhar as responsabilidades no sentido de buscar a definição da identidade da escola; desenvolver com seus pares a integração com a comunidade de seu entorno, realizando atividades culturais, esportivas, sociais e pedagógicas (LÜCK, 2009).

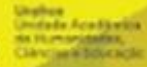
Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando a formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos. (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

O enfrentamento das mudanças que ocorrem na contemporaneidade, bem como a conquista de resultados favoráveis no processo de ensino e aprendizagem e o atual contexto das tecnologias da comunicação e da informação, são dinâmicas marcadas por processos extremamente complexos e exigentes. Para dar conta de tais premissas e atuar em direção a processos democráticos, os gestores das escolas necessitam de ações colaborativas e solidárias que os ajudem a consolidar as intenções da escola, ou seja, a aprendizagem dos alunos. Para isso precisam atuar com os órgãos colegiados, para juntos construírem um trabalho de qualidade para todos.

3.1 Estruturas democráticas

Para que seja possível organizar e facilitar a inserção de todos na gestão, há a formação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis e Associações de Pais e Mestres, cada um

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 4, nº3, setembro/dezembro 2020.– Curso de Pedagogia– UNESC



representando um sujeito da comunidade escolar (professores e funcionários, alunos e pais). Os conselhos escolares são tidos como um dos principais mecanismos da gestão democrática, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas que vão ao encontro das necessidades e particularidades da escola.

Entre suas funções, cabe ao conselho participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e acompanhar sua execução e avaliação, tornando-se um porta-voz da comunidade em busca de combater desafios que permeiam o desenvolvimento da educação escolar. Paro (2012 a) refere-se aos mecanismos de ação para uma gestão democrática na escola, ressaltando que:

De todos os mecanismos de ação coletiva na escola, o mais acionado e o que mais suscitou polêmicas, expectativas e esperanças nas últimas décadas foi o conselho de escola. Temido por diretores, que receavam perder seu poder no controle da unidade escolar; reivindicado por professores e suas entidades sindicais que pretendiam com ele minimizar o autoritarismo do diretor e ter acesso ao poder nas unidades escolares; e objeto de luta de movimentos populares que viam nele a oportunidade de reivindicar mais e melhor educação, o conselho de escola, junto com a eleição de dirigentes escolares, têm sido as características mais conspícuas das políticas educacionais daqueles sistemas de ensino que aceitam o desafio de democratizar a escola. (PARO, 2012, p. 2).

O Grêmios estudantil “[...] é uma entidade representativa dos alunos, criada pela Lei Federal nº 7398/85, que confere autonomia para se organizarem em torno de seus interesses, com as finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais.” (LIBÂNEO, 2003, p. 104-105). Os grêmios estudantis visam fomentar no aluno um interesse pela unidade escolar que ultrapasse a sala de aula. Por meio da organização, objetiva que os alunos criem mecanismos de decisão, gerando a oportunidade de terem uma ação de política interna para com a escola e desenvolvendo perfis de liderança no ambiente escolar.

Já a associação de pais e mestres, segundo Libâneo (2003, p. 104), é “[...] composta pelos pais de alunos, o pessoal docente e técnico-administrativo e alunos maiores de 18 anos, tem a função, junto com o gestor, de gerenciar os recursos financeiros, participar das decisões pedagógicas e administrativas.” Visa permitir uma proximidade no diálogo entre famílias e escola,

promovendo uma integração da comunidade com a escola de forma democrática e acompanhar e auxiliar o gestor para que cumpra com os objetivos do projeto político pedagógico, além de participar de decisões relativas à aplicação das verbas na escola.

4 FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA

A função social da escola encontra respaldo na Constituição Federal de 1985, no artigo 205, quando define que: “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.” (BRASIL, 1985).

No atual contexto educacional, para que a escola possa dar cumprimento à sua função social, torna-se necessário que haja muita clareza sobre o verdadeiro papel da instituição escolar na educação, a fim de se construir uma escola de qualidade social para todos e com caráter democrático, a fim de oportunizar a formação integral do sujeito e sua inserção na sociedade de modo construtivo e colaborativo.

A escola deve ser o ambiente que possibilite o desenvolvimento em seus diferentes aspectos, como sociais, físicos, cognitivos e afetivos. Logo, esse cidadão deverá estar "apto" para atuar na sociedade em que vive e promover a transformação do meio social. Freire (1997, p. 52) enfatiza que “ensinar não é transmitir conhecimento, mas criar possibilidades para sua própria produção ou a sua construção”. Desse modo, a escola não possui o papel de "transmitir" os conhecimentos básicos e históricos, mas de possibilitar as condições para sua construção, além de promover a reflexão crítica através da ressignificação dos conceitos com base no contexto social e nas inter-relações estabelecidas.

Analisando sob um contexto histórico e cultural, cabe à escola ajudar a transformar os alunos em cidadãos críticos, reflexivos, autônomos para que sejam conscientes de seus direitos e deveres, tornando-os capazes de compreender a realidade onde estão vivendo e poderem atuar

sobre ela de modo a contribuir para uma sociedade mais justa. A aprendizagem ocorre em todo tempo e lugar, porém a instituição possui a prerrogativa de colaborar nos processos formativos de base cognitiva, atitudinal e procedimental, por isso as atribuições que competem à escola são de garantir a aprendizagem para o desenvolvimento de competências, habilidades e valores necessários à formação do indivíduo. Atualmente, podemos verificar a existência de três vertentes de entendimentos sobre as funções da unidade escolar.

Diante do contexto atual, as instituições de ensino têm uma missão significativa no sentido de formar cidadãos críticos e conscientes, para enfrentar os diferentes desafios que se apresentam, ou seja, para além dos conteúdos curriculares, tem como função principal a formação do sujeito crítico e consciente do seu papel social. Para Penin (2001, p. 33), cabe à escola “a função social de socializar o saber sistematizado e ensinar a convivência democrática, o respeito aos direitos e deveres individuais e coletivos”.

É na escola que o aluno começa a ter convívio com pessoas de diferentes raças, cor, etnia, religião, cultura e que viveram experiências diversas. Através dessa socialização e convivência, ele poderá construir ou desconstruir conhecimentos, preconceitos e cultura. A escola deve ser um local de enriquecimento cultural, intelectual e social. Muito além de reproduzir conteúdos didáticos propostos no currículo, deve preconizar a troca de saberes, bem como a interação entre os sujeitos.

Segundo Rodrigues (1992, p. 80):

Devemos notar que o objetivo do ensino não é o conteúdo do ensino. Não é o fato histórico, o espaço geográfico, a proposição matemática ou a lei da física que constitui o objetivo do ato educativo. Eles são os mediadores do conhecimento e da competência do educando para compreender o mundo.

Outro ponto digno de pauta, relacionado à função social, é a dimensão democrática, pois vivemos numa sociedade que preconiza por seu marco legal e normativo o direito a uma educação onde o viés da democracia e da participação se constitui em fontes geradoras de crescimento e desenvolvimento na esfera educacional, social e política.

5 APORTES METODOLÓGICOS E ANÁLISE DE DADOS

O objetivo desta investigação é analisar as contribuições da gestão escolar, na perspectiva democrático-participativa, no cumprimento da função social da escola no âmbito de 3 (três) gestores de 3 escolas da rede municipal de ensino da cidade de Criciúma – SC. A natureza desta investigação é básica, com abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa adota o método exploratório, com vistas a buscar elementos que favoreçam o alcance dos objetivos estabelecidos. Nesta perspectiva, Gil (2002, p. 41) afirma que “este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que se possam formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores.”

A pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada. Para Gil (1999, p. 28), “a técnica de entrevista é comparada com a do questionário e possibilita ao entrevistador maior número de respostas.” A entrevista buscou verificar as funções do gestor escolar na unidade escolar; investigar a existência de estruturas democráticas na escola; identificar a função social na unidade escolar; identificar aspecto essencial para o cumprimento do papel social; reconhecer o papel da gestão escolar no cumprimento da função social da escola.

Por conseguinte, o processo investigativo utilizou referencial teórico com base nos seguintes temas: gestão escolar; funções e concepções; Gestão democrático-participativa: estruturas democráticas e função social da escola.

No primeiro instante foi contatada a direção de cada escola, para esclarecimentos sobre a pesquisa para combinar os dias de entrevista e assinar o termo de consentimento de sigilo da identidade de cada uma. Importante ressaltar que são todas mulheres, então denominadas gestoras. No decorrer das análises, as gestoras são identificadas como G1, G2 e G3, mantendo suas identidades preservadas.

Para a coleta de dados definiram-se as questões para análises, assim descritas: Formação acadêmica profissional; gestão escolar, gestão democrática participativa; a função social

da escola. O procedimento utilizado na entrevista foram 9 (nove) questões, com o propósito de atender o objetivo desta pesquisa.

De acordo com as informações coletadas sobre a formação profissional, as três gestoras possuem uma graduação na área da educação e cursos de aperfeiçoamento na gestão escolar. A pesquisada G1 é graduada em história, com especialização em história local e em gestão escolar e mestrado em educação, com atuação na direção da escola por quatro anos. A pesquisada G2 é graduada em pedagogia com especialização em gestão escolar e orientação educacional e está na direção da escola há dez anos. Já a pesquisada G3 declarou que é graduada em pedagogia e que trabalhou por dez anos como auxiliar de coordenação pedagógica na educação infantil e está cursando especialização em gestão escolar, atuando como diretora escolar há um ano. Em correspondência com os dados acima, pode-se perceber que as pesquisadas são habilitadas para o exercício da função gestora e possuem experiência na área da gestão escolar. De acordo com Nóvoa (1992, p. 13):

A formação não se constrói por acumulação de cursos, de conhecimento ou de técnicas, mas sim através de um trabalho de flexibilidade crítica sobre práticas e de (re) construção permanente de uma identidade pessoal. A formação vai e vem, avança e recua, construindo-se num processo de relações ao saber e ao conhecimento.

O processo formativo é contínuo e permanente, assim, entende-se que o aperfeiçoamento da prática se dá por processos de reflexão crítica que mobiliza novos saberes e fazeres num movimento dinâmico e construtivo (NÓVOA 1992).

Dando sequência à entrevista, buscou-se identificar quais as funções do gestor escolar no desenvolvimento das atividades gestoras. A entrevistada G1 relatou que *“cuida mais da parte administrativa dividindo as funções com a auxiliar, com as assessoras e com a coordenadora pedagógica.”* A entrevistada G2 afirmou assumir a *“organização da escola com um todo, desde a parte administrativa, como a pedagógica.”* E a entrevistada G3 declarou que suas ações dentro da escola *“são coordenar, administrar e auxiliar em todas as funções relacionadas ao desenvolvimento escolar.”*

Importante ressaltar a preocupação das gestoras com a organização da escola tanto na parte administrativa como pedagógica, demonstrando conhecimento acerca da amplitude e complexidade da função gestora. A função do gestor escolar compreende questões administrativas, pedagógicas e de recursos humanos, mas é fundamental que ele acompanhe sistematicamente o trabalho pedagógico realizado na escola, com o propósito de garantir que a atividade-fim, a aprendizagem dos alunos, se efetive na prática. É fundamental a compreensão da necessária articulação dos aspectos administrativos com os pedagógicos na consecução dos objetivos escolares (LÜCK, 2013).

Com relação às estruturas democráticas presente na escola, as entrevistadas G1, G2 e G3 afirmaram que suas escolas possuem APP, Conselho Deliberativo e Conselho Escolar. As gestoras mencionaram sobre a importância desses mecanismos para a prática da democracia e a tomada de decisões em grupo. É importante destacar que esses mecanismos de participação são instrumentos de uma gestão democrática e estão previstos nos documentos oficiais de regulamentação, além de possibilitar melhorias nos processos formativos dos estudantes.

Nesse sentido, a participação da comunidade ocorre através das estruturas democráticas presentes na escola e contribuem para a efetiva participação e o envolvimento da comunidade nos processos educativos.

[...] por meio de canais de participação da comunidade, a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a prática da participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores, os alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade (LIBÂNEO, 2004, p. 139).

Sendo assim, a participação e o envolvimento da comunidade nos assuntos escolares favorecem a interação entre os sujeitos envolvidos nos processos educativos, levando-os a responsabilizar-se pelas decisões e a assumirem, assim, o seu papel social.

Quando inquirida sobre o papel do conselho escolar na gestão da escola, a entrevistada G1 respondeu: *“é aconselhar, orientar, buscar soluções e caminhar juntos.”* Já a entrevistada G2

declarou “*como importante para definir ações em eventos e eleições*”, enquanto G3 definiu como “*fundamental para fiscalizar a parte administrativa e pedagógica.*”

Analisando as respostas coletadas sobre o Conselho Escolar é importante destacar que este é considerado como um dos principais mecanismos da gestão democrática e está citado no artigo 14, inciso II, da LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996).

Percebe-se que as gestoras pesquisadas reconhecem a importância do conselho escolar como órgão colegiado, representativo e colaborativo da gestão da escola, tanto nas questões pedagógicas quanto administrativas. O conselho escolar constitui-se num dos mais importantes mecanismos de ação coletiva e envolve pais, professores, alunos, funcionários etc. Possui caráter deliberativo e oportuniza a participação na tomada de decisões e se constitui num terreno legítimo de conquistas e lutas pela democratização da escola (PARO, 2012 b).

Ao ser questionada sobre qual atividade considerava essencial para o cumprimento de seu papel social, a entrevistada G1 relatou que “*busca por ambiente de qualidade para o aprendizado.*” A entrevistada G2 respondeu que “*a capacidade de resolver as questões administrativas e pedagógicas de imediato sem prorrogação e estar por dentro de todos os acontecimentos na escola torna-se essencial para o cumprimento de seu papel com gestor.*” A entrevistada G3, em concordância com as respostas das demais entrevistadas, afirmou ser a “*área pedagógica que exige maior envolvimento de sua parte*” e a cita como a principal.

De acordo com as respostas realizadas a partir do questionamento acima, pode-se perceber que as pesquisadas entendem que o papel social do gestor é estar presente e agir ativamente em busca da qualidade do processo ensino-aprendizagem. Segundo Lück (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.*” Em correspondência aos aspectos supracitados, constata-se que a atividade essencial da gestão escolar para o cumprimento da função social está diretamente ligada à atividade-fim da escola que é de garantir a aprendizagem dos alunos, por meio de qualificados processos pedagógicos.

Dando continuidade à entrevista indagou-se as gestoras sobre qual seria a função social da escola. A entrevistada G1 disse que a função social da escola “*é preparar o aluno para a vida social, profissional e até pessoal.*” As entrevistadas G2 e G3 descrevem a função social da escola como “*uma parceria com família para um resultado de sucesso no desenvolvimento social do aluno.*”

Isso posto, significa que há o entendimento sobre a função social da escola como responsável pela formação cidadã, uma educação de qualidade social para todos, onde os sujeitos sejam protagonistas de seu processo de aprendizagem e se transformem em cidadãos críticos e transformadores das relações sociais. Para isso o processo educativo precisa preconizar aspectos relativos ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, necessários à formação integral dos alunos (LIBÂNEO, 2003).

Quando questionada sobre sua ação como gestora para o cumprimento da função social da escola, a entrevistada G1 disse que “*busca ações para que aconteça através de projetos de socialização.*” G2 mencionou como “*importante ter conhecimento da situação familiar e social do aluno para resolver os problemas dentro da escola.*” Por último, G3 destacou que “*a vulnerabilidade que se encontra o bairro em decorrência da violência faz com que o projeto da escola integral mesmo sem ter espaço físico seja essencial para manter as crianças em sala de aula seguras e lhes proporcionando o básico em educação e valores.*”

Analisando as respostas das entrevistadas percebe-se que todas corroboram com o mesmo pensamento, que só é possível concretizar a função social da escola com a participação efetiva da comunidade educativa (pais, professores, alunos e funcionários), além da organização de atividades inovadoras como projetos e eventos de socialização, com vistas a ampliar o acesso e a participação nas ações da escola. Nesse sentido, é importante frisar que família e a escola precisam aproveitar os benefícios de uma relação em conjunto, isso irá resultar num processo de aproximação que permitirá conhecer a realidade que envolve as famílias, os problemas que afetam o desempenho escolar dos alunos, suas expectativas e necessidades de aprendizagem.

6 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho está diretamente relacionado à pergunta científica que mobilizou este estudo. A finalidade da pesquisa foi analisar as contribuições da gestão escolar na perspectiva democrático-participativa no cumprimento da função social da escola. O estudo teórico desta investigação contribuiu para a compreensão do papel da gestão escolar, enquanto liderança democrática, e a função social da escola como motriz mobilizadora para a construção de uma escola comprometida com a formação cidadã dos sujeitos.

Com relação ao perfil acadêmico e profissional dos gestores, os dados obtidos apontam que os gestores pesquisados possuem qualificação profissional que os habilita ao exercício da atividade gestora, inclusive com experiência na área pedagógica.

Com referência à função do gestor escolar no desenvolvimento das atividades gestoras, existe a preocupação com a organização da escola tanto na parte administrativa como pedagógica, demonstrando conhecimento acerca da relevância da área pedagógica no tocante aos objetivos e finalidades da escola. Ao serem inquiridas sobre as estruturas democráticas presentes na escola, as pesquisadas reconhecem a importância dos órgãos colegiados e sua participação na tomada de decisões, principalmente do conselho escolar como representativo e colaborativo da gestão da escola, tanto nas questões pedagógicas quanto administrativas.

No tocante às atividades que consideram essenciais para o cumprimento de seu papel social, afirmam que são as pedagógicas, porque precisam agir ativamente em busca da qualidade do processo ensino-aprendizagem, pois a função social da escola está diretamente ligada à sua atividade-fim que é garantir a aprendizagem dos alunos, por meio de qualificados processos pedagógicos.

Isso posto, entendem a função social como responsável pela formação cidadã, por uma educação de qualidade social para todos, em que os sujeitos sejam protagonistas de seu processo de aprendizagem e se transformem em cidadãos críticos e transformadores das relações sociais. Assim, constata-se que a gestão escolar, na perspectiva da gestão democrático-participativa,

contribui em primeira instância para o cumprimento da função social da escola à medida que assume com competência técnica e humana seu papel na construção de uma educação de qualidade social, quer seja: garantir a aprendizagem e a formação cidadã dos alunos, por meio de qualificados processos administrativos e pedagógicos.

REFERÊNCIAS:

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: 19 Setembro. 2018.

BRASIL. Lei nº 7.938, de 04 de Novembro de 1985. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7398.htm. Acesso em: 11 abril. 2019.

DIAS, José Augusto. Gestão da escola. *In.*: MENESES, João Gualberto de Carvalho [et.al.]. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

LIBÂNEO, José Carlos *et al.* **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**; 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF. Livros, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional uma Questão Paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cardenos de gestão – vol. I).

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

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

LÜCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. *In: Série: Cadernos de Gestão*. Petrópolis: Vozes. 2013.

NÓVOA, Antonio. Os professores e as histórias da sua vida. *In: NÓVOA, António. (Org) Vida de professores*. Portugal: Editora Porto, 1992.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: 17ª ed. Cortez, 2012 a.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3.ed. São Paulo: Ática, 2012 b.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PENIN, Sônia Teresinha de Souza. **Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?** Brasília: CONSED, 2001. p. 122.

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária**. 6ª. Edição. São Paulo: Cortez, 1992.