UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Cátia Maria Armelin Peruzzo

GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA: REFLEXÕES A PARTIR DE UMA HISTÓRIA DE VIDA

São Francisco de Paula, RS

2018

Cátia Maria Armelin Peruzzo

GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA: REFLEXÕES A PARTIR DE UMA HISTÓRIA DE VIDA

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional.**

Orientadora: Profª Ms. Natália Pergher Miranda

São Francisco de Paula, RS

2018

Cátia Maria Armelin Peruzzo

GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA: REFLEXÕES A PARTIR DE UMA HISTÓRIA DE VIDA

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional.**

Aprovada em 30 de junho de 2018.

_____

Natália Pergher Miranda, Ms. (UAB/UFSM)
(Presidente/Orientadora)

_____

Débora Ortiz de Leão, Dra. (UFSM)

_____

Débora Teixeira de Mello, Dra. (UFSM)

_____

Liliana Soares Ferreira, Dra. (UFSM)

São Francisco de Paula, RS

2018

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre presente.

Ao meu marido Carlos Alberto Peruzzo pela paciência e apoio incondicional.

E, principalmente a minha orientadora Profª Ms. Natália Pergher Miranda que acreditou em mim e, através de seu incentivo e suas orientações, foi possível expressar nesse trabalho a minha experiência de vida.

Antes de apresentar algumas ideias sobre gestão democrática, faz-se necessário ressaltar que a mesma não existe sem comprometimento, respeito e amor, e como escreve Freire com muita propriedade, um amor que não subjuga o outro, mas que promove e dá autonomia na práxis.

(Paulo Marcos Ferreira Andrade)

RESUMO

GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA: REFLEXÕES A PARTIR DE UMA HISTÓRIA DE VIDA

AUTORA: Cátia Maria Armelin Peruzzo
ORIENTADORA: Profª Ms. Natália Pergher Miranda

Este trabalho monográfico tem por objetivo analisar o papel do gestor frente à educação, a partir da perspectiva da gestão democrática, a fim de acrescentar reflexões para enriquecer o meu fazer profissional na Secretaria Municipal de Educação, Esporte, Lazer e Juventude em Veranópolis/RS, como Orientadora da Educação Especial. Nessa perspectiva, o papel do gestor escolar, suas concepções e práticas, é de suma importância no contexto educacional democrático na atualidade. Minhas vivências estão no cerne desse trabalho que tem como base metodológica a história de vida. O referencial teórico se construiu a partir dos seguintes autores: Oliveira (2007), Nóvoa (1992), Moor (2013), Dewey (1960), Paro (2007), Lück (1996), Wittmann (2004), Drabach e Mousquer (2009). Portanto, tem-se como foco destacar a ideia de que a gestão democrática já é uma realidade social e política em que o gestor deve estar apto a receber sugestões dos demais membros da escola e da comunidade, através do diálogo, da reflexão e da crítica, a fim de tomar decisões coletivamente e em prol ao grupo.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Professor. Educação. História de Vida.

ABSTRACT

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND THE ROLE OF THE MANAGER IN THE PUBLIC SCHOOL: REFLECTIONS FROM A LIFE HISTORY

AUTHRESS: Cátia Maria Armelin Peruzzo
ADVISOR: Profª Ms. Natália Pergher Miranda

This monographic work aims to analyze the role of the manager towards education, from the perspective of democratic management, in order to add reflections to enrich my professional work in the Municipal Secretariat of Education, Sports, Leisure and Youth in Veranópolis / RS, as Special Education Adviser. From this perspective, the role of school administrators, their conceptions and practices, is of paramount importance in today's democratic educational context. My experiences are at the heart of this work that has as a methodological basis the life story. The theoretical framework was constructed from the following authors: Oliveira (2007), Nóvoa (1992), Moor (2013), Dewey (1960), Paro (2007), Lück (1996), Wittmann (2004), Drabach and Mousquer 2009). Therefore, the focus is on highlighting the idea that democratic management is already a social and political reality in which the manager must be able to receive suggestions from other members of the school and the community through dialogue, reflection and criticism , in order to make decisions collectively and in favor of the group.

Key words: Democratic Management. Teacher. Education. Life's History.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9

2 MINHA HISTÓRIA DE VIDA... UMA ESCOLHA! 13

3 ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL X GESTÃO EDUCACIONAL 16

4 O GESTOR EDUCACIONAL E O SEU PAPEL DIANTE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA NO CONTEXTO ATUAL 22

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 30

REFERÊNCIAS 32

1 INTRODUÇÃO

O tema desse estudo surgiu das reflexões sobre minha caminhada como educadora e gestora escolar. Nesse trajeto, tive o privilégio de conhecer diferentes realidades educacionais, passando por escolas públicas de pequeno, médio e grande porte, bem como escola particular. Percorri cargos desde professora, vice-diretora, diretora e, atualmente, frente à Secretaria Municipal de Educação de Veranópolis, na orientação da Educação Especial e, também, como professora de Sala de Recursos – AEE, no Instituto Estadual de Educação Tiradentes na cidade de Nova Prata. Em relação à demanda, continuo questionadora e exigente com a garantia dos recursos para aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.

Analisando a Gestão Educacional e a função do gestor nesse contexto, pergunto-me como é possível conduzir uma instituição fundamentada na Gestão Democrática, tendo como base a participação ativa da comunidade escolar na tomada de decisões que envolvem diariamente a escola.

Por acreditar que essa questão é um grande desafio, me inscrevi no Curso de Pós-graduação em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria. Sem dúvidas, o ingresso nessa especialização foi um sonho realizado, bem como a possibilidade de aprofundamento teórico sobre a Gestão Democrática. Sabe-se que essa concepção envolve a participação da comunidade escolar – professores, estudantes, funcionários e pais – na organização da escola. Diante dessa minha caminhada, posso afirmar que o papel do diretor ainda se mantém como o maior responsável sobre a instituição na qual está inserido. Minhas vivências, portanto, estão no cerne desse trabalho que tem base metodológica a história de vida.

Em Veranópolis, de acordo com a Lei Municipal nº 6.906 de 13 de julho de 2016, a qual regulamenta a Gestão Democrática do ensino público no âmbito das escolas municipais de Veranópolis/RS, as funções de diretor(a) e vice-diretor(a) de escola são de confiança do Prefeito Municipal. O profissional escolhido deve ter em mente os princípios da Gestão Democrática e concretizá-los no seu fazer diário.

Tudo isso me faz pensar, refletir e querer problematizar: “Qual é o papel do gestor educacional frente às novas exigências para a concretização de uma gestão autônoma e participativa na perspectiva da gestão democrática?”

Dessa forma, tem-se como objetivo geral identificar o papel do gestor da escola pública no contexto da Gestão Democrática. E, como objetivo específico,

desvelar o papel do gestor frente às novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão autônoma e participativa, a partir de uma história de vida.

Nesse momento, pondero sobre minhas experiências, positivas e negativas, de liderança e Gestão Democrática. O trajeto que percorri me motiva a aprofundar a temática apresentada, pois ao meu olhar muitos líderes precisam de uma práxis mais humanizada, com vistas à autonomia e de comprometimento com o processo de ensino/aprendizagem. Diante disso, a opção pela escolha do tema deste trabalho deu-se em virtude desse desejo, de refletir como o gestor pode influenciar na organização da instituição e na aprendizagem de todos os envolvidos.

Justifica-se esse estudo pela necessidade atual de se pensar a escola pública sob o prisma de uma gestão fundamentada em princípios democráticos. Logo, essa pesquisa tem como eixo teórico a construção do processo democrático e o papel do gestor para uma escola amparada em bases que trabalhem no coletivo.

Atualmente, a gestão das escolas públicas, sob o viés dos sistemas de ensino brasileiro, tornou-se foco de discussão por merecer grande relevância como mecanismo de melhoria da qualidade e desenvolvimento das organizações educacionais.

O sentido etimológico do termo gestão oriunda de “gentio”, de “gerere”, significando “trazer em, produzir”. Logo, “Gestão é o ato de administrar um bem fora de si, mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia.” (CURY *et al*, 1997, p. 27).

A pesquisa bibliográfica é a escolhida para nortear o estudo sistemático das obras elencadas, proporcionando a fundamentação teórica e científica e dando suporte à pesquisa proposta (GIL, 2008), que se torna (auto) biográfica por partir de reflexões e vivências da autora para ser fundamentada por autores da área da gestão (GIL, 2008). Essa análise se propõe a encontrar elementos substanciais que respondam à questão levantada no tema desta pesquisa, apresentando parâmetros que delineiem a Gestão Democrática, tecendo relações com a função do gestor escolar sob a perspectiva das necessidades atuais da educação brasileira.

Oliveira (2007) salienta que tanto a pesquisa documental quanto a pesquisa bibliográfica têm o documento como objeto da investigação, mas faz uma importante distinção entre as duas modalidades de pesquisa. Para essa pensadora, a pesquisa

bibliográfica é uma modalidade em que o investigador estuda, reflete e analisa a partir de e documentos de domínio científico, como por exemplos: livros, artigos científicos, periódicos, enciclopédias e dicionários. A autora também salienta que a pesquisa bibliográfica é o: “estudo direto em fontes científicas, sem precisar recorrer diretamente aos fatos/fenômenos da realidade empírica” (OLIVEIRA, 2007, p. 69).

Em relação à investigação que sustenta uma abordagem autobiográfica, Nóvoa (1992 *apud* MAESTRI, MINDAL, 2013, p. 03) afirma que: “a vida é o lugar da educação e a história de vida o terreno no qual se constrói a formação. Por isso, a prática da educação define o espaço de toda a reflexão teórica”.

A narrativa é o caminho proposto por Warschauer (2004 *apud* MAESTRI, MINDAL, 2013, p. 06) como metodologia das histórias de vida, já que “possibilita o estudo sobre a vida das pessoas e a exposição da sua singularidade, diante do universal”.

Essa metodologia também contribui para a compreensão sobre a formação do sujeito que integra a prática do saber-fazer e seus processos de aprendizagem:

> O processo do caminhar para si apresenta-se, assim, como um projeto a ser construído no decorrer de uma vida, portanto, é necessário a tomada de consciência inerente à passagem de uma compreensão da formação do sujeito para o conhecimento das características da sua subjetividade em exercício. Este processo exige uma responsabilização do sujeito e põe em evidência a autonomização potencial como escolha existencial. Assim, este autoconhecimento poderá inaugurar a emergência de um eu mais consciente e perspicaz para orientar o futuro da sua realização e reexaminar, na sua caminhada, os pressupostos das suas opções. Esses são os objetivos formativos da abordagem histórica de vida, além das aprendizagens que a abordagem, tal como é proposta, pode favorecer. (JOSSO, 2004, p. 60 *apud* MAESTRI, MINDAL, 2013, p. 8).

Logo, a pesquisa será desenvolvida por meio de análises teóricas bibliográficas que fundamentarão as questões relacionadas à temática e à história de vida da autora, a fim de proporcionar um novo olhar sobre o papel do gestor escolar, bem como o modo com o qual ele desenvolve o seu papel de maneira a contribuir decisivamente para o processo de Gestão Democrática na escola.

Como motivação para a realização desse estudo, considero o grande desafio que diz respeito à gestão escolar e ao gerenciamento da escola a fim de alcançar uma educação de qualidade a partir da Gestão Democrática, já que esta surge com o propósito de substituir o paradigma autoritário, oportunizando aos sujeitos envolvidos mostrarem seu potencial, sua criatividade, seu comprometimento na

tentativa de solucionar as adversidades pelas quais todas as escolas passam. Nessa conjuntura, a participação de cada um é fundamental, independentemente do seu grau hierárquico.

Assim, o presente trabalho está desenvolvido em três capítulos. O primeiro capítulo abordará a minha experiência como educadora, simultaneamente ao desejo de entender como a Gestão Democrática, através dos gestores de escola, deve acontecer para a melhoria da educação. Dando continuidade ao tema, no segundo capítulo, busca-se compreender a passagem do conceito de administração educacional para a gestão educacional e suas implicações no contexto escolar e na ação do gestor educacional. E, no terceiro capítulo, refletir e consolidar o importante papel do gestor educacional, através de parcerias com a família, instituições do bairro, relações genuínas, atuando como agente de motivação, de mediação e promoção da democracia no ambiente escolar, por meio de ações conjuntas, participativas e transformadoras. Por fim, encerro este trabalho, avaliando de maneira pessoal, onde subjaz a teoria, algumas questões pertinentes à Gestão Democrática e que perpassaram minha história de vida no decorrer da trajetória profissional.

Portanto, a temática deste trabalho, através da pesquisa bibliográfica, volta-se à importância do papel do gestor na educação sob a luz da Gestão Democrática.

2 MINHA HISTÓRIA DE VIDA... UMA ESCOLHA!

Enquanto crianças, temos muitos sonhos. Pensamos no futuro, no que seremos. Assim, a infância é um período caracterizado por expectativas e desejos. Então crescemos, somos conduzidos por vários caminhos e, quando chega a hora, devemos fazer nossas próprias escolhas. Nunca havia pensado em ser professora, mas como a vida nos oferece surpresas, me tornei uma. E nessa escolha, que foi inicialmente imposta por falta de outras oportunidades, tornei-me professora! Mas, por que não?!

Minha infância foi muito difícil: as brigas intermináveis entre meus pais que culminaram na separação, a negligência, a pobreza e a discriminação. Em casa uma vida difícil e, na escola, uma vida impossível. Mesmo eu não querendo isso para mim, a escola sempre foi, na minha infância, um lugar de horror. Na ocasião da separação dos meus pais, eu estava com 10 anos e minha irmã com 8, foi quando saímos de Blumenau/SC para ir morar com meus tios maternos, pois meu pai, que ficou com a nossa guarda, casou-se novamente e o convívio com essa nova família não era possível. Em Veranópolis/RS, vivi muito feliz com o carinho do tio Inézio (*in memorian*) e da tia Iria (*in memorian*), anjos em minha vida.

Como na maioria das cidades pequenas da época, o Magistério era uma, senão a única alternativa para as garotas. Entrei no curso Normal na única escola particular do município e o pesadelo voltou. A discriminação por ser filha de mãe alcoólica, de ser pobre e de não participar das altas rodas, enfim… todos predicados para eu não ser considerada adequada às exigências da sociedade. Apesar de muitos obstáculos, não desisti e ao longo do curso fui me identificando, principalmente com aquelas crianças que estavam nas salas de aula mas ninguém enxergava. Crianças especiais, pobres, negligenciadas, muito protegidas, carentes de amor. Decidi então, naquele momento, que eu seria PROFESSORA, mas um jeito diferente de muitas que eu tive.

Os anos passaram rapidamente e eu estou há 27 anos na educação, cada dia mais apaixonada por essa profissão, e é daí que vem minha escolha metodológica de história de vida, pois em minhas andanças, estive em escolas de diferentes comunidades, pública e privada, como professora, diretora, supervisora, orientadora, vice-diretora. Nesse percurso, foram surgindo muitas inquietações em relação à

gestão e ao papel dos líderes que estão em nossas escolas, pois todas essas funções exigem liderança. Desse modo, a liderança é uma questão inerente à gestão escolar. Por meio dela o diretor coordena o trabalho da comunidade escolar, com o propósito da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

Para Lück (2000), o líder é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Sendo assim, “Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar.” (MOORE *et al*, 2013).

A experiência que mais me marcou foi quando estive na vice-direção de uma escola municipal de Educação Infantil (2011 a 2016) e me deparei com uma diretora autoritária, em que a democracia existia apenas no papel, através da “bela” escrita do Projeto Político Pedagógico e do “belo” discurso nas reuniões pedagógicas. E o quanto foi difícil, como vice-diretora mediar e ouvir todas as pessoas envolvidas no processo da escola. Percebi, então, na pele, a grande importância do perfil do gestor educacional para que a escola seja realmente um ambiente democrático e de parceria com a comunidade escolar. Foi exatamente esse o motivo que me trouxe para a especialização em Gestão Educacional.

Com a constatação através da minha experiência, reforçada pelas aprendizagens no decorrer do curso, sei que o professor atende à função de gestor e que está, temporariamente, desempenhando algum papel, seja ele em sala de aula, na função de diretor, coordenador ou orientador. Também sei da formação continuada que é imprescindível a todo profissional da educação que pensa em qualidade. Contudo, as formações que tenho frequentado ainda são conduzidas de maneira generalizada, por isso penso que seria necessário oferecer uma formação para os gestores pautada em liderança, cooperação, trabalho em equipe, descentralização, entre outras habilidades importantes para a Gestão Democrática na escola, tal como nos coloca Lück (2000, p. 32) quanto às escolas: “[...] adotarem uma política de formação continuada de gestores, de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos”.

Em 2017, pensando nessa temática, a Secretaria Municipal de Educação, Esporte, Lazer e Juventude da cidade de Veranópolis/RS proporcionou aos gestores escolares municipais um curso de formação em liderança. Foi uma experiência maravilhosa, em que pude perceber o quanto os professores, no momento

exercendo a função de diretores, precisam de uma formação voltada à liderança, aos conhecimentos mais aprofundados das leis e do espírito de equipe. Entendendo que só se faz gestão baseada na democracia com a participação efetiva de todos os públicos envolvidos na escola. Esse foi o meu grande estímulo para me candidatar a uma vaga no curso de Gestão Educacional na UFSM.

Portanto, o papel do gestor torna-se de suma importância, frente à Gestão Democrática e às necessidades da educação atual. A partir dos conceitos e princípios do gestor educacional diante de sua prática, o resultado será mais ou menos participativo. Acredito que com o envolvimento de todos é possível tornar uma escola democrática, eficiente e capaz de contribuir para a formação de um sujeito participativo e consciente de sua importância para a transformação social.

3 ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL X GESTÃO EDUCACIONAL

O tema “gestão no âmbito escolar” me intriga, ao mesmo tempo que me fascina. Hoje, frente à Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer, da cidade de Veranópolis/RS, atuando como orientadora da Educação Especial, percebo a necessidade de elucidar as definições de Administração e Gestão. No decorrer deste curso de Pós-Graduação, refletimos muito sobre a transição do conceito de administração educacional que veio como herança da administração empresarial, até chegar ao atual conceito de gestão educacional, mais eficiente no momento em função de nossa percepção sobre a trajetória da educação: de onde viemos, onde estamos e onde queremos chegar.

Através do estudo dos recortes bibliográficos fornecidos pelos professores, trabalhamos com nomes como Arroyo (1979), Félix (1985), Ribeiro (1986), Teixeira (1997), Paro (1986, 2000, 2007), Dourado (2006), Lourenço Filho (2007) e Sander (2007), Drabach e Mousquer (2009), assim como com as Leis que norteiam a questão da educação em nosso país. Foram momentos preciosos que nos ajudaram a perceber a evolução desses conceitos na história da educação.

Essas discussões acerca do tema já acontecem há algum tempo. Desde o início do século XX, mesmo que informalmente, se fazia uma administração escolar fundamentada na administração empresarial. Naquela época, o contexto educacional do país era voltado à formação de mão-de-obra, em função da industrialização. Devido à influência dos ideais da Escola Nova (DEWEY, 1960 *apud* DRABACH E MOUSQUER, 2009), que percebiam a escola num ambiente desorganizado, iniciaram-se os primeiros escritos sobre administração no contexto escolar. Como citados anteriormente, vários educadores começaram a escrever e a fazer reflexões acerca da administração escolar em nosso país.

De acordo com Veiga (2007 *apud* DRABACH E MOUSQUER, 2009, p. 73) a educação, como processo histórico, diz respeito à constituição de estratégias (materiais e discursivas) direcionadas para uma permanente reinvenção dos modos de socialização dos comportamentos e dos saberes de uma determinada sociedade.

Sander (2007) relata que os primeiros escritos teóricos relacionados à administração se deparam na década de 30, mas isto não quer dizer que a administração escolar, na prática, não existisse, porém se escrevia muito pouco sobre ela. Talvez por falta de um sistema de educação ou um descaso dos

governantes em relação ao processo educacional do país. O autor menciona que as publicações que existiam reportavam-se a “memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista” (SANDER, 2007, p. 21). Pensando na realidade e necessidade atual da educação brasileira, precisamos perpassar os conceitos de administração e encontrar na mediação uma ferramenta para realizar eficiente e conscientemente o processo de gestão, que envolve mais do que gerenciar aspectos de divisão do trabalho.

Leão (1945, p. 154 *apud* DRABACH E MOUSQUER, 2009, p. 25) destaca que “a administração da educação começa a inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas”. Nessa época, já se pensava na transição entre administrar e gestar, mas, mesmo assim, ainda hoje nos deparamos com gestores calcados em conceitos administrativos verticais e hierarquizados, dificultando um conjunto de ações que poderiam viabilizar uma gestão democrática.

O mesmo autor também ressalta ideias de hierarquia das funções, quando o diretor tem papel fundamental: “os diretores assumem papel preponderante, é a figura central. É o líder, condutor educacional de sua gente, o árbitro nos assuntos de educação” (LEÃO, 1945, p. 158 *apud* DRABACH E MOUSQUER, 2009, p. 28). Salienta que o diretor não deixa de ser um professor e posso dizer que essa questão eu vivi, pois sou professora e estive em alguns momentos da minha trajetória profissional como diretora ou vice-diretora. Então, a função do professor/diretor amplia-se, agindo como um coordenador de todas as pessoas que ele lidera em prol aos objetivos da educação. Em consonância com as mudanças ocorridas na gestão pública brasileira, a política educacional, principalmente a partir da década de 1990, com o período de abertura política, também passou por um processo de mudanças, suscitando, na administração educacional, os fundamentos da Nova Gestão Pública, posto que a “administração escolar não se faz no vazio, realizando-se, em vez disso, no seio de uma formação econômico-social, e sendo, portanto, determinada pelas forças sociais aí presentes” (PARO, 2001, p. 123 *apud* TERTO, PEREIRA, 2011).

É possível compreender o diretor como a peça principal e os demais profissionais como os membros da escola. Sobre isso, Leão (1945, p. 10 *apud* DRABACH E MOUSQUER, 2009, p. 28) reporta-se da seguinte forma: “a administração, não como é um privilégio nem uma sobrecarga pessoal do chefe ou dos dirigentes; é uma função repartida, como as demais funções especiais, entre a

cabeça e os membros do corpo social".

Outro pensador que destaco é Ribeiro (1986), quando salienta que a educação deve ter objetivos, sabendo o porquê de se educar, para quem e o que se quer alcançar. Nesse contexto, a educação no Brasil está sendo elaborada de maneira a contribuir para uma qualidade de ensino. Todos os pensadores foram importantes para chegarmos onde estamos hoje. E, com certeza, muito ainda há por fazer em prol a um ensino de excelência.

Com o avanço ideológico sobre educação e qual a melhor forma de organizar a escola, Lourenço Filho (2007) se equipara a Leão (1945) e Ribeiro (1986) quando também afirma a necessidade de que, no âmbito escolar, deve-se "planejar e programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar" (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 88).

Partindo desse pressuposto, torna-se importante destacar que existe uma diferença entre o modelo empresarial e o modelo escolar, uma vez que:

> [...] é necessário desmistificar o enorme equívoco que consiste em pretender aplicar, na escola, métodos e técnicas da empresa capitalista como se eles fossem neutros entre si. O princípio básico da administração é a coerência entre meios e fins. Como os fins da empresa capitalista, por seu caráter de dominação, são, não apenas diversos, mas antagônicos aos fins de uma educação emancipadora, não é possível que os meios utilizados no primeiro caso possam ser transpostos acriticamente para a escola, sem comprometer irremediavelmente os fins que aí se buscam. (PARO, 2000, p. 305).

Nesse contexto, Paro (2007) afirma que a educação formal tem como princípio educacional a instrução de sujeitos críticos e autônomos, diferentemente dos objetivos empresariais que buscam a produção. O termo Gestão Educacional torna-se importante para diferenciar da expressão Administração Educacional, trazendo para dentro dos muros escolares, elementos fundamentais para qualificar o processo ensino-aprendizagem.

Outra questão bem importante que Paro (2007) critica em relação à administração empresarial voltada à escola, é sobre a racionalização da educação, já que não se pode pensar apenas a educação como base para o trabalho, é preciso ir além dessa percepção, é necessário repensar o pedagógico. Então, a partir dessas críticas, começaram a aparecer formas diferentes de administrar uma escola, deixando um pouco de lado a questão apenas tecnicista e levando em consideração, também, a questão humanística. Nesse contexto, acredito que nasceu o conceito de

gestão escolar.

Diante de todas essas colocações, como fica o ato de gerir uma escola? Pensando na história da educação em nosso país, a Constituição Federal (1998) instituiu a Gestão Democrática do Ensino Público, em seu Capítulo III, da Educação, da Cultura e do Desporto, Seção I da Educação, no Art. 206/VI quando afirma que "O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (BRASIL, 1988). Houve uma consolidação através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9,394/96, obedecendo ao comando constitucional, estabelecido em seu Art. 3º, VIII, que "o ensino público deve obedecer ao princípio da Gestão Democrática" (BRASIL, 1996). Essa norma traz à luz uma nova organização escolar, baseada na Gestão Democrática e, não mais, na Administração Empresarial. Com isso, se entende uma gestão mais democrática, capaz de proporcionar um trabalho de equipe com autonomia, descentralização de poder e participação coletiva nas tomadas de decisão.

Refletindo acerca da minha experiência como gestora, trago a preocupação no agir para garantir uma Gestão Democrática na escola. Percebo, também, que muitos profissionais da educação entendem que o diretor é o responsável exclusivo de sua gestão, desde análise da situação da escola, dos projetos a serem efetivados, onde investir o dinheiro, enfim, é a pessoa que tem a função de decisão. Contudo, a gestão educacional envolve vários elementos, trabalhando com pessoas que possuem diferentes experiências, ideologias, maneiras de ver a vida, já que vivemos num mundo de pluralidades. E é essa diversidade que faz com que possamos ter diferentes olhares. Com essa riqueza de informações, é possível garantir à escola condições necessárias para cumprir o seu papel: ensinar com qualidade, contribuindo para a formação de um indivíduo com habilidades e competências necessárias para a sua vida em sociedade.

É perfeitamente legítimo aos gestores desempenharem suas funções levando em consideração o trabalho em equipe; a opinião, mesmo que contrária as suas, dos seus colegas educadores; a participação dos pais na tomada de decisões em todos os aspectos e não apenas em como fazer a festa de final de ano ou como arrecadar mais dinheiro para a escola. Sei que essas questões fazem parte e são indispensáveis para que os mais diferentes projetos se efetivem, mas torna-se primordial pensar além do financeiro, pensar a escola como um ambiente de

relações, de informação e de construção do conhecimento e da cidadania.

Dessa forma, percebe-se a mudança em relação ao conceito de administração ao longo da história. Atualmente, quando se fala em educação, surge o conceito de gestão e, a fim de elucidar um pouco mais sobre esse assunto, utilizo as definições de alguns autores que refletimos durante o curso.

Inicialmente, me reporto ao conceito de gestão, que está no Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio, remete à “administração, ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares” (HOLANDA, 2018, s.p). Se considerarmos apenas o conceito gestão que aparece no dicionário, vem à memória as demandas sobre taylorismo/fordismo, trabalhadas na Pós-Graduação em Gestão Educacional, onde se defende que para conseguir um bom desempenho é preciso planejar e supervisionar, supervalorizando o treinamento e a divisão de tarefas. Também remete às ideias de gerir, administrar e controlar as ações, não se estendendo às questões de gestão de pessoas, que ficam em segundo plano.

Para que a educação avance rumo à democracia e à formação de sujeitos críticos, responsáveis, comprometidos e voltados a ações que possam transformar e qualificar a sociedade em que vivemos, é necessário que o gestor educacional amplie seus ideais e suas ações, a fim de consolidar uma Gestão Democrática.

A Gestão Democrática em nosso país é um processo relativamente novo, que vem sendo vivenciado pela sociedade. No que tange à educação, especificamente, foram ocorrendo mudanças lentas, mas consideráveis, pois a escola é uma instituição formal que tem como compromisso socializar o saber historicamente construído.

O compromisso de todos os envolvidos no processo de ensino em relação à Gestão Democrática chamou a minha atenção pelo fato de que a escola, fundamentada na Gestão Democrática, já está concretizada através da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº. 9394/96.

Contudo, democratizar o ensino não se constitui apenas em construir instituições, mobiliá-las e ter seus profissionais, é preciso garantir no ambiente escolar que todos tenham a escola como espaço onde se possa aprender com o outro através de diferentes experiências, trazendo as vivências de todos os envolvidos à tona e a partir delas tomar decisões importantes para que a Gestão Democrática se efetive em direção à qualidade do ensino. Nesse sentido, a comunidade escolar vem amadurecendo na consolidação da autonomia, partilhando

suas ações com os demais, buscando soluções adequadas às necessidades do seu cotidiano escolar.

Para chegar à Gestão Democrática voltada à educação, penso ser imprescindível dar amplitude a esse conceito, no sentido de que o trabalho fundamentado nela envolve pessoas, análise de situações, preocupação em investimentos para manutenção do espaço físico e pedagógico. Enfim, vai além da organização material, é um processo que envolve ideologias, pessoas e tomada coletiva de decisões.

Novamente, utilizo os autores Paro (1996, 2000, 2007), Lück (1996) e Dourado (2006) para fundamentar tais questões. Lück (1996) considera o conceito de gestão através da ideia de participação, de pessoas que, juntas, encaminham possíveis soluções para as necessidades da organização. Então, a autora salienta que o sucesso da organização depende da ação construtiva de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por vontade coletiva (LÜCK, 1996).

No conceito de gestão de Paro (1986), se ressalta o seguinte:

> [...] gestão, aqui entendido como sinônimo de administração e que, no senso comum de uma sociedade autoritária, costuma ser associado apenas a procedimentos “técnicos”, mais ou menos especializados, de organização e funcionamento empresarial, ou a seu aspecto do controle do trabalho alheio. Em seu aspecto mais geral e rigoroso, todavia, administração tem a ver com a utilização racional de recursos para a realização de determinados fins. (PARO, 1986, s.p).

E Dourado (2006) salienta que:

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

Acredito na perspectiva desses autores quando dizem que a gestão não é apenas divisão do trabalho, mas divisão de objetivos e de ideais, que bem refletivos levam à tomada de decisões mais comprometidas pelos envolvidos no processo educacional.

4 O GESTOR EDUCACIONAL E O SEU PAPEL DIANTE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA NO CONTEXTO ATUAL

Em Veranópolis/RS, a escolha dos diretores e vice-diretores das escolas é de confiança do Prefeito Municipal. Segundo a Lei Municipal nº 6.906, de 13 de julho de 2016, que regulamenta a Gestão Democrática do Ensino Público no âmbito das escolas municipais de Veranópolis, CAPÍTULO II, Seção I, Subseção I, Art.11: "As funções de diretor(a) e de vice-diretor(a) de escola são de confiança do Prefeito Municipal, nos termos e condições que dispõe o Plano de Carreira do Magistério".

Na ocasião da construção dessa Lei, eu tive a oportunidade de fazer parte da comissão para a análise do caso: optar por fazer eleição para diretores ou escolher por confiança do prefeito. Foi um encontro somente, que contou com a participação de um representante de cada segmento: Direção de Escola, onde representei o município nesse segmento, Conselho Municipal de Educação, Professores e Prefeitura Municipal.

Foi um tema muito debatido e, entre os prós e os contras, ficou encaminhado que a escolha dos gestores das escolas municipais seria de confiança do prefeito municipal vigente. Seguem os argumentos a favor: com a eleição os professores podem por vontade própria criar uma chapa e concorrer; é um processo democrático; entende-se que os concorrentes à direção têm motivação para tal. Os argumentos contra foram: concorrência entre os profissionais das escolas, podendo causar brigas e desconfortos entre colegas, dividindo o grupo; para ser um gestor com princípio democrático, é necessário que este saiba ouvir, dividir tarefas, compartilhar decisões, promover a participação de todos os segmentos nas escolhas de projetos e demais situações que envolvem a escola, nem sempre quem tem o desejo de ser diretor, apresenta o perfil para tal, sendo que muitos diretores acabam não realizando a função que lhes é dada, pois não querem se indispor com colegas e famílias; a Secretaria Municipal de Educação precisa que os gestores das escolas municipais estejam conectados com os princípios educacionais que o município elege, isto não quer dizer concordar com tudo, mas basear-se nas questões e fundamentações que a educação do município segue.

Nesse encontro não definiu-se a Lei. Não participei dos encontros posteriores, tampouco da decisão final, porque não fui mais comunicada do próximo encontro e nem sei se saiu, quando fiquei sabendo já estava em projeto de lei. Contudo,

chegou-se ao resultado que culminou com nossa Lei da escolha da direção pelo Prefeito Municipal.

Inclusive, na ocasião da única reunião da qual estive presente, foram levantadas várias questões e inevitavelmente também as Escolas Estaduais foram mencionadas, no sentido que muitos dos gestores da rede pública estadual estão no cargo apenas pela gratificação financeira, mesmo porque, enquanto professora estadual, vivenciei situações difíceis de gestão, já que alguns diretores não estavam aptos nem emocionalmente e nem preparados com conhecimento suficiente para gerir uma instituição educacional.

As atribuições do gestor educacional estão vinculadas ao significado social, político e histórico da aprendizagem; é o que faz com que a proposta educativa da escola seja um projeto político, além de pedagógico (WITTMANN, 2004). O gestor educacional também precisa pensar com sua equipe a questão curricular, instigando seu grupo sobre o que se deve ensinar e o que se deve aprender. Entre as inquietações que vivencio no contexto escolar estão os seguintes questionamentos para reflexão: é possível propor entre as teorias conhecidas e as práticas pedagógicas em relação a (re)orientação curricular, um currículo mais flexibilizado? O gestor voltado a uma Gestão Democrática discutirá com seus pares tais situações, bem como proporá estratégias para discutir com a comunidade escolar esse e outros temas pertinentes, consolidando um Projeto Político Pedagógico fundamentado na construção coletiva de todos os envolvidos. Para que essa dinâmica de democracia se efetive na escola, o gestor precisa ter um perfil que faça jus à Gestão Democrática, bem como formação continuada específica para gerir dessa forma.

Os textos que abordaram o tema de Gestão Democrática nas disciplinas curriculares conversam entre si, se propondo a trabalhar as concepções educacionais, no intuito de responder às questões relacionadas aos mecanismos de educação refletindo sobre elas em busca de significados na perspectiva da orientação do currículo e das práticas educativas. Essas reflexões levam em consideração que o currículo não se caracteriza por conteúdos prontos a serem repassados aos alunos. Devem ser considerados como parte de uma seleção de conhecimentos e práticas pedagógicas construídas a partir do contexto social, histórico, político, cultural e pedagógico da escola.

Bordignon (2004) coloca que:

> Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas. Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo, processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola. (BORDIGNON, 2004, p.147).

Outra vez circulando pelas minhas vivências nas escolas, posso afirmar que nunca participei efetivamente do processo de construção desses mecanismos, porque o PPP já vinha escrito da Secretaria Municipal de Educação e tínhamos que acrescentar apenas questões sobre a comunidade em que a escola estava inserida, número de profissionais e alunos da escola entre outros dados cadastrais. Por esse motivo, percebendo a discrepância entre o que é Gestão Democrática e a realidade em que vivia, pensei em fazer essa pós-graduação. Geralmente eles já estavam quase ou totalmente prontos, e cabia à comunidade escolar, simplesmente aprovar ou não. Como não houve oportunidade de refletir criticamente sobre as questões ali presentes, pais, professores, alunos e funcionários da escola sentiam-se de mãos atadas e aprovavam o que a Secretaria de Educação da época acreditava como coerente ao sistema de ensino nacional.

Divido essa experiência sobre o PPP, pois acredito que é um exemplo importante para que se perceba a grande importância do perfil do gestor. Um administrador, no meu entendimento, vai ficar satisfeito com a tarefa realizada, não importando quem a faça, quando o produto final está pronto e bem feito. O gestor, a partir da concepção de Gestão Democrática, vai além, pois acredita que uma educação de excelência surge de uma construção coletiva, consciente, levando em consideração o ambiente em que a escola está inserida, dando ênfase ao processo e não ao produto final.

Nessa ocasião, enquanto desempenhava minha função na vice-direção, não era possível participar da construção do PPP na escola, pois a diretora, com formação em Letras, preferia redigir o documento, da forma que lhe conviesse. Dessa forma não havia a construção e sim a redação do PPP pela diretora da escola. Eu e a comunidade escolar tínhamos a única função de aprová-lo para entregar à Secretaria Municipal de Educação na data estipulada. Quando essa diretora entrou

em licença maternidade, a professora escolhida para substituí-la e eu começamos a estudar mais sobre o PPP e organizamos uma reunião com pais para explicar, a princípio, a importância do PPP ser construído a partir de todos os segmentos da escola para dar identidade e veracidade ao documento. Faríamos com os demais segmentos, para depois propor em conjunto a sua atualização. Infelizmente não houve tempo hábil para realizar a proposta. Quando a diretora retornou da licença, o projeto foi colocado de lado, não se efetivando como uma construção coletiva.

Superando modelos hierárquicos pré-estabelecidos, pode-se acreditar na construção coletiva desse documento, como cita Lück (2006, p. 44):

> Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto com uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido de melhoria contínua e transformações necessárias.

Refletir sobre os aportes legais e sociais que norteiam a Gestão Democrática, no momento em que se pensa a escola em um espaço de reflexão que adota decisões coletivamente, quer dizer envolver toda a comunidade escolar neste procedimento de estruturação e reestruturação. Assim sendo, a ação deve estar baseada num trabalho coletivo, que comprometa a comunidade escolar com o objetivo de obter resultados consistentes para as suas reais necessidades, através de ações elencadas e priorizadas por todos. Essa análise está intrinsecamente ligada a uma educação alicerçada na qualidade, na democracia e na participação ativa, porque só é possível pensar em uma melhoria na educação através da participação da comunidade nas decisões da escola.

Acerca das atribuições do diretor diante da Gestão Democrática, penso que não seja razoável para ele solucionar, sozinho, todos os problemas e questões relativas à escola. Por isso, conforme Lück (1998), para que a escola tenha sucesso, é necessário que seja adotada uma postura participativa, baseada no conceito de autoridade compartilhada, por meio do qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar, de maneira que a responsabilidade seja assumida em conjunto.

Sendo assim, estar gestando uma instituição escolar frente às novas mudanças de concepções educacionais, sociais e históricas provocadas pelo intenso processo de globalização, apresenta um constante repensar sobre as atribuições do cargo de diretor. Sabe-se que é tarefa do gestor encontrar o equilíbrio

entre os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola. É uma caminhada árdua, que exige mudanças comportamentais, quebras de paradigmas e reestruturação organizacional.

Para garantir que a escola cumpra o seu papel em educar as gerações é imprescindível a formação continuada e, nesse sentido, salienta-se a importância de um gestor bem preparado, que saiba trabalhar com a coletividade, respeitando as opiniões convergentes e divergentes. Importante lembrar que o gestor educacional, muitas vezes, é, em seu princípio, um professor, e que "no momento", está exercendo a função de diretor. E estar à frente de uma equipe requer muito conhecimento, flexibilidade e responsabilidade.

Outro aspecto relevante na ação do gestor é o conhecimento da legislação educacional do nosso país, uma vez que sem esta, o desempenho na escola acaba sendo fragmentado, tornando-o fragilizado, comprometendo o processo de ensino-aprendizagem para todos os envolvidos.

A construção de processo democrático de gestão pública nas escolas insere-se no contexto da educação brasileira a partir de 1996, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Nesta, a visão, por lei, da Gestão Democrática, implica na participação efetiva de toda a comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico que norteará as suas ações, desde a discussão inicial, priorização de investimentos, planejamento e execução de ações. Também afirma no Art. 15 que:

> Os sistemas de ensino assegurarão às escolas públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira observada às normas gerais do direito financeiro público. (BRASIL, 1996, p. 12).

Então, pode-se afirmar que a Gestão Democrática passa pela ótica articulada das ações conjuntas (re)formuladas por todos envolvidos no âmbito escolar, fortalecendo a identidade escolar e oportunizando a autonomia escolar.

Nos estudos realizados, foram importantes as questões discutidas no ambiente virtual sobre Gestão Educacional e Gestão Escolar. A Gestão Educacional refere-se ao aspecto mais amplo, macro, ou seja, às políticas públicas que envolvem as ações oriundas do Estado, Secretarias estaduais e municipais, MEC, entre outros.

Para o Ministério de Educação do Brasil (MEC),

> A gestão de sistema educacional implica o ordenamento normativo e jurídico e a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns. "A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola. (BRASIL, 2004 p.03).

Também, em relação à Gestão da Escola Pública:

> A Gestão da escola pública trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar a com unidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (MEC, 2004 p.03)

E por fim, a Gestão Democrática:

> Apesar da superficialidade com que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) trata da questão da gestão da educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, indica que um deles é a gestão democrática. Mais adiante (art. 14), a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a "participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola", além da "participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes". (MEC, 2004, p.03).

Considerando as orientações do MEC (BRASIL, 2004), no âmbito educacional, a Gestão Democrática tem sido respaldada como uma dinâmica a ser efetivada nas escolas, visando garantir os processos coletivos de participação, decisão e ação. Essas dimensões estão respaldadas na legislação educacional vigente.

No decorrer do curso, dialogamos, também, sobre a Gestão Escolar, referindo-se ao aspecto micro, isto é, tudo o que está relacionado à instituição escolar, considerando as diferentes realidades. Apesar de esses conceitos terem suas particularidades, ambos possuem um objetivo comum: a melhoria na educação. Assim, um

> [...] ponto importante na gestão escolar é a autonomia que a escola possui e que estar prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)

> de 1996. Através dessa autonomia as escolas conseguem atender as especificidades regionais e locais, assim como as diversas clientelas e necessidades para o desenvolvimento de uma aprendizagem de qualidade. (OLIVEIRA, 2018, s.p).

Segundo Lück (2000), a autonomia da comunidade escolar se mostra fundamental quando se fala em Gestão Democrática, pois propõe a ideia de participação, comprometimento e solidariedade. Partindo do trabalho compartilhado, orientado pela vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente, comprometida com a sociedade.

Nessa ótica, a autonomia da gestão perpassa pela necessidade da descentralização do poder e da democratização do ensino, cujas bases são fortalecidas quando o diretor concebe o significado da autonomia da gestão escolar, assim Lück, (2006, pp. 63-64) enfatiza que: "[...] para muitos diretores de escola, a autonomia corresponde à capacidade de agir independentemente do sistema".

A formação continuada torna-se fundamental na ressignificação do conceito de gestão e gestor, haja vista que se faz necessário se ter claro quais serão os objetivos, valores e metas que delinearão, sob o seu olhar, a escola, dando identidade à instituição e norteando o fazer pedagógico dos professores e funcionários. Sendo assim, não se pode mais aceitar que os diretores escolares aprendam apenas pela sistemática do erro, mas sim, pelo processo de formação em cursos específicos em gestão, seja de graduação, pós-graduação mestrado ou cursos de aperfeiçoamento continuado, pois: "A responsabilidade educacional exige profissionalismo" (LÜCK, 2000, p. 29).

Dessa forma, o gestor torna-se a peça chave para a concretização de um ideário de gestão escolar mais autônomo e participativo, a fim de que a escola contribua de maneira eficiente para o desenvolvimento global do ser humano, fazendo com que ele saiba conviver em harmonia e naturalidade entre os seus pares.

Sei que cabe a nós, como profissionais da educação, encontrar respostas coletivas às inquietações que estão presentes nesse contexto, sobre as práticas educativas privilegiadas na escola. O papel dos gestores na dinâmica curricular da instituição, diante dos desafios educacionais da atualidade, é transformar a escola num espaço de acolhimento, criticidade, colocando a comunidade escolar em contato com os diferentes mecanismos, dos saberes e das diversas manifestações culturais. A escola contemporânea, através de seu gestor, precisa pensar em

estratégias reais e eficazes que transitem entre as diferentes culturas, fazendo com que elas se misturem, que as pessoas possam conviver com as diferenças.

No texto “Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos”, Moreira e Candau (2003, p. 167) consideram que para melhor se analisarem as questões curriculares e a dinâmica interna da escola, o docente e o gestor venham a descobrir outra perspectiva, assentada na centralidade da cultura, no reconhecimento da diferença e na construção da igualdade. Então, o papel do gestor, na dinâmica curricular da escola, diante dos desafios educacionais da atualidade, é promover ocasiões que favoreçam a tomada de consciência da construção da identidade cultural da escola relacionando-a ao processo social e cultural do contexto em que está inserida e ao tempo histórico em que vivemos.

Em vista disso, que o gestor, juntamente com sua comunidade escolar, seja capaz de organizar os tempos e os espaços escolares para abranger as atividades de participação democrática a fim de promover o planejamento escolar dos recursos financeiros, dos princípios pedagógicos, dos investimentos, da administração, em suma, que a comunidade em que a escola se situa possa participar tanto do planejamento como da implementação das ações elencadas nas reuniões. Acredito ser um dos grandes desafios a serem superados, mas precisamos acreditar e evoluir para que a excelência na educação aconteça e que o aluno, o ator principal desse processo, cresça de maneira global, capaz de enfrentar os desafios da vida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sinto-me mais confiante porque, agora, percebo realmente que os princípios pedagógicos que norteiam a prática do gestor educacional têm fundamental responsabilidade na efetivação de uma escola voltada à Gestão Democrática. Entendo o papel do gestor como articulador entre os públicos que envolvem a escola e, através do seu exemplo e do seu fazer diário, como constrói uma gestão democrática, sendo capaz de promover a integração, com o comprometimento e o envolvimento de todos: aluno, professor, equipe diretiva, funcionários, pais, parceiros, enfim, todos os sujeitos que constroem a escola.

As atribuições do gestor educacional não se limitam a preencher papéis, pensar projetos e festividades ou, simplesmente, fazer cumprir leis. Infelizmente, na maioria da minha vida profissional, vivi e convivi entre diretores com esse perfil. Nessas escolas, percebi o quanto foi difícil resgatar os pais e trazer os professores para as reuniões de decisões, pois muitos sabiam que era apenas para aprovar e assinar atas, ou seja, somente burocracia. Onde ficava a participação e tomada de decisões realizadas coletivamente, refletidas em conjunto e, principalmente o empenho de cada um para que o processo de ensino aprendizagem se efetivasse?

Muitas são as características de um gestor voltado às necessidades atuais da educação frente à Gestão Democrática, entre elas, liderança, humildade, habilidade em ver no outro a capacidade de promover mudanças significativas e positivas, empatia, espírito de democracia. Através desse perfil, é possível desenvolver o potencial de sua equipe em sua plenitude, valorizando as ideias trazidas, mediando as discussões, conduzindo a sua comunidade de maneira a respeitar todas as opiniões, mostrando os prós e contras de cada decisão e como esta vai atingir a aprendizagem do aluno, foco da escola. Portanto, o ponto de vista de cada sujeito envolvido na escola é imprescindível para a conquista de objetivos comuns, desenvolvidos a partir de um trabalho participativo.

Além da resistência existente, é difícil e se requer muitas habilidades para fazer uma gestão alicerçada na participação e na democracia. Há muitos obstáculos ideológicos, pessoais, administrativos, mas para uma educação de qualidade vários conceitos precisam ser revistos, discutidos e aprimorados. Se cada gestor abrir espaços na escola para que essas situações de participação efetiva aconteçam, o

ideal de Gestão Democrática fica cada vez mais ao alcance de todos.

Cito, também, a importância da formação continuada dos professores em relação à liderança e à Gestão Democrática, pois segundo a Lei Municipal de Veranópolis, os professores nomeados são escolhidos para ocuparem a direção da escola. Dessa forma, percebe-se a necessidade de estarem preparados para tal, contudo, em função do perfil de cada profissional, reiterar que nem todos os professores têm perfil de gestor educacional, por mais que tenham formação e vivências nessa área. O fato de ser professor não é parâmetro para ser um bom diretor, mas um exercício rumo à tarefa de aprender a gestar de forma compartilhada.

REFERÊNCIAS

AURÉLIO. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: https://www.dicio.com.br/aurelio-2/ Acesso: 16 abr. 2018.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988: íntegra das emendas constitucionais: textos originais dos artigos alterados (Adendo especial): novas notas remissivas: índice sistemático, cronológico e alfabético-remissivo: súmulas vinculantes. 45.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB/ CEAD, 2004. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf Acesso: 25 jul.2018.

CURY et al. **A Medo à Liberdade e Compromisso Democrático:** LDB e Plano Nacional da Educação. São Paulo: Editora do Brasil, 1997.

Dicionário Online de Português. **Todas as palavras de A a Z.** Disponível em: https://www.dicio.com.br Acesso: 22 mai. 2018.

DOURADO, L. F. **Gestão da Educação.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar:** mudanças e continuidades. In: Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, p.258-285, Jul/Dez, 2009**.**

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar:** Curso Básico. 8.ed. Brasília: INEP/MEC, 2007.

LÜCK, H. **Gestão educacional:** estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, A. *et al*. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

LÜCK, H. *et al*. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

LÜCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** In. Em Aberto, Brasília, v. 17. Nº. 72, p. 11-33. fev./jun. 2000.

_____. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis: Vozes. Série: Cadernos de gestão, 2006.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, Série: Cadernos de gestão, 2006.

_____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes. Série: Cadernos de gestão, 2006.

MACEDO, E.; FRANGELLA R. de C. P. **Políticas de Currículo ou Base Nacional Comum: debates e tensões.** Educação em Revista, Belo Horizonte, v.32, n.2, p.1, 2006.

MAESTRI, R. C.; MINDAL, C. B. **Metodologia de história de vida:** a história de vida profissional de uma pessoa surda. XI Congresso Nacional de Educação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. 2013. Disponível em: http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/10114_5383.pdf Acesso: 2 jun.2018.

MOORE et al. **Gestão escolar:** um caminho de liderança participativa e democrática. XI Congresso Nacional de Educação. Pontifícia Universidade do Paraná. 2013. Disponível em: http://educere.bruc.com.br/arquivo/ pdf2013/7356_4933.pdf Acesso: 3 jun.2018.

MOREIRA, A. F. B. e CANDAU, V. M. **Educação escolar e cultura(s):** construindo caminhos. Revista Brasileira de Educação, 2003.

OLIVEIRA, E. **Gestão Educacional e Gestão Escolar**. 2018. Disponível em: https://www.infoescola.com/educacao/gestao-educacional-e-gestao-escolar/ Acesso: 5 jun.2018.

OLIVEIRA, M.M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, Vozes, 2007.

PARO, V. H. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. SP, Campinas: Papirus, 1998.

_____. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. Editora Ática, São Paulo, 2007.

RIBEIRO, J.Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil:** genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

TERTO, D. C.; PEREIRA, R. L. DE A. **A nova gestão pública e as atuais tendências da gestão educacional brasileira**. Disponível em: http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/012

1.pdf Acesso: 5 jun.2018.

VERANÓPOLIS. **Lei municipal nº 6.906**, de 13 de julho de 2016. Regulamenta a Gestão Democrática nas escolas municipais.

VIEIRA, S. L. **Gestão educacional: contextos e desafios**. In.: FRANÇA, M. & BEZERRA, M. C. (orgs.) ... [et tal]. Política educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Líber Livro, 2009.

WITTMANN, L. C. **Práticas em gestão escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.