

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR NO PROCESSO DE  
DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Gisele Sabrina Nienov Bruno

Novo Hamburgo, RS

2018.

**Gisele Sabrina Nienov Bruno**

**O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR NO PROCESSO DE  
DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

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

Orientadora: Sueli Menezes Pereira

Novo Hamburgo, RS  
2018.

**Gisele Sabrina Nienov Bruno**

**O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR NO PROCESSO DE  
DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

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

**APROVADO EM 01 DE DEZEMBRO DE 2018:**

---

**Sueli Menezes Pereira, Dr<sup>a</sup> (UFSM)  
(Orientador)**

---

**Débora Ortiz Leão, Dra<sup>a</sup> (UFSM)**

---

**Eliane de Ávila Colussi, Mestre (UFSM)**

Novo Hamburgo, RS

2018.

## RESUMO

### O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR NO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

AUTOR: Gisele Sabrina Nienov Bruno

ORIENTADOR: Sueli Menezes Pereira

O presente trabalho tem por objetivo analisar o papel do diretor/gestor no processo de democratização da Gestão Escolar enquanto intermediário de ações que fazem parte do cotidiano escolar. Por objetivos específicos o trabalho pretendeu enumerar situações em que o gestor/diretor favorece uma gestão democrática nos espaços escolares na rede municipal. Analisar situações relatadas durante a entrevista que comprovem ou não atitudes a favor de uma gestão democrática. Conhecer a realidade escolar e os meios utilizados pelos gestores/diretores na Gestão Democrática. Esse estudo surgiu da necessidade de pesquisar como o gestor/diretor atua de modo a conquistar a comunidade escolar para vivenciar na prática a gestão democrática, como estratégia para alcançar uma educação de qualidade. A pesquisa utilizou-se de documentos tais como a Constituição de 1988, do Plano Nacional de Educação e apoiada nos estudos de Wittmann e Klippel sobre a Gestão Democrática buscou analisar situações cotidianas e atuais para a efetivação da gestão. Ainda se utilizou de um questionário aplicado à cerca de 30 professores da rede municipal de ensino do município de Esteio inseridos na educação nos diversos setores como professores, gestores/diretores a partir do site [survio](http://survio.com.br), com questões que analisam desde o tempo de serviço, formação, desejos de ser gestor/diretor e seus entendimentos sobre a Gestão Democrática. Com os resultados observa-se que é urgente uma auto-análise a respeito da visão e concepção de gestão democrática para alinhar os planos de trabalho dentro desta premissa, por fim desencadear em toda a comunidade escolar a implantação da gestão democrática com autonomia, pluralismo e participação de todos.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Gestores. Participação. Gestão Escolar.

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF THE MANAGER / DIRECTOR IN THE PROCESS OF DEMOCRATIZATION OF SCHOOL MANAGEMENT**

**AUTHOR: Gisele Sabrina Nienov Bruno**

**ADVISOR: Sueli Menezes Pereira**

The present work aims to analyze the role of the director / manager in the process of democratization of School Management as an intermediary of actions that are part of school everyday. By specific objectives the work was intended to enumerate situations in which the manager / director favors a democratic management in the school spaces in the municipal network. Analyze situations reported during the interview that demonstrate or not attitudes in favor of a democratic management. Knowing the school reality and the means used by the managers / directors in Democratic Management This study arose from the need to investigate how the manager / director acts in order to conquer the school community to experience democratic management in practice, as a strategy to achieve an education of quality. The research used documents such as the Constitution of 1988, the National Education Plan and supported by the studies of Wittmann and Klippel on Democratic Management sought to analyze daily and current situations for the implementation of management. It was also used a questionnaire applied to about 30 teachers of the municipal education network of the municipality of Esteio inserted in education in the various sectors as teachers, managers / directors from the site survio, with questions that analyze since the time of service, training , desires to be manager / director and his understandings on Democratic Management. With the results it is observed that a self-analysis regarding the vision and conception of democratic management is urgently needed to align the work plans within this premise, in order to unleash in the entire school community the implementation of democratic management with autonomy, pluralism and participation of all.

**Key words: Democratic Management. Managers. Participation. School management.**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1. DESAFIOS DO COTIDIANO ESCOLAR.....	10
2. CAMINHADA NA EDUCAÇÃO: GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	15
2.1 TRAJETÓRIA EDUCACIONAL.....	24
3. GESTOR/DIRETOR X GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32
ANEXOS.....	34

## INTRODUÇÃO

A Gestão Democrática é um desafio para as escolas, pois as demandas necessárias para que realmente seja efetivada perpassam diversos setores e caminhos que precisam estar alinhados na proposta educacional. Atribuir o desafio a uma só pessoa é também um erro, pois gestão se faz com todos que fazem parte do ambiente escolar.

Sua abrangência envolve além do diretor, vice-diretor, professores, conselho escolar, pais e representantes da comunidade que fazem parte da construção e organização deste espaço educacional. Com isso, a escola ganha apoios importantes para suas necessidades e os resultados alcançados serão sempre mais positivos em todo o ano letivo.

Diante dos desafios, um fator que permanece em evidência é a importância de entendimento sobre gestão democrática. Este conhecimento será necessário para que cada um sinta-se responsável nesta tarefa de transpor os obstáculos juntos em busca do melhor ensino aos alunos. Mesmo sendo um grande desafio o gestor/diretor tem um compromisso de alinhar todas as pontas deste trabalho de forma correta, justa, organizada e democrática. Portanto buscou-se reunir dados/informações com o propósito de responder o seguinte problema de pesquisa:

### **É possível o gestor/diretor favorecer uma gestão democrática?**

O objetivo da gestão democrática atualmente é ser para todos, porque a medida que os envolvidos no processo escolar identificam as necessidades, os problemas eles querem uma solução, mas não conseguem resolver sozinhos. Identificar estas necessidades e tornar-se parte da busca de soluções coletivamente deve ser a proposta para o favorecimento de uma gestão democrática.

Diante da realidade alarmante que os ambientes escolares apresentam em relação à violência interna, notas abaixo do esperado no IDEB e desmotivação dos professores, os envolvidos no ambiente escolar precisam encontrar parcerias e juntos buscar as soluções para o enfrentamento das adversidades e gerar resultados positivos.

Importante salientar que o trabalho realizado em conjunto, colhe resultados positivos ao final da gestão. Para tanto é necessário posicionar-se de forma

produtiva, contando com todos elementos para atingir os objetivos de crescimento educacional. Nesse contexto, a proposta de trabalho visa acrescentar conceitos e práticas necessárias às decisões de mudança sempre que necessário na organização de ensino, baseando-se na legislação vigente.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas e de campo, além de questionário desenvolvido e repassado aos colegas da rede municipal e nas redes sociais. A pesquisa bibliográfica norteou-se pela Lei de Diretrizes e Bases, Plano Nacional de Educação, das Competências apresentadas por Perrenoud (1999) e outros autores como Almeida (2012), Pereira (2012), Wittmann (2010) e Paro (2002) que contribuíram com o embasamento teórico deste trabalho. O questionário foi desenvolvido, em sua totalidade, através de link distribuído nas redes sociais nos grupos sobre educação, envolvendo o perfil do educador, idade, formação, interesses e conhecimentos na/sobre gestão democrática, bem como questões relativas as necessidades referentes ao trabalho.

A monografia de curso estrutura-se em três capítulos, apresentando no primeiro os desafios do cotidiano escolar, suas implicações dentro dos ambientes escolares e o trabalho realizado nestes espaços pelas equipes administrativa e pedagógica, ainda determinadas como diretor, vice-diretor, supervisão e orientação, com objetivo de verificar as ações realizadas e sua adequação democrática.

O segundo capítulo aborda a caminhada da educação em seu processo para a gestão democrática, os principais conceitos e compreensões acerca do fazer democrático e suas possibilidades, a partir do papel do gestor/diretor, com objetivo de comparar as diferentes realidades nas funções atuais com as Diretrizes da Pedagogia.

O terceiro capítulo apresenta a análise dos dados coletados no questionário e seus diferentes olhares destacados pela realidade vivenciada pelos segmentos gestores/diretores/professores que fazem parte desta realidade. Nesta análise, visualizamos além do perfil, as necessidades e desejos de todos os gestores/diretores, professores que responderam o questionário, entre eles professores que um dia desejam estar neste espaço como gestor/diretor. O questionário teve por objetivo, esclarecer como ocorre, e, se ocorre, as possibilidades do gestor/diretor favorecer a gestão democrática.

Os objetivos específicos desta monografia são: Identificar ações que favorecem a Gestão democrática a partir do trabalho do Gestor/Diretor na escola.

Verificar a partir dos questionários se os resultados das ações coletivas no espaço escolar fazem parte de uma Gestão Democrática. Comparar a legislação para uma Gestão Democrática com a realidade escolar atual.

## 1. DESAFIOS DO COTIDIANO ESCOLAR

Neste capítulo apresentamos diferentes desafios do cotidiano escolar atual, observando suas implicações nos ambientes escolares e o trabalho realizado pelas equipes administrativa e pedagógica (ainda separadas por diretor, vice-diretor, supervisão e orientação em municípios como Novo Hamburgo e Esteio) com o objetivo de verificar as ações realizadas e sua adequação a uma ação democrática.

A rotina e as práticas diárias no ambiente escolar exigem soluções, debates, questionamentos, críticas de diferentes esferas e necessita de reavaliação constante das decisões tomadas. Estar atento, disposto, consciente, aberto e cooperador são fundamentais para que toda a gestão realize o seu trabalho de forma verdadeira e ética, valorizando todos que fazem parte deste processo. Saber ouvir, questionar, estar atento e receptivo as propostas e analisar as possibilidades de adequação das mesas dentro de seu espaço escolar, buscando coletivamente as mudanças necessárias, sempre embasado pela lei ao decidir sobre o que lhe é proposto.

As ações desenvolvidas pela equipe devem ser fundamentadas e organizadas por todos observando sempre qual é o papel de cada membro da equipe, assim respeitando a tarefa que cabe a cada um e oportunizando a todos uma qualidade no desenvolvimento da rotina da escola, onde todas as tarefas são realizadas e complementam-se em prol da instituição.

Pensar no Gestor/Diretor é pensar no seu compromisso com o processo educativo do ensino-aprendizagem e no envolvimento do aluno neste processo. Neste sentido Perrenoud (2000, p. 68-77) apresenta algumas informações e desafios importantes para que a aprendizagem ocorra, pois é necessário suscitar o desejo de aprender e explicitar a relação com o saber, dar sentido ao trabalho escolar e desenvolver na criança a capacidade de auto avaliação, instituir um conselho de alunos negociando as regras, oferecer atividades opcionais de formação e favorecer a definição de um projeto pessoal do aluno.

Para todos os processos de ensino-aprendizagem a função do Gestor/Diretor é essencial para o desenvolvimento do trabalho na instituição, de maneira que atenda a demanda, preparando a escola para promover um ensino de qualidade de acordo com propostas e concepções que desenvolvam integralmente cada sujeito, articulando os processos necessários, através de uma Gestão Participativa.

Desafios fazem parte do cotidiano do Gestor/diretor e Perrenoud (1999) cita os enfrentamentos dos deveres e dilemas éticos da profissão vivenciada na escola, como a prevenção da violência dentro e fora da instituição, a luta dos preconceitos étnicos, sociais e discriminações sexuais, a disciplina, conduta, relações com autoridade, o desafio de desenvolver sentidos de responsabilidade, solidariedade nos alunos e professores e precisará de ajuda para que este trabalho seja realizado com sucesso.

Para complementar o trabalho do gestor as figuras que eram mais conhecidas seriam a de Orientação e Supervisor, cargos chamados de especialistas técnicos, postulados na Lei 5540/1968, tendo ainda o administrador, inspetor que já não são mais tão conhecidos nas escolas.

Esta divisão de funções/setores, é uma réplica das fábricas onde haviam as gerências e os subordinados e, neste contexto, não há como encontrarmos a democracia de ideias para uma gestão participativa no entendimento atual como afirmam Wittmann e KlippeL (2010.P.79)

Essa determinante do caráter democrático da gestão escolar exige que estejamos atentos ao fato de que o trabalho pedagógico, a organização dos tempos e espaços pedagógicos e a gestão do trabalho educativo e de sua permanente organização tendem a se repetir e rotinizar, perdendo sua dinamicidade.

Atualmente ainda há essa setorização nas escolas, mas junto a isto uma luta constante por buscar uma gestão democrática, como é proposta pela Lei 9394/96, o que tenciona os especialistas, mas determina que a gestão seja democrática. Contradizendo-se as duas legislações concordam com os especialistas e, ao mesmo tempo, encontramos a separação das funções realizando “obrigações”, também encontramos uma equipe como complemento para o trabalho do Gestor em que todos buscam o sucesso do processo ensino-aprendizagem.

Mesmo em contradição à legislação ainda temos, no município de Esteio, por exemplo, o concurso público para Supervisor, com suas funções direcionadas ao professor, planejamento, acompanhamento e sabemos que as demandas com a formação continuada, o planejamento escolar e a avaliação são de sua competência, sendo atribuição do coletivo decisões maiores como reorganização administrativo-pedagógica, horários relacionados às aulas, dispensas de alunos e aquisição de material pedagógico, tendo sempre por desafio adequar as funções

dentro dos espaços possíveis como conselho de classes, reuniões pedagógicas, hora atividade, buscando ao mesmo tempo a gestão democrática que permite acesso de todos os envolvidos no ambiente educacional nos processos como a organização do PP, documento que identifica o espaço escolar, norteia o trabalho dos professores e define as normas da instituição, junto com todos os envolvidos no ambiente escolar como pais, professores, funcionários e representantes da comunidade.

Ao analisar o último edital de Concurso para o cargo de Orientador Educacional (Esteio,2015), verificamos a separação da linha de trabalho, com funções determinadas da seguinte forma...

Planejar e coordenar o funcionamento do Serviço de Orientação Educacional na escola e comunidade escolar; elaborar o plano de trabalho do Serviço de Orientação Educacional indicando metas e ações visando à melhoria da qualidade da aprendizagem; participar do processo de elaboração e implementação do projeto político-pedagógico da escola; participar de todos os momentos de discussão na escola, contribuindo com seu conhecimento e com sua especificidade no processo educacional da comunidade escolar; organizar e participar, com a Equipe Diretiva, dos conselhos de classe; sistematizar o processo de acompanhamento dos alunos, encaminhando a outros especialistas e/ou instituições especializadas aqueles que exigirem assistência ou atendimento específico; identificar os fatores que interferem no processo de ensino-aprendizagem fazendo as devidas intervenções; encaminhar e acompanhar os alunos com reiteradas faltas e dificuldade de aprendizagem e/ou de relacionamento; assessorar a Equipe Diretiva no que se refere ao processo de ensino-aprendizagem; coordenar o processo de sondagem de interesse, aptidões e habilidades [...] (ESTEIO, 2014, p.53).

O Orientador tem como função principal visar o aluno e suas relações professores X alunos, identificar as necessidades da família e do aluno, priorizar que o mesmo seja atendido de acordo com seus direitos de aprendizagem e relações. Na formação continuada o orientador deve instrumentalizar os processos, organizar espaços de representatividade dos alunos, orientar a vida profissional, composição das turmas, definição de professores para as turmas questões de disciplina, processo de inclusão dos alunos com deficiência e avaliação e encaminhamento de alunos com dificuldades de aprendizagem.

Cada cargo apresenta demandas diferenciadas, o Diretor está na liderança a serviço da comunidade, e o trabalho coletivo de diferentes conhecimentos da escola é que provocará as mudanças, complementando-se, de forma que todos tenham voz na organização do ambiente escolar, contribuindo para as necessidades da escola.

Contrapondo esta linha de organização e pensando no trabalho coletivo, infelizmente vemos o Diretor e Vice diretor em uma organização de funções bem divididas, sendo um responsável pela administração financeira nos investimentos, necessidades e recursos para a escola e o outro responsável pela organização da efetividade, cartão ponto, faltas e organização geral da escola. Estes gestores respondem efetivamente ao final de todo o ano letivo pelas conquistas e dificuldades com todos, no entanto fixa-se demais em questões burocráticas e o foco democrático perde-se nestas ações.

O elo de coletividade entre todos os participantes do espaço escolar, perde-se na formação atual, onde Equipe Diretiva e Pedagógica, formados por Diretor/Vice Diretor e, Supervisor/Orientador, respectivamente, estão alinhados as propostas da escola, mas centrados em suas respectivas funções, sem permitir espaços democráticos, pensando que assim não haverá divergências, no entanto Perrenoud (2000, p.84-87) apresenta a visão coletiva afirmando que o trabalho em equipe demanda em muito mais que mandar e decidir:

[...] elaborar projetos de representação em comum, dirigir um grupo de trabalho, conduzir reuniões, formar e renovar equipe pedagógica, enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais e administrar crises ou conflitos interpessoais.

E para organizar o Projeto Pedagógico, é o momento em que juntos elaboram o processo que será usado, as metodologias, materiais necessários, tempo de execução, planejam o passo a passo e entrelaçam as informações preparando professores, funcionários e comunidade para compreender o processo, como destaca Perrenoud (2000, p. 109) na definição sobre como dirigir reuniões de informação e debate, entrevistas e como será o envolvimento dos pais na construção dos saberes.

O estudo do Projeto Pedagógico e a ligação de objetivos entre Diretor/Gestor e Equipe devem estar alinhados na perspectiva que enquadrará o trabalho, pois duas tendências opostas podem dar rumo ao PP da escola: uma que prepara o aluno para o mercado e outra torna-os cidadãos. Qual será escolhida depende do coletivo escolar, que inclui professores, funcionários, conselho escolar, representantes da comunidade, pais e alunos quais são as suas tendências e prioridades no compromisso escolar.

O espaço do gestor é de enfrentamento e luta frente aos desafios e para estes existem competências específicas, além das já citadas ao longo do trabalho, para cumprir o seu papel sociopolítico, como expõe Wittmann (2010 p.172)

[...] o gestor que deve coordenar a elaboração, a execução e a avaliação de uma proposta educativa [...] e deve ter impacto e ser significativo para a construção do futuro”, já o papel pedagógico “o gestor deve coordenar a orquestração do conjunto [...] coordenar a construção e concretização da unidade do projeto pedagógico.

O gestor/diretor estará preparado para orientar e cumprir o papel de oferecer uma gestão democrática, com espaço aberto para articulação nos diferentes setores da escola e comunidade, avaliando e buscando com apoio do coletivo de professores e do Conselho Escolar as melhores soluções para a unidade escolar em que está inserido.

Ao entender a escola como espaço de aprendizagem e processo de re(construção) do conhecimento, respeitando os conhecimentos prévios e que as demandas do conhecimento devem ser direcionadas a partir do que se sabe a equipe administrativo-pedagógica estará realizando um trabalho coletivo e, como afirmam Wittmann e Klippel “...assumir que a escola em uma gestão democrática passa a ter duas dimensões indissociáveis e inalienáveis na construção de uma prática educativa de qualidade”. Fortalecendo as funções do professor que faz parte da gestão ao participar das decisões em conjunto e de estar à frente da sala de aula, onde o conhecimento não é meramente transferido, mas composto com a diversidade de conhecimentos já existentes na turma.

## 2. CAMINHADA NA EDUCAÇÃO: GESTÃO DEMOCRÁTICA

Neste capítulo apresentamos comparações sobre as legislações vigentes para uma Gestão Democrática e a realidade escolar atual

A equipe que estará à frente da gestão e organização do espaço escolar tem em suas mãos um cargo de confiança, mas a confiança é da comunidade que participa e que está inserida no bairro.

Primeiramente temos a Constituição Federal no Art. 206 que define os princípios da gestão:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino  
IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
VII - garantia de padrão de qualidade.  
VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL, Constituição, 1988)

O processo de escolha para o cargo de gestão escolar é encaminhado de diferentes formas nas redes de ensino, podendo ser indicados nas seguintes formas: pela Secretaria de Educação, Eleição nas Escolas, Certificação, Concurso de Diretores de Escola, pois a LDB não define como a escolha deve acontecer, sendo assim os poderes locais definem como considerar, sendo que para alguns é cargo comissionado ou de confiança e para outros cargos públicos.

Considerando todas estas formas, o Plano Nacional de Educação em 2014 apresenta norteadores importantes, pois assegura na Meta 19

[...] assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014).

A Gestão Democrática neste âmbito ocorre a partir das eleições, nas quais os candidatos apresentam suas propostas a comunidade, alunos, professores e funcionários escolhem aquela que mais se adéqua as necessidades da escola e

aos interesses de todos, destacando que a indicação de profissional pode servir a interesses políticos e assim inviabilizar um foco direcionado às necessidades educacionais focando intenções políticas em suas decisões.

Neste modelo de processo, conforme a Lei Municipal de Esteio, nº 6656, cabe aos candidatos diagnosticarem a comunidade em que está inserido, buscar as demandas necessárias, quais as dificuldades da escola, dos alunos, dos familiares para configurar sua proposta à comunidade escolar e esta deve estar atentas a ética, organização, cumprimento das leis já no processo eleitoral. Questionar, buscar informações sobre o plano, fazer-se presente para que a escolha seja a mais adequada às necessidades atuais da instituição e daqueles que ali fazem parte, não pensando somente em benefícios próprios e não aceitando trocas de votos. Identificar situações de não aprendizagem, como por exemplo, a pouca participação das famílias na escola, a necessidade de espaços para que os pais sejam ouvidos após seu horário de trabalho. A necessidade de repensar horários da escola para atender distâncias dos professores entre os turnos para não haver atrasos. A importância de formações pedagógicas mais direcionadas para qualificar o trabalho da escola.

Em São Paulo, o governo apresentou pela Secretaria da Educação a abertura de novo concurso público em 2017, confirmando que já existem modelos de escolha do cargo de Gestor Escolar realizado por meio de concurso. A Secretaria de Estado da Educação de São Paulo em 2017, expõe conforme a Resolução 56/2016, as exigências e qualificações necessárias como: Graduação em Pedagogia, tempo de serviço no Magistério e curso de pós-graduação na área de Gestão Educacional, além de ter avaliação periódica de desempenho na função que pode variar entre 2 a 3 anos, assim como também deverão realizar formação específica da Secretaria de Educação.

O concurso para diretor de escola, que ocorre no estado de São Paulo, busca analisar os conhecimentos técnicos, ser imparcial no processo de escolha de gestores e dar estabilidade. O concurso não confirma capacidade de liderança e a classificação no concurso dá o direito a escolher a escola entre as que estão vagas, sendo assim quem mora próximo de uma escola.

Nos requisitos para o concurso, o candidato aceita o pré-requisito de realizar formação de Curso Específico de Formação para Diretores Escolares durante o período de estágio probatório que incluem conteúdos como planejamento, relações

interpessoais, legislação, liderança e condução de grupo, organização do tempo, estratégias avaliadoras, como informa Lei complementar nº 1.256, de 06 de janeiro de 2015 de São Paulo que orienta as Habilidades e Competências dos candidatos ao Concurso Diretor.

Os dados da pesquisa publicada em 2011 pela Fundação Victor Civita (FVC)<sup>1</sup> mostram que somente o estado de São Paulo já utilizava esta forma de escolha de gestores.

Outra forma é a realização de pleito eleitoral nas escolas. Neste caso, o Conselho Escolar juntamente com uma equipe formada por um representante de cada segmento sendo estes, Pais, Funcionários, Alunos do Ensino Fundamental e Professores participam da organização do edital, com as normas para inscrição, datas, debates, propaganda. Orientam os candidatos e participam com a comunidade do debate, fiscalizando também no dia da votação para que tudo transcorra dentro da ética e organização previstas. O período eleitoral conta com regras sobre o período de inscrição, regras de propaganda, votação em períodos de funcionamento da escola e difere entre os municípios os requisitos para candidatar-se.

Com aspectos positivos como a legitimidade de contemplar diferentes segmentos da escola, este processo também estabelece um grande compromisso com quem o elegeu, no entanto deve-se observar para que não haja favorecimentos que geram fragmentação entre os que atuam na escola.

Em algumas cidades é obrigatório curso na área de gestão, em outros somente exigem o curso de graduação completo. Tempo de serviço no Magistério, estar concursado, carga horária disponível, são algumas das variações encontradas, mas não há requisitos de formação específica sobre gestão educacional ou obrigatoriedade de participação em formação após eleito, exemplo do Município de Esteio/RS.

O uso de critérios bem delineados conforme a necessidade do cargo é muito importante, pois vemos que nem sempre o diretor/gestor eleito apresenta as condições necessários para o exercício da função. Para que casos assim não ocorram é necessário pensar quais os critérios necessários para candidatar-se a

---

<sup>1</sup> Pesquisa Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares, do Cedhap/Fundação Victor Civita (2010).

função e, mesmo após eleito, poder contar com a Secretaria de Educação, realizando formações, reuniões e apoio diante de todas as necessidades.

Atualmente, municípios como Esteio e Novo Hamburgo, escolhem seus gestores/diretores nas escolas com auxílio da comunidade. Tendo em vista um processo de escolha democrática, uma das obrigações é apresentar seu plano de trabalho à comunidade, em contrapartida a comunidade só terá direito a votação se participou deste momento de escuta dos planos de todos os candidatos. Como experiência em alguns municípios existe diferenças significativas em dois pontos: Um deles é quanto ao direito de voto do aluno, pois enquanto um município entende que alunos a partir de 12 anos já estão aptos a votar, outro determina que alunos não votam, principalmente por serem influenciáveis dentro das salas de aula com os professores partidários a uma chapa.

Quando temos a indicação dos profissionais que serão diretores/gestores, por parte da Secretaria de Educação, Souza explica o seguinte em entrevista à Revista Gestão Escolar (2015): “Neste caso a Secretaria de Educação busca aqueles que confiam para o cargo, podendo ter como critérios: ser uma pessoa que já está inserida no ambiente escolar, já tendo um conhecimento prévio do projeto pedagógico e relacionamento com a comunidade ou por questões político-partidárias e o ponto negativo será se houver uma resistência da comunidade, caso o escolhido não tiver nenhuma relação com a mesma. (SOUZA, Joelma. 2015)

Comparando as formas de escolha do diretor/gestor a partir da pesquisa realizada pela FVC, percebemos a busca pela gestão democrática a partir de eleições, mas também através de concursos. Estados que não acreditam na certeza que o concurso apresentará o melhor gestor, preferem que o mesmo seja eleito pelos professores e comunidade ou indicado pela Secretaria de Educação. Em locais em que há eleição, no caso de vacância do cargo de diretor/gestor eleito, alguns estados utilizam da indicação para suprir a falta até o próximo período eleitoral, no entanto a gestão democrática mal está começando, pois, a eleição é somente um ponto de partida, a ação coletiva do espaço escolar, visando o melhor para a escola e toda a comunidade é que mostrará a efetivação da Gestão Democrática como prioridade neste espaço.

Alinhada a estes processos de escolha temos as competências que devem ser reconhecidas para o bom desenvolvimento do trabalho, além da compreensão teórica e das leis que embasam os conhecimentos.

Perrenoud (2000, p.109) expõe as dez competências do professor que não se reduzem aos conteúdos e para o cargo de Gestor, destacamos algumas ideias do autor, primeiramente: o trabalho em equipe, e em segundo: informar e envolver os pais, seguindo para as ideias de: enfrentar os deveres e dilemas éticos da profissão e administrar a própria formação, atualizando-se sempre.

A escola é uma instituição onde não cabe a dominação, porque ela impede e se opõe ao cumprimento de sua função de formação humana, conforme afirma Wittmann, (2010, p.154). E como há uma função formadora a gestão é norteadora para além da visão gerencial que embasava os cursos de Administração Escolar que apresentava teorias, visaram principalmente a matemática e o sucesso financeiro. Diferem-se hoje pela visão humanista e apesar dos cursos passarem por um processo de adequação cauteloso devido as mudanças e projeções necessárias (WITTMANN,2010, p.155) está correto quando considera o fato de “A gerência da empresa visar o lucro” e a “gestão escolar visar a formação de pessoas” são as principais razões para tais mudanças no foco da formação.

Paro (2002, p. 785) afirma que:

Embora sejam várias as motivações para essa valorização da administração escolar – e não faltam aqueles que são a favor de uma maior “eficiência” da administração escolar com a única ou precípua preocupação com os custos do ensino.

O autor apresenta uma importância dada à administração, dando a ela todo o benefício se tudo correr bem ou a culpa se caso a educação na instituição estiver mal. De qualquer forma a motivação é a administração ser boa ou ruim.

Apesar de exigir conhecimentos financeiros o importante é compreender que falamos de relações humanas quando o pensamento é na comunidade, na equipe que trabalha nas escolas, sendo estas tanto professores, quanto funcionários e os alunos. Com esta visão humana, define-se a ética e a valorização como principal norteadora para o trabalho do Gestor, aliar-se a equipe é uma importante atitude para que haja organização e complementação no trabalho, sendo que cada um realiza sua parte e todos complementam o trabalho do Gestor que deve acompanhar, organizar, reavaliar e modificar, adequando sempre que necessário.

Pensando nos componentes que fazem parte dos processos educativos da instituição, o Gestor deve permanecer aberto e disposto a conversar e receber opiniões, críticas e sugestões.

O Conselho Escolar é o mais importante órgão de gestão da escola, acima do diretor/gestor. Enfatiza uma gestão democrática escolar ao participar das questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. Este órgão constitui-se de representantes da comunidade, alunos, professores e funcionários e tem como função principal deliberar, consultar, avaliar e fiscalizar as ações da gestão e tendo, conforme o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004a, p.20) “um papel decisivo na democratização da educação e da escola”, pois se instaura como possibilidade e participação de todos os envolvidos na educação”.

Mesmo sendo somente dois representantes de pais ou responsáveis, todos os pais devem sentir-se bem recebidos e abertos a questionar, avaliar e solicitar informações à gestão. Não tendo somente os participantes do Conselho Escolar este direito.

Os Grêmios Estudantis apresentam uma forma dos alunos sentirem-se representados e valorizados, pois esta entidade deve representá-los trazendo informações, discussões, realizando debates, abordando dúvidas e dificuldades dos alunos junto a equipe gestora.

Pensando em tantas qualidades necessárias já citadas, destaco novamente a importância da competência técnico-administrativa, da representatividade político-comunitária e do compromisso público-educativo para que se cumpra um trabalho de gestão emancipadora e democrática tal qual preconiza o Programa Nacional Escola de Gestores na Educação Básica o qual faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação do Ministério de Educação – PDE/MEC. Este curso prepara os gestores escolares sobre os meios e recursos pedagógicos, tecnológicos melhorando as atividades nas escolas e a interação com a comunidade.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública surgiu da necessidade de se construir um processo de formação de gestores escolares que contemplasse a concepção do caráter público da educação e da busca de sua qualidade social, baseada nos princípios da gestão democrática, olhando a escola na perspectiva da inclusão social e da emancipação humana. ” (MEC-PNEG)<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, Escola de Gestores.

Tendo por público alvo diretor e vice-diretores das escolas de ensino municipal e estadual o programa prioriza os municípios e escolas com baixo Ideb e a seleção dos candidatos tem como critério graduação completa, mas estar disposto a compartilhar as informações e aprendizados do curso com toda a escola, estar disposto a construir com toda a comunidade e escola o projeto pedagógico, disponibilidade de dedicação e interesse ao curso.

Essa formação que iniciou em 2005, oferecido pelo INEP com 100 horas de curso, hoje é oferecido pelo SEB/MEC, como Pós-Graduação em Gestão escolar e com duração de 400 horas de curso e tem por objetivo que os gestores compreendam tanto de questões sociais, quanto as questões burocráticas, aperfeiçoando o modo de delegar funções técnicas e dediquem-se às questões sociais, humanas e educacionais da gestão escolar. O curso oferece análise relacionando teoria e prática para que o gestor possa questionar suas dúvidas e como afirma Varjão (2014, P.12) “É preciso que o gestor seja formado para perceber as diversas redes que compõem o conhecimento”.

A proposta para formação de Gestores busca relacionar a teoria e a prática auxiliando aos gestores na implementação e implantação de projetos que visem o crescimento na aprendizagem. O principal foco do curso não é separar e dividir funções, centralizando todas as decisões ao diretor, mas propor um trabalho participativo, no qual cada um colabora com uma parte e as funções interligam-se cooperativamente.

A engrenagem deste trabalho ocorre em conjunto também para decisões e implementações que possam agilizar e melhorar o trabalho de toda a equipe, como as redes tecnológicas que nem sempre favorecem o trabalho como um todo e investir em mídias e tecnologias é avançar na busca de qualificação, diversificação e agilidade no trabalho.

O curso oportuniza também a reflexão em conjunto sobre as práticas a partir da avaliação dos processos de planejamento e gestão que ocorrem em suas escolas, ao comparar, discutir e rever decisões e situações atuais. A troca entre os pares oferece novas perspectivas e possibilidades de mudanças na busca de soluções. Durante o curso o gestor é incentivado a inserir em sua prática a avaliação institucional e o planejamento participativo para nortear as necessidades da escola.

Para o gestor é imprescindível compreender qual o seu papel no espaço escolar e compreender o papel importante que o projeto pedagógico tem para a

escola e a necessidade do mesmo ser organizado e construído e conhecido por todos que envolvem este espaço escolar. Assim como as vivências são únicas em cada espaço, o projeto pedagógico também é, e o gestor prepara-se durante as aulas para construí-lo com o apoio de todas as partes que compõem o ambiente escolar, como professores, funcionários, conselho escolar, pais e representantes da comunidade, buscando aproximar escola e comunidade escolar em cada parte do documento. As escolas que ainda não tem devem construir o seu projeto pedagógico, e quem já tem deve re-elaborá-lo de acordo com a atualidade.

Vivendo e experimentando atualmente o acesso digital e as facilidades oferecidas pelo mundo das tecnologias, torna-se um aspecto relevante a formação do gestor para o conhecimento no uso destas ferramentas, pois beneficia ainda a transparência das contas e propostas que venham a ser ou são realizadas pela equipe, permitindo que todos estejam informados e permitindo uma articulação coletiva. As experiências vivenciadas no cargo de gestor devem ser levadas em conta durante o curso, pois o mesmo quer tranquilizar, preparar e permitir que esse momento seja de crescimento e evolução para a escola e a comunidade.

Para manter o trabalho organizado e atingir estes objetivos a pesquisa da FVC também apresentou um conjunto de indicadores para nortear e de alguma forma facilitar o desenvolvimento das funções do gestor. Seguindo os indicadores o gestor estará orientado em suas demandas, lembrando que outras poderão surgir durante a caminhada.

Algumas destas caminhadas ocorrem no dia a dia da rotina escolar, como, por exemplo, acompanhar as atividades que os docentes realizam, assegurar o tempo de planejamento dos professores, envolver adequadamente a comunidade nas discussões sobre o projeto pedagógico, atender, acolher a comunidade, ouvindo suas queixas, buscando soluções, recebendo e adequando a escola para os alunos com necessidades especiais, promover momentos de avaliação dos professores, garantir reuniões de formações adequadas as necessidades dos docentes.

Para realizar suas funções é importante que o gestor esteja preparado para orientar com habilidade as questões necessárias com funcionários e professores, elaborar programações considerando as especificidades dos alunos e ter conhecimento sobre a legislação e gestão financeira, ambas empregando os procedimentos de auto-avaliação das necessidades da escola, indicadores da qualidade na educação, tendo seus funcionários como parceiros para alcançar suas

propostas, pois os aspectos materiais também farão parte de suas atribuições e conferir, selecionar e adquirir livros, materiais pedagógicos, brinquedos.

Por fim, para ter a parceria de todos, os gestores também devem observar a rotatividade do quadro docente, o número adequado de professores, organizar de forma adequada seu quadro diante das necessidades e ter um conselho escolar ativo e efetivo para representar a comunidade e a escola, tendo uma postura que fortaleça o vínculo entre professores, funcionários e pais, evitando um ambiente que gere conflitos e sobrecarga de funções.

Nas localidades em que não há formação obrigatória na área de Gestão Educacional, a Secretaria deve organizar-se para oferecer espaços de formação continuada ao longo do ano, no mínimo mensais. Nestes espaços apresentar os índices de desempenho, auxiliar na análise dos dados, orientar o trabalho focando nas melhorias necessárias, proporcionar momentos de trocas entre gestores, formações sobre como gestar uma equipe, apoiar realizações de eventos que possam aproximar os gestores e a comunidade, orientar sobre as verbas recebidas, aprofundar conhecimentos em relação as demandas sociais e vulnerabilidade escolar, como violência, faltas em excesso, necessidades básicas, construindo uma rede de apoio entre todos os setores.

Percebe-se na prática diária que o exercício da Gestão Democrática é um desafio presente nas unidades escolares, pois as novas configurações de trabalho exigem domínio e compreensão das necessidades e uma atenção especial para que nenhuma função monopolize decisões que possam ferir a gestão democrática na escola.

Nesta perspectiva, para pensarmos e falarmos de gestão democrática não se pode ter em mente somente equipe diretiva, gestores administrativos, mas pensar no ato pedagógico em si, que deve perpassar e valorizar os caminhos pedagógicos da instituição, ensinando aos alunos o que é coletividade de pensamento, decisões e assim chegar a uma gestão democrática. Será que este pensamento é possível?

Se formos pensar que é “de pequeno que se aprende”, podemos avaliar que, assim, estes alunos serão um futuro diferente dentro das escolas, serão professores instigadores e não somente transmissores, aprendendo a ser exemplo desde pequeno.

## 2.1 TRAJETÓRIA EDUCACIONAL

Ferreira (2012), resume três marcos importantes na trajetória da educação. O primeiro marco data de 1939, quando o governo federal promulgou o decreto-lei n. 1.190/39, criando o curso de Pedagogia ao organizar a Faculdade Nacional de Filosofia - FNFfi. Ao ser criado, o curso visava à formação de bacharéis em Pedagogia para ocuparem os cargos técnicos em educação. Quando licenciado, o pedagogo poderia lecionar nas escolas normais, instituições responsáveis pela formação de professores primários. Dessa forma, os cursos de Pedagogia passaram a ser objeto de disputa - para a formação do professor primário - e de crítica - devido à sua natureza e função.

O segundo marco data de 1962, com a aprovação do parecer CFE 251/62, estabelecendo novo currículo mínimo e nova duração para o curso. Apesar da reformulação, o curso manteve a dualidade bacharelado *versus* licenciatura e o terceiro marco data de 1969, com a aprovação do parecer CFE 252/69, que veio acompanhado da resolução CFE n. 2/1969, novamente instituindo um currículo mínimo e outra duração para o curso.

A partir de então, o curso de Pedagogia foi fracionado em habilitações técnicas, formando especialistas voltados aos trabalhos de planejamento, supervisão, administração e orientação educacional. Tais habilitações passaram a definir o perfil profissional do pedagogo. A Didática tornou-se disciplina obrigatória, sendo, antes, um curso realizado à parte para se obter a licença para o magistério.

A visão de organização empresarial no ensino, classificava uma setorização, que visava especificamente um sistema produtivo, tendo por base que a escola era vista como uma empresa e era determinada por um processo contínuo dos trabalhadores. Cada parte era um setor e o diretor/gestor o líder final nas decisões da empresa/escola, mas mesmo com as discussões sobre a coletividade para a gestão democrática essa classificação não modificou.

A Revolução Industrial trouxe um período centrado no capitalismo, onde tudo se relacionava a produtos e ganhos à economia. As escolas foram reestruturadas, pois este era o momento de preparar o trabalhador, formando-o e qualificando mão de obra para a indústria ter o crescimento ideal.

Entende-se três tempos diferentes na Revolução Industrial, dos quais posso destacar 1760 a 1860 no qual a indústria têxtil protagonizou a busca por mão de obra especializada para trabalhar com as máquinas a vapor, mas estava limitada a Inglaterra.

Destaco ainda a importância de um segundo período que se apresentou nos anos de 1860 a 1900, e neste, outros países buscaram inovações a partir do emprego do aço, energia elétrica, derivados de petróleo e locomotiva a vapor, além de produtos químicos que foram desenvolvidos e todos precisavam de mão de obra preparada para tantos processos que mexeriam com a economia drasticamente.

O ano de 1930 e 1953 foi marcado pela criação do Ministério da Educação por Getúlio Vargas e em seguida a mudança para Ministério de Educação e Cultura. Em seguida o estado e igreja separaram-se, iniciando o ensino laico e debates sobre a Escola Nova, baseados nos estudos do norte-americano John Dewey. Após este período, em 1959, Paulo Freire destaca-se àqueles que buscam democratização da escola, movimento calado com o regime militar. Ainda neste período, estabeleceu-se a primeira Lei Diretrizes e Bases da Educação, em 1961, sendo alterada em 1971.

Compreendendo a História da Educação percebo, que, primeiramente, o ensino público e não obrigatório abrigava todos os alunos em uma única professora que ensinava “lição de coisas”. Aos poucos nos aproximamos da realidade atual e em 1971 inicia-se a divisão de classes escolares, cada uma com sua professora em série separada.

Por fim temos o período dos séculos XX e XXI vivenciados e em constante crescimento até hoje com as tecnologias de celular, internet, eletricidade, computador e máquinas que precisam ser programadas para gerar os produtos, novamente com grande diferenciação na necessidade de mão de obra do trabalhador.

No Brasil as relações com trabalho estiveram ligadas à escravidão, primeiro indígena e depois escrava para a realização de tarefas de mão de obra braçais e o ensino ocorria somente para a elite nos Liceus Provinciais, pois para este trabalho não era necessário conhecimento prévio, somente força. Após a Proclamação da República o ensino passou a ser obrigação do estado, e então passa a ser um

ensino gratuito, laico e universal. Escola estava a serviço do Trabalho, seu objetivo era suprir as necessidades e foram

se construindo e reconstruindo ao longo da história das sociedades humanas, variando de acordo com os modos de organização da população e de distribuição de riqueza e poder. (MANFREDI, 2002, p. 34).

Repassando a história percebemos a construção realizada ao longo dos períodos e compreendemos a separação do trabalho, em conformidade com a legislação da educação e suas mudanças, nas quais, na atualidade, não existem mais as separações que insistem em resistir ao tempo.

A legislação seguia os princípios de governo do período, um modelo militar, em 1969, e a Resolução CFE nº2, de 12 de maio de 1969, instituiu em parecer e o curso de Pedagogia passa formar, além do docente (formado desde 1939), os “especialistas em educação”, para isso foram introduzidas ao curso a escolha de habilitações para Orientação Educacional, Supervisão Escolar, Administração Escolar e Inspeção Escolar.

O Parecer 252/1969, apresenta as disciplinas do currículo estruturado em parte comum: Didática Geral; Filosofia da Educação; Psicologia da Educação; História da Educação, Estrutura e Funcionamento do Ensino, e as disciplinas direcionadas a habilitação que estivesse sendo ofertada. Além destas houve a exigência de Estágio Supervisionado na área escolhida, revelando a importância do contato direto com a profissão antes de formação final, com vivência e conhecimento da prática a ser desenvolvida.

Este parecer tinha inicialmente a vigência de 10 anos para ser revisto, no entanto as discussões sobre a formação do pedagogo foram além, pois questionou-se a finalidade, buscando redefinição se o curso habilitava também para o professor nas séries iniciais ou não, seguindo-se os estudos por quase 30 anos até a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/1996. Para chegar até aqui muito foi pensado sobre as necessidades da educação, no entanto, o que

precisamos nos dirigir é para as mudanças relacionadas à divisão do trabalho com a formação de especialistas.

Analisar o atual modelo de trabalho nas escolas permite discutir as relações enquanto gestão democrática e suas relações exercidas a partir das funções estabelecidas. O sistema de urgência nas mudanças de atitude e configurações gerais na aprendizagem, onde níveis de ensino são comparados e julgados e o IDEB apresentado exaustivamente para exigir mais dos gestores escolares, mostra que todos estão atrelados e unificados na responsabilidade deste fazer pedagógico dar certo.

Percebe-se que a relação teoria-prática destacada no Parecer 252/1969 está presente ainda nas instituições escolares, dificultando as relações de coletividades necessárias entre docência x concepção x planejamento de ensino e o que vemos é essa divisão de trabalho contrastando com uma visão de pensar criticamente, de dar voz a todos os elementos envolvidos no ambiente escolar, pois nesta concepção de divisão de trabalho “não há tempo para pensar” conteúdos deve ser repassados e vencidos em tempo pré determinado, conforme os especialistas decidirem. O docente não se sente parte da gestão, pois é como se tudo viesse “de cima e de fora (SCHARZ, 2012), restringindo a executar sem avançar qualquer discussão sobre o que está definido.

Atualmente, mesmo tendo a Resolução CNE/CP Nº 1, de 15 de maio de 2006 que Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, e extingue as divisões relacionadas na Resolução anterior, sendo assim caracterizado o profissional licenciado em Pedagogia como promotor da aprendizagem de crianças e adultos, mediador, curioso, investigativo, crítico, flexível e criativo. No entanto, ainda temos o papel de divisões em destaque na prática, pois as escolas permanecem com equipe diretiva administrativa (diretor e vice-diretor) e equipe diretiva pedagógica (supervisor e orientador) como principais organizadores da escola.

### **3. GESTOR/DIRETOR X GESTÃO DEMOCRÁTICA**

É contraditório pensar a atual organização da educação em que as políticas enfatizam uma gestão participativa na totalidade das discussões e decisões e que busca uma gestão democrática, a partir da criação dos Conselhos Escolares e da construção coletiva do Projeto pedagógico, tendo à frente todos os professores, incluindo o diretor/gestor. Os discursos sobre o professor atuante e reflexivo em sua prática pedagógica destoam das práticas encontradas, onde professores ainda precisam mudar suas didáticas de ensino para atender os pedidos de uma equipe pedagógica que decide o que é melhor para cada situação.

A partir do questionário realizado entre profissionais da educação, sendo estes colegas de escola ou não, no município de Esteio, sendo que alguns atualmente estão no lugar de gestor/diretor, identificamos diferentes falas sobre o que é ter gestão democrática dentro dos espaços escolares.

A pesquisa foi entregue a uma média de 30 profissionais e destes, 15 retornaram, da qual analiso as respostas relativas as questões da gestão democrática, mas, foco em algumas respostas do questionário que corroboram com a pergunta inicial deste trabalho: É possível o gestor/diretor favorecer uma gestão democrática?

O questionário apresenta questões do perfil, como idade, função atual, formação e interesse em novas formações, desejos e saberes necessários para estar na função gestor/diretor, entendimento sobre Gestão Democrática, Conselho Escolar, apoios necessários e como ocorre a Gestão Democrática na escola.

O perfil dos entrevistados variou principalmente entre 26 a 46 anos, 53,3% com graduação e 46,7% com pós-graduação na área da educação concluídos e 53,3% responderam ter interesse em estar no lugar de gestor/diretor em algum momento da vida profissional.

Chama atenção, pois mesmo com grande interesse em estar neste lugar, percebe-se uma baixa procura por cursos de formação, salientada por 53% dos profissionais que afirmaram realizar formações somente no seu turno de trabalho ou de apenas um dia, mas ao mesmo tempo a maioria, 80% busca formações informais

com trocas e relatos de prática que possam inspirar-se e trocar dúvidas e soluções para o dia a dia no ambiente escolar.

Ao pensarmos a gestão escolar, como um espaço democrático e organizado por todos, temos o ato pedagógico que “é a relação interpessoal, entre profissionais da educação e educandos, com o objetivo explícito de educar, de intervir no processo de formação humana” (WITTMANN, KLIPPEL, 2010, P.88).

Preocupa saber que ao questionar quem são os agentes para a Gestão Democrática nas escolas, professores responderam no questionário terem a ideia de “Diretor e vice diretor, supervisão e orientação” como únicos detentores deste poder, sabendo assim que este profissional não compreende o que é gestão democrática e a escola que é educadora não tem trabalhado com todos que fazem parte do ambiente escolar.

Seguindo o pensamento de coletividade, percebemos a distância no entendimento, pois enquanto um dos entrevistados afirma que a Gestão Democrática é o entrosamento entre diretor, vice-diretor, supervisor e orientador outro professor entrevistado responde que “Gestão democrática é que todos possam sentir-se bem, sem autoritarismo” e, nessa visão, mais uma vez percebemos que o sentido de Gestão Democrática não está entendido para todos.

Como já vimos anteriormente, uma das organizações que mostra a efetivação da Gestão Democrática é o Conselho Escolar, bem fundamentado ele é parceiro e permite diferentes segmentos fazerem parte das decisões e construções do espaço escolar democraticamente. Aplicado o questionário, percebemos que a maior parte conhece as funções do Conselho Escolar, mas ao mesmo tempo apresenta um dado interessante, pois ao contrário do esperado, algumas escolas ainda não têm um Conselho Escolar e só agora iniciarão sua caminhada na implantação.

Um espaço dominador e opressor não faz parte de uma Gestão Democrática. Percebemos em algumas respostas do questionário, por exemplo, “Não vejo democracia, a direção já está no cargo há mais de 8 anos”, ou, “Percebo que aos poucos há uma mudança, mas não temos o que questionar, a direção está no cargo há uns 12 anos” o que revela uma acomodação da comunidade, visto que as direções foram e continuam sendo escolhidas para estar a frente deste espaço como gestão/direção. Pensamos o quanto essa ideia de “estar há tanto tempo” não inibe novos pensamentos, reestruturações e fôlegos para as mudanças.

Ao receber as respostas do questionário temos ainda a sensação de insatisfação ou medo expresso através de situações como “prometeram formações interessantes nas reuniões pedagógicas, agora priorizam chamadas e burocracias neste tempo precioso” ou mesmo “o importante é ser chamada de “dire”, sentir-se no poder, mas minhas solicitações de material para trabalho com os alunos não foi ouvida, não vejo como gestão democrática”. Falas que preocupam e vão na contramão do que buscamos a partir da Lei 10.172/2001, o Plano Nacional de Educação que destaca a democratização da gestão no ensino público que pressupõe participação de todos no espaço escolar.

A Gestão Democrática é impedida a partir da valorização da divisão de funções, pois demanda poderes de mudança, atendimento e prioridades que convém, mas não ao todo, somente a alguns Pergunta-se: como podem existir se os currículos da Graduação em Pedagogia não contam mais com essas ênfases? Mudança necessária nas organizações públicas em seus sistemas de entendimento relacionado tanto ao entendimento de Gestão Democrática, quanto ao entendimento do que essas funções determinadas representam dentro das escolas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante de todas as considerações feitas a respeito da gestão democrática, podemos concluir que a pesquisa deste trabalho foi fundamental para a compreensão de possibilidades de ações necessárias para uma gestão democrática. Compreender que o papel é de todos, e visualizando a legislação anterior e a vigente percebemos a necessidade de valorização e da prática de uma Gestão Democrática. Entendemos que a Educação Brasileira, passa por momentos de grandes transformações e mais do que nunca as relações e funções sociais que a escola tem devem ser pensadas em conjunto, na busca pela autonomia construída coletivamente e assim termos espaços escolares verdadeiramente democráticos.

Para permanecermos, sem perder-se na busca da Gestão Democrática o diálogo deve permanecer constante entre todos os segmentos da escola como Conselho Escolar, Professores, Funcionários, Pais, Alunos e Representantes da comunidade para estarem ativamente participativos da vida escolar.

Neste trabalho, entendemos e destacamos o diretor/gestor como mediador, não como único responsável pelas ações, pois ele deve dialogar, ouvir, analisar e avaliar, articulando com todos os seguimentos e interagindo com toda a comunidade escolar na busca por soluções, investimentos, adequações necessárias de forma transparente, tendo como norteador sempre o Projeto Pedagógico que orienta e direciona as metas a serem cumpridas de forma que todos os envolvidos no ambiente escolar pratiquem a gestão escolar democrática refletindo, debatendo de forma autônoma, avaliando constantemente o processo das decisões.

Por fim, destacamos mais uma vez que o diretor/gestor pode favorecer uma gestão democrática se ele permitir a participação, bem como o pluralismo e a autonomia de todos os envolvidos nas práticas relacionadas ao espaço escolar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Claudia Mara de. ALMEIDA, Kátia Cristina Dambiski Soares. **Pedagogo Escolar: As Funções Supervisora E Orientadora**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

BOTH, Ivo José. **Avaliação: "voz da consciência" da aprendizagem**. Curitiba: Ibpx, 2011. Série Avaliação Educacional.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.292p.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação – PNE/Ministério da Educação**. Brasília, DF: INEP, 2001.

FERREIRA, Viviane Lovatti. **Curso de pedagogia no Brasil: história e formação com pedagogos primordiais**. Cadernos de Pesquisa (Fundação Carlos Chagas. Impresso) , v. 42, p. 311-316, 2012.

GANDIN, D. **A prática do Planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO: SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. Disponível em: <http://www.concursopublico.sp.gov.br/> Acesso em: 30 de julho de 2018.

FRAIDENRAICH, Verônica. **Um check-list para analisar a gestão**. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/329/um-check-list-para-analisar-a-gestao> > Acesso em: 27 de fevereiro de 2018.

MEC. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Diretrizes Nacionais do Curso de Pós-graduação em Gestão Escolar**. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Brasília, 2006.

MEC. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Capacitar equipes gestoras educacionais das escolas públicas de educação básica (PNEG)**. Disponível em: <[https://servicos.gov.br/servico/capacitar-equipes-gestoras-educacionais-das-escolas-publicas-de-educacao-basica?pk\\_campaign=area-de-interesse](https://servicos.gov.br/servico/capacitar-equipes-gestoras-educacionais-das-escolas-publicas-de-educacao-basica?pk_campaign=area-de-interesse)> Acesso em: 28 de fevereiro de 2018.

OLIVEIRA, I. B. de. Sobre a democracia. In: OLIVEIRA, I. B. de. (Org.). **A democracia no cotidiano escolar**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999, p. 11-33.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 5. ed. São Paulo: Xamã, 2002.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Artmed, 2000.

\_\_\_\_\_. **Construir as competências desde a escola**. Artmed, 1999.

SOUZA, Joelma. **Qual é a formação do gestor escolar?** Revista Gestão Escolar. 2015. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1131/qual-e-a-formacao-do-diretor-escolar>> Acesso em: 05/03/2018.

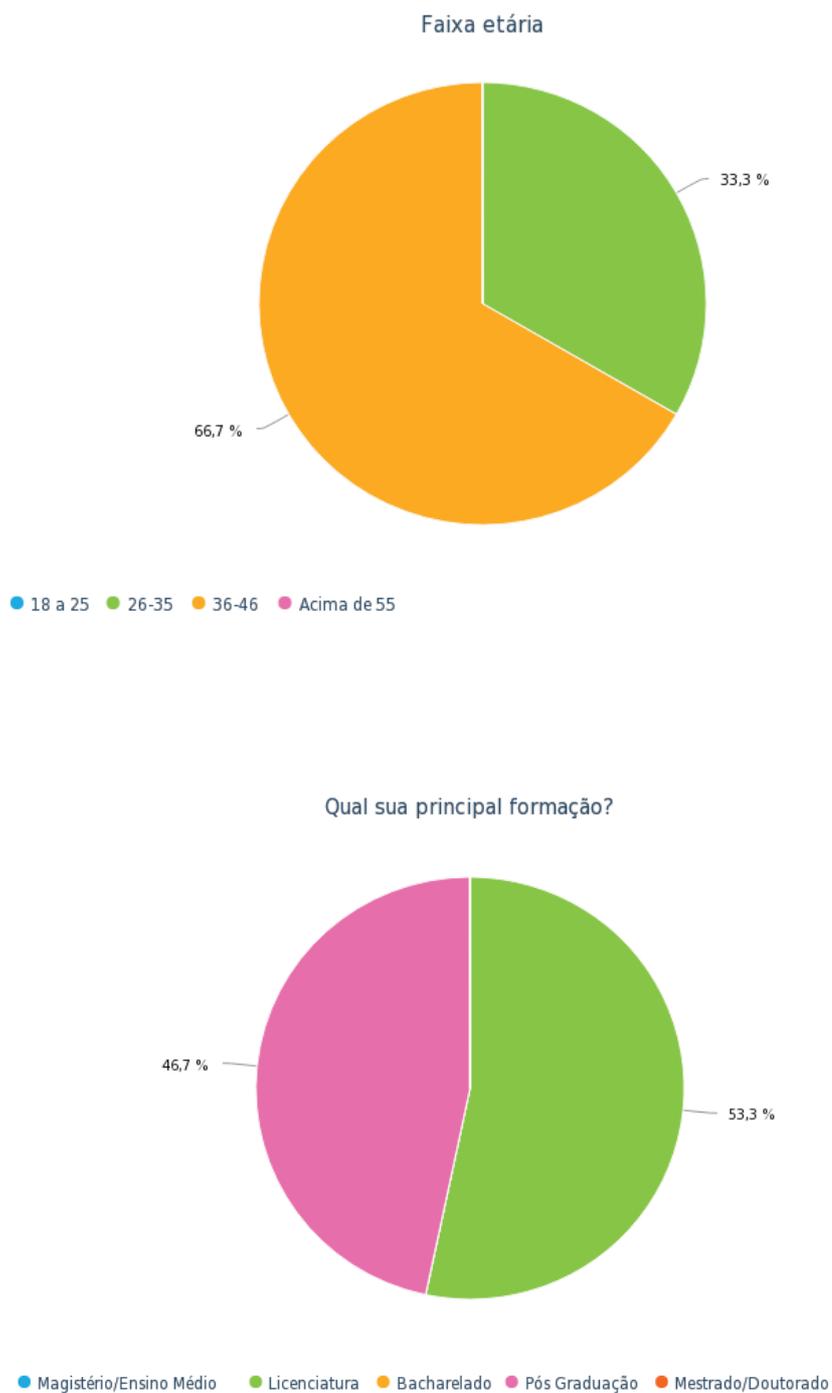
VARJÃO, Maria Ramos Barreto. FALCÃO, Jairo Luiz Fleck. **Formação da equipe gestora escolar: breve reflexão**. Revista Científica Eletrônica de Pedagogia. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/444RxQBqgk4xKzt\\_2014-11-7-18-37-55.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/444RxQBqgk4xKzt_2014-11-7-18-37-55.pdf)> Acesso em: 03 de Março de 2018.

WITTMANN, Lauro Carlos. KLIPPEL, Sandra Regina. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Ibpeex, 2010. (Série Processos Educacionais).

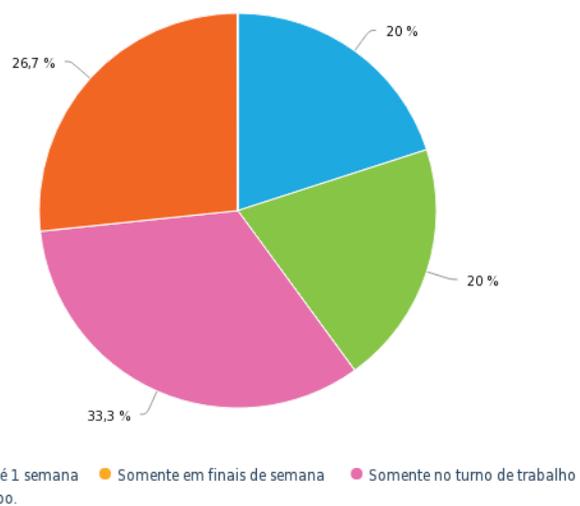
PREFEITURA MUNICIPAL DE ESTEIO. Processo de Escola de Diretor e Vice Diretor da Rede Municipal de Ensino de Esteio. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/rs/e/esteio/lei-ordinaria/2017/665/6656/lei-ordinaria-n-6656-2017-dispoe-sobre-o-processo-de-escolha-do-diretor-e-do-vice-diretor-das-escolas-da-rede-municipal-de-ensino-de-esteio-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 30 de julho de 2018.

## ANEXOS

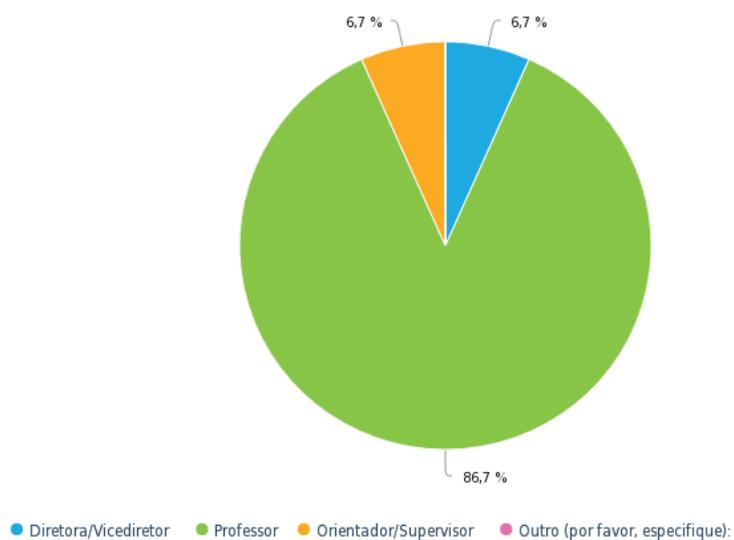
### 1. Questionário divulgado através do site survio.com



Participa de formações?



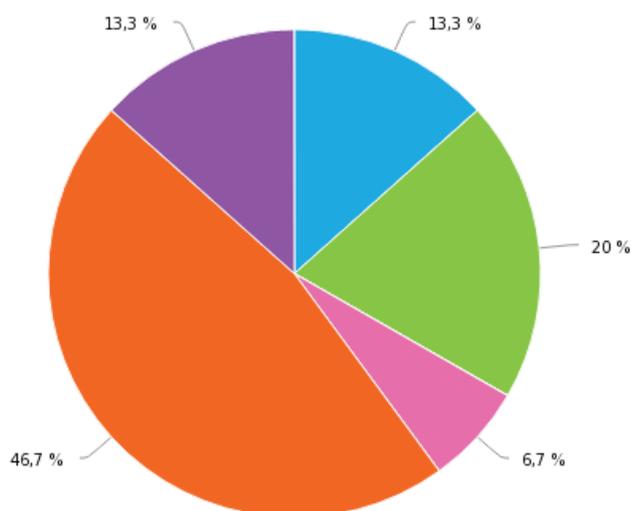
Qual sua função atual?



**6 Quais os temas que gostaria de ver nas formações?**

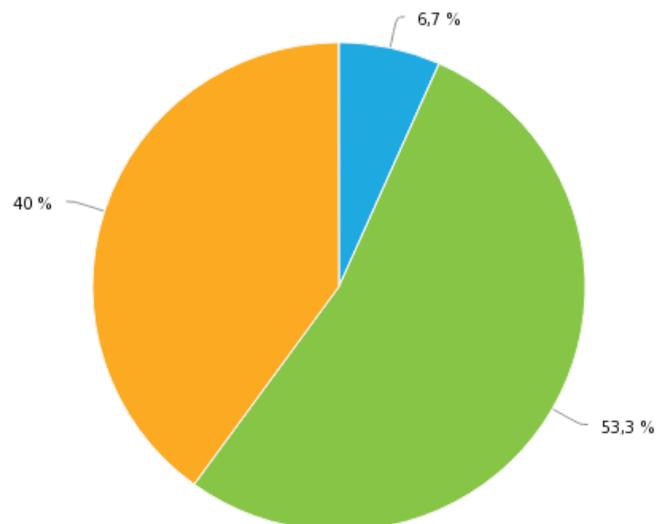
Educação inclusiva, práticas de sala de aula.	Práticas sobre bullying, violência, mau comportamento dos alunos.	Planejamento dos professores, técnicas para sugerir aos professores, práticas escolares, sugestões de estudo nas reuniões pedagógicas	Investimentos, práticas diferenciadas, conselho tutelar, entre outras que nos auxiliem as práticas diárias sobre verba insuficiente, pais omissos a educação, alunos com baixo rendimento e/ou frequência. Estímulos aos professores, entre outros.
Recreação e alfabetização	Práticas na disciplinas de ciências e geografia para séries iniciais.	Matemática, ensino e práticas diferentes dos conteúdos.	Como organizar a nova Base curricular as defasagens dos alunos. Atualmente os alunos não acompanham o conteúdo que está na base.
Alfabetização, idéias, dicas, materiais.	Formações relacionadas ao dia a dia, comportamento, como lidar com a violência entre eles.	Práticas do dia a dia. Jogos.	
Relacionados a pratica diária e homogeneidade da aprendizagem nas turmas.	Como trabalhar com alunos tão agressivos e desinteressados.	Práticas, jogos, matemática para séries iniciais.	
Temas referentes a aprendizagem, práticas diferenciadas.			

O que (Sobre qual assunto) ainda gostaria de aprender mais antes de assumir esta função?



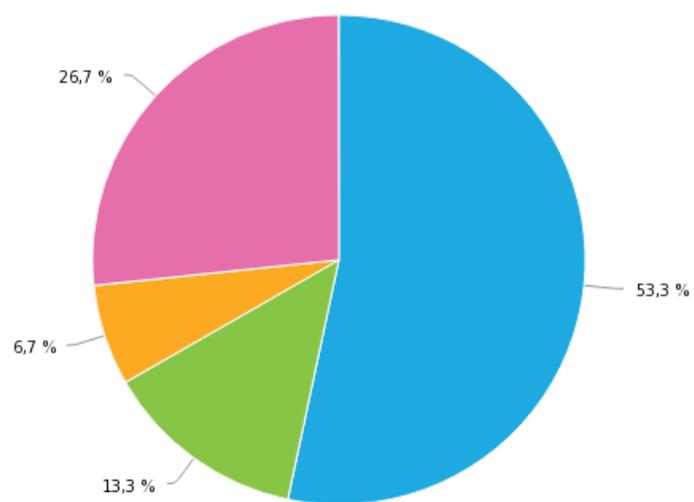
● BNCC/BMCC   
 ● Administrativo/Recursos   
 ● Alimentação Escolar   
 ● Pp/Regimento/Conselho Escolar  
● Família/Ficai/Apoios Externos   
 ● Outra

Tens interesse de um dia estar na função de diretor/vice diretor?



● Já faço parte. ● Sim ● Não

Qual tipo de formação é mais interessante?



● Pratica (trocas entre profissionais) ● Prática (Oficina com palestrante\_ ● Palestra com autores conhecidos  
● Palestra com pessoas da área que tenham boas experiências.

### 9 Para ocorrer uma boa gestão escolar, qual apoio acredita estar faltando as equipes? ▾

Um olhar diferenciado, não somente nos pontos que o professor deve melhorar. Mas também saber elogiar quando há uma boa iniciativa da equipe escolar, do professor, para agregar e qualificar ainda mais todos da escola.

Mais decisões em grupos, apoio para realizarmos as nossas propostas didáticas e organização interna em relação aos avisos e decisões da equipe.

Entrosamento para as reuniões pedagógicas serem mais produtivas. Na eleição prometeram formações interessantes nas reuniões pedagógicas, agora priorizam chamadas e burocracias neste tempo precioso

A direção deveria auxiliar mais quando ocorrem problemas de alunos desrespeitando os professores.

Não vejo interesse em ser bom gestor, o importante é ser chamada de "dire", sentir-se no poder, mas minhas solicitações de material para trabalho com os alunos não foi ouvida, não vejo como gestão democrática, pois o material era importante para um bom trabalho.

Apoio as atividades que propomos em sala, as vezes fazemos teatro e ninguém está lá para prestigiar, organizamos uma mostra de um trabalho e só os colegas participam, a equipe poderia estar mais presente.

A equipe diretiva e pedagógica estarem alinhadas aos pensamentos de como organizar a escola e com professores que aceitem suas propostas.

Respeito a diversidade de pensamentos e idéias, mediação do que pode e como pode ser feito para resolver as situações do dia a dia.

Com materiais diferentes, reuniões pedagógicas mais dinâmicas.

Apoiar mais os professores nas situações de violências entre os alunos.

Investimento em materiais didáticos, jogos que possam ser de apoio ao professor.

Como auxiliar em âmbitos maiores, mas que refletem na escola como a violência, falta de estímulos familiares, entorpecentes.

Trocas, discussões.

Prático do dia a dia, para auxiliar com as famílias nas necessidades de estudo, acompanhamento, encaminhamentos dos alunos.

Fala única, as vezes recebemos uma informação da direção, ou da supervisora e precisamos verificar a quem seguir.

### 10 O que você entende por Gestão Democrática? Em quais espaços ela deve ocorrer? ▾

Gestão democrática é que todos possam sentir-se bem, sem autoritarismo

Em todos os espaços escolares. Gestão democrática é que todos possam sentir-se bem, sem autoritarismo

Entendo que deve ocorrer trocas de decisões, análise do que será feito, escolhas que beneficiem a maioria. Dentro do espaço escolar.

Entendo que seja parceria entre todos e deve ocorrer dentro de todos os espaços escolares.

Ouvir a opinião de todos e a equipe diretiva resolver o que será melhor para a escola nas reuniões pedagógicas, reuniões de equipe.

Não vejo democracia, a direção já está no cargo há mais de 8 anos. Deve ocorrer em todos os espaços que afetam a vida escolar.

Espaços escolares, com articulação, trocas, decisões que sejam positivas.

Participação de todos, desenvolvimento de suas atividades com autonomia.

A Gestão Democrática deve ocorrer dentro da escola, com TODOS os assuntos sendo discutidos por todos que fazem parte deste espaço. Gestão Democrática não é o que o diretor faz, é o que a escola, os professores, funcionários também fazem.

União, participação.

Em todos os espaços escolares, nas reuniões, nas salas de aula, na produção de conhecimento, nas trocas sadias.

Entendo que deve ocorrer para todos, com participação ativa de todos, com autonomia nas relações de ensino aprendizagem.

Em qualquer espaço da escola. Gestão Democrática é articular com todos os setores que envolvem a escola.

Espaço de articulação e participação entre todos os segmentos. Com professores, nas salas de aula, nas reuniões pedagógicas e com o Conselho Escolar.

 [Escreva notas de rodapé para esse resultado](#)

### 11 Quem são os agentes para uma Gestão Democrática nas escolas?

Diretor e vice diretor, supervisão e orientação (2x)	Direção pedagógica e Administrativa.	Todos, direção, professores, funcionários, pais, conselho escolar, pais, comunidade e seus representantes	O diretor deve mediar e todos participarem ativamente do trabalho.
Diretor	Todos que fazem parte dentro e fora da escola.		Eu acredito que deveria ser todos, equipe diretiva como base, mas todos construindo juntos o ensino aprendizagem.
Todos que fazem parte do ambiente escolar de alguma forma.	Direção, Supervisão e Orientação	Todos que atendem o espaço escolar de alguma forma, pais, professores, comunidade.	Todos. (2x)
	Todos somos.		

### 12 Sua escola tem Conselho Escolar ou Associação de Pais e Mestres? Quais as funções eles exercem?

Imagino que sim, mas não conheço ninguém que faz parte.	Temos o Conselho Escolar. Quando tem eleição de diretores eles ajudam a organizar o edital, fiscalizam as datas, participam da apresentação de planos dos candidatos, ajudam nas principais festividades da escola, participam da aprovação do calendário.	Sim, temos um Conselho Escolar desde 2007. Em reuniões mensais fazemos a prestação de contas e do que precisamos investir na escola, definimos festas escolares, decisões da Secretaria de Educação e outras questões sobre a escola.	Sim, tem Conselho Escolar, eles tem reunião mensal, participam das comemorações da escola, do período eleitoral para diretores, cobram as contas e as propostas que foram prometidas na eleição.
Conselho Escolar, olham as contas e participam das programações.		Sim Conselho Escolar que organiza e participa das atividades da escola.	Sim Conselho Escolar, mas não sei quem são.
Tinha a APM, mas agora iniciaram o processo para ter Conselho Escolar.	Conselho Escolar, eles auxiliam e verificam contas, programação, trazem questionamentos de pais sobre professores, faltas e outras necessidades.	Tinha Associação de Pais e Mestres. Organizava as festas, participava de reuniões e informava os pais das mudanças, avisos, festas, etc. Agora está iniciando o Conselho Escolar que terá representantes dos diferentes segmentos, não pais de cada turma.	Tem Conselho Escolar, não vejo o grupo realizando reuniões, mas sei que há um Conselho.
Sim Conselho Escolar, participam da organização das festas, fiscalizam as contas, gastos e investimentos, trazem questionamentos dos pais, como a falta de professores por exemplo.	Sim, não sei informar.		Conselho Escolar ajudam quando a escola precisa e fiscalizam as contas.

### 13 Seu espaço escolar favorece uma Gestão Democrática em sua totalidade? ▾

Não. Exigem comemorações diversas, apresentações nas festas para os pais... não temos autonomia para nada.

Não sei se na totalidade, mas entendo que há participação de todos quando fizemos o Projeto Pedagógico.

Não total pluralidade, mas há uma intenção de trabalho coletivo.

Acredito que sim, pois temos autonomia de trabalho com nossas turmas, nossas opiniões são ouvidas e todos participam das decisões e organização.

Acredito que sim, fazemos reunião pedagógica, atendemos as necessidades escolares dos alunos e professores, cumprimos com nossas obrigações.

Tudo é dividido, quando precisamos falar sobre alunos vamos até a orientadora e ela fica na sala dela com os alunos que não se comportam e se temos dúvidas quanto ao cadastro de chamadas, planejamento no sistema falamos com a supervisora.

A partir do Conselho Escolar abrimos as portas para todos questionarem, trazerem dúvidas, sugestões e resolver juntos o que é necessário. Todos estão juntos para apoiar o trabalho do professor, oferecendo espaço e possibilidades para o professor.

Percebo que aos poucos há uma mudança, mas não temos o que questionar, a direção está no cargo há uns 12 anos.

Não, favorecer é permitir que trabalhem com autonomia para formar os estudantes, o que precisa de verba escolar não é aceito.

Não há espaços de interlocução entre todos, aceitamos o que a equipe define.

Não.

Não na totalidade.

Favorece.

Sim.

 [Escreva notas de rodapé para esse resultado](#)