

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DA
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Aline Schmidt

Três Passos, RS, Brasil

2015

O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Aline Schmidt

Monografia apresentada ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Educação a Distância, Área de Concentração em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Ms. Janice Machado dos S. Jensen

Três Passos, RS, Brasil

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Programa de Pós-graduação em Educação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional**

**A comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização**

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

elaborada por
Aline Schmidt

como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Janice Machado dos S. Jensen, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Mariglei Severo Maraschin, Dr. (UFSM)

Lúcia Bernadete Felig Koff, Ms. (UFSM)

Myrian Cunha Krum, Ms. (UFSM)
(Suplente)

Três Passos, 28 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar mais esta etapa de minha vida acadêmica, agradeço a Deus pela vida, por proporcionar-me oportunidades de crescimento pessoal e profissional. A minha família, meus pais, minha irmã e meu noivo por me apoiarem em minhas decisões e por compreenderem o tempo e esforços dispensados para o meu crescimento. A minha professora orientadora, Ms. Janice Machado dos S. Jensen, pelas orientações e condução deste trabalho, mostrando-me caminhos e possibilidades. Também preciso lembrar a escola em que trabalho, objeto deste estudo, e principalmente a gestora e coordenadora pedagógica, colaboradoras do mesmo. Enfim, obrigada a todos que direto ou indiretamente contribuíram para minha formação pessoal e profissional para a concretização desse objetivo em minha vida.

“Grandes líderes mudam de estilo para levantar a autoestima de suas equipes. Se as pessoas acreditam nelas mesmas, é impressionante o que elas conseguem realizar”.

(Sam Walton)

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: ALINE SCHMIDT

ORIENTADORA: Ms. JANICE MACHADO DOS SANTOS JENSEN

Data e Local da Defesa: Três Passos, 28 de novembro de 2015.

Este estudo monográfico apresenta uma reflexão sobre o papel do gestor escolar, no que se refere a sua competência face aos desafios encontrados para a construção da gestão democrática. Propôs-se, por meio de uma pesquisa de cunho qualitativo, realizar uma análise das ações do gestor educacional, mediante as competências necessárias para o exercício de sua função. A pesquisa apresenta a história da gestão escolar e demonstra a importância da gestão democrática na contemporaneidade, bem como o papel do gestor em uma realidade escolar. Para enriquecer o estudo foram coletados dados através de questionários e entrevistas aplicados ao gestor e coordenadora-pedagógica de uma escola pública no interior do Rio Grande do Sul. Utilizou-se para análise dos dados o método da Análise de Conteúdo, um instrumento interpretativo que busca a compreensão e verificação do projeto de pesquisa em campo. A análise dos dados revelou o gestor como líder e mediador do processo da organização escolar e contextualiza a sua função frente a melhoria na educação, tanto na área administrativa como na pedagógica. Concluiu-se que o gestor desempenha papel fundamental para a construção da gestão democrática, na qual, atua como líder democrático, mediando os processos na coletividade, em que, o maior desafio enfrentado é a falta de comprometimento da comunidade escolar na participação da organização escolar.

Palavras-chave: Gestor. Gestão Democrática. Gestão Escolar. Participação.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Online Post Graduation Course
Lato Sensu Specialization in Educational Management
Federal University of Santa Maria

THE MANAGER`S ROLE IN THE CONSTRUCTION OF A DEMOCRATIC MANAGEMENT

AUTHOR: ALINE SCHMIDT

GUIDANCE: Master JANICE MACHADO DOS SANTOS JENSEN

Date and Place of Defense: Três Passos, November 28, 2015.

This monographic study presents a reflection on the role of the school manager, in relation to his/her jurisdiction facing the challenges found during the construction of democratic management. It was proposed, through a search of qualitative nature, the development of an analysis about the actions of the educational manager, through the skills that are necessary for the exercise of his/her function. The research presents the history of the school management and demonstrates the importance of the democratic management in the contemporary world and the role of the manager inside the school reality. To enrich the study, data was collected through questionnaires and interviews applied to the manager and the pedagogical coordinator of a public school in the country side of Rio Grande do Sul. It was used the method of Content Analysis, an interpretive tool in order to understand and verify the research field project. Data analysis revealed the manager as a leader and a mediator in the school organization process and contextualizes his function in the improvement of education, both in administration and in pedagogical fields. It was concluded that the manager plays a key role in the construction of democratic management, in which he acts as a democratic leader, mediating the processes in the collectivity, community, where the biggest challenge is the lack of commitment of the school community in the participation on the school organization.

Keywords: Manager. Democratic management. School management. Participation.

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Carta de apresentação	45
Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido	46
Apêndice C – Termo de confidencialidade.....	48
Apêndice D – Questionário de pesquisa	49
Apêndice E – Roteiro de entrevista com coordenadora pedagógica.....	50

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	9
1 AS IMPLICAÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR	11
1.1 A história da gestão escolar no Brasil e sua contextualização na gestão democrática	11
1.2 Uma nova gestão escolar necessária para educação no Brasil	13
1.3 A administração e gestão democrática	14
1.3.1 Gestão democrática.....	16
1.3.2 Participação da comunidade	22
1.3.3 A importância da gestão democrática e do gestor na escola	23
1.3.4 Realidade da escola	25
1.3.5 A gestão democrática na escola pesquisada	26
1.3.6 A equipe gestora e suas funções	30
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E REFLEXÕES A PARTIR DA ESCOLA PESQUISADA	35
2.1 Metodologia	35
2.2 Os sujeitos analisados	36
2.3 Descrição analítica dos dados	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS	42

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As escolas contemporâneas têm buscado desenvolver trabalhos voltados a uma gestão democrática, que valorize a participação de toda comunidade escolar na tomada de decisão, idealizando assim um trabalho interativo que busca a construção coletiva do funcionamento de uma escola, seja ela permeada pelo constante diálogo e consenso. Porém, diante às mudanças provocadas no intenso processo da era da globalização, percebe-se que o comportamento e o modo de vida das pessoas também vieram sofrendo alterações, o que consequentemente reflete no cotidiano escolar, na qual, vem encontrando novos desafios para com toda comunidade escolar, o que acaba dificultando a gestão democrática. Neste sentido, é fundamental que se questione: qual é o papel do gestor de uma escola? O que ele necessita para a construção de uma gestão democrática? O modelo pelo qual o gestor chegou ao cargo influencia diretamente na autonomia de sua gestão?

A partir desse contexto, sabe-se que toda escola necessita de um administrador, porém quando está se dá de forma democrática, a educação pode ganhar uma qualidade melhor. Pois, a gestão democrática implica necessariamente que todos os envolvidos com a instituição de ensino, participem na elaboração e execução dos planejamentos da escola, e para tanto, é fundamental que o gestor escolar, seja bem preparado profissionalmente, relacionando-se bem com toda comunidade e que saiba trabalhar com a coletividade desenvolvendo ações que traga a comunidade para o interior da escola. Para tanto, nota-se à necessidade de uma gestão escolar, cada vez mais competente na sociedade, na qual, a gestão democrática não consegue acontecer de um dia para o outro, mas sim, num constante processo de construção.

Diante disso, optou-se em dissertar sobre “O papel do gestor na construção da gestão democrática” que se justifica pela minha trajetória profissional percorrida, enquanto professora de Educação Infantil na escola em que a pesquisa foi desenvolvida, na tentativa de encontrar possíveis mecanismos para auxiliar no processo da construção da gestão democrática.

Sendo assim, a presente pesquisa apresentou como questão norteadora, **quais as funções e os desafios encontrados pelo gestor de uma escola pública de Boa Vista do Buricá/RS, durante o ano letivo de 2015 com vistas na gestão democrática?**

Foram delimitados como objetivos específicos: a) Situar historicamente como se constituiu a gestão escolar na legislação educacional para compreender a história da gestão

democrática; b) Analisar a importância da gestão democrática nas escolas públicas como fator primordial para a construção coletiva da qualidade na educação; c) Investigar na realidade de uma escola pública do município de Boa Vista do Buricá, como o gestor vem organizando sua gestão e quais desafios por ele encontrado na busca pela construção da gestão democrática nesta escola.

A gestão democrática da escola pública, por se tratar de uma concepção contemporânea, ainda passa por mudanças e dificuldades decorrentes ao novo ideário educacional, que exige do gestor escolar uma revisão de sua função, pois a escola passa por um processo de democratização do ensino.

Neste sentido, é de extrema relevância entender o papel do gestor na construção da gestão democrática, na qual, buscou-se apresentar no primeiro capítulo as implicações da gestão democrática no contexto escolar, na qual, o mesmo foi subdividido em várias seções que tratam desde a história da gestão escolar no Brasil até a sua contextualização no espaço escolar pesquisado. Além disso, foi apresentada a importância da gestão democrática, bem como revelando o papel do gestor no processo da construção da gestão democrática.

Já, no segundo capítulo foi apresentada a metodologia da pesquisa e as reflexões acerca do papel e os desafios do gestor, na construção da gestão democrática na escola pesquisada. Por fim, a pesquisa destaca a importância do gestor no processo da construção da gestão democrática, na qual, a escola pesquisada ainda precisa definir juntamente com sua equipe uma gestão que esteja de acordo com sua realidade.

Contextualizar o processo da construção da gestão democrática e o papel do gestor nesse contexto torna-se foco de discussão para conhecer uma realidade em que a gestão democrática caminha a passos lentos para a sua efetiva concretização.

1 AS IMPLICAÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR

1.1 A história da gestão escolar no Brasil e sua contextualização na gestão democrática

A história da educação brasileira foi marcada e dominada inicialmente pelos Jesuítas, que durante décadas recebiam subsídios do Estado Português para formar e instruir filhos de colonos, bem como, catequizar os índios à fé católica. Nestas circunstâncias os jesuítas passaram a exercer virtualmente o monopólio da educação nos dois primeiros séculos da colonização (1549 a 1749).

A ação dos jesuítas pode ser compreendida à uma educação junto às populações dos brancos e as populações indígenas. Para Ribeiro (2005) a escola nesta época era organizada em forma de cursos, o aprendizado profissional e agrícola era o bastante para atender e capacitar os colonos para a vida. Sobretudo para os brancos, isto é, a população vinda de Portugal e seus descendentes, os jesuítas organizaram um sistema de educação, mantendo o ensino primário e secundário.

No ensino primário, além da instrução religiosa por intermédio da catequese, os jesuítas mantinham no currículo a alfabetização: ensino da leitura e da escrita; aritmética: cálculos rudimentares necessários ao cotidiano da vida na colônia, trabalhos manuais úteis para o exercício de profissões simples. Já, no ensino secundário era desenvolvido um currículo humanista, contendo disciplinas como línguas: o vernáculo, como gramática inferior, média e superior e a retórica; as línguas clássicas: grego e latim; literatura: portuguesa, grega e latina; Porém, o currículo carecia de maior aprofundamento da Matemática, da Física, da Química e matérias correlatas.

Os colégios jesuíticos se espalharam por todo Brasil e em 1750 atingiram um total de 728 casas de ensino. Mas, mantinham também, casas apropriadas para formação dos novos membros da Ordem¹ e nestes estabelecimentos ministravam também os cursos de Filosofia e de Teologia. Para Ribeiro (2005, p. 23) “verifica-se que os colégios jesuítas foram instrumentos de formação para a elite colonial”.

¹ Ordem religiosa, comunidade católica, masculina ou feminina, caracterizada pela emissão de votos solenes.

Porém, em 1757 o Marquês de Pombal decretou a “Política dos diretórios”, pela qual determina o uso de português como língua obrigatória nas comunidades rurais e nas populações indígenas. Procurou então transformar os indígenas em colonos, como mão-de-obra assalariada, visando garantir a ocupação do solo e a defesa do território português. Entretanto, esse quadro econômico se junta à questão política das terras missioneiras, quando as coroas da Espanha e de Portugal se voltaram conjuntamente contra os Jesuítas.

Diante disso, em 1759, Pombal provocou a expulsão dos Jesuítas do Brasil, fato que acarretou a destruição pura e simples do sistema existente na Colônia. Os Jesuítas foram acusados de decadentes e ultrapassados, pois o ensino era considerado universalista e muito formal, que distanciava os alunos do mundo, tornando-os sem qualificação para a vida prática.

No lugar dos Jesuítas, o Estado passa assumir os encargos da educação, para Ribeiro (2005) o ensino público financiado pelo Estado e para o Estado, tinha por objetivo de simplificar os estudos, diversificar os conteúdos e torná-los mais práticos pra formar indivíduos negociantes que atendessem a interesses do governo. Esta nova sugestão de ensino conhecida como reforma pombalina, instituiu então, as aulas régias², mas o ensino parcelado, fragmentário e mais variado, continuou praticamente com os mesmos objetivos e métodos dos Jesuítas, sobretudo, nesta proposta não havia professores, nem métodos pedagógicos. Mas em 1772, foi criado o “subsídio literário”, espécie de imposto, para cobrir as despesas com a contratação de professores por parte do governo e demais despesas com o ensino. Assim, começam a ser contratados professores, porém, esses eram provenientes das escolas dos Jesuítas, instruídos nas disciplinas humanistas e nos seus métodos para lecionarem as Matemáticas e as Ciências Naturais.

Por falta de professores devidamente preparados, de metodologias adequadas, de bibliotecas, de equipamentos apropriados e instalações, o ensino entrou em fracasso total e o sistema de ensino em colapso, por exemplo, o Colégio Anchieta, em São Paulo, o maior e mais bem estruturado, foi transformado em baias para cavalos de Pombal e parte para instalações do governo.

Diante desse contexto, pode-se dizer que o Brasil teve por um longo período sua educação estagnada. Mas com a chegada da família real e da corte Portuguesa ao Brasil, em meados de 1808, houve a necessidade imediata de uma nova organização e reestruturação de todos os ministérios. E em consequência disso, fez-se necessário, uma demanda muito grande

² Aulas régias compreendiam o estudo das humanidades, pertencentes ao Estado e não mais restritas à igreja. Foi a primeira forma do sistema de ensino público no Brasil.

no campo educacional, na qual, criaram-se novas escolas e cursos a fim de atender a formação de novos campos do trabalho, rompendo definitivamente com o ensino jesuítico.

Porém, a autonomia política e administrativa, obtida em 1822, com a proclamação da independência, não foram suficientes, para superar a situação colonial do Brasil. Sem independência econômica nem cultural, a autodeterminação permanece apenas formal. E não foi diferente no sistema educacional, na qual, não se tinha relação entre a educação brasileira e a cultura brasileira, pois esta não existia, uma vez que a cultura indígena era negada e a cultura brasileira estava ainda em formação. Assim, as mudanças propostas na estrutura e organização da educação dessa época não eram consideradas, pois conforme Aranha (2001, p. 125) “além das queixas ao conteúdo excessivamente literário e pouco científico, as escolas são insuficientes e os mestres sem qualificação adequada”. Da mesma forma, os salários dos professores eram baixos e geravam falta de assiduidade, que, por conseguinte, não conseguia preparar bem os alunos.

As propostas instauradas nos sistemas de organização e reestruturação da educação, as ideias positivistas influenciaram na educação brasileira, mas não demonstravam resultados satisfatórios e ao contrário disso, aumentaram ainda mais os índices do analfabetismo no Brasil.

1.2 Uma nova gestão escolar necessária para educação no Brasil

Em 1930, o problema passa a ser tratado então por educadores de profissão, na qual, nascia um novo modelo de escolarização, conhecido como Escola Nova e que representava um passo decisivo para a educação no Brasil.

Um grupo de educadores elabora e publica, em 1932, um documento intitulado como “Manifesto dos Pioneiros na Educação Nacional”, que representava um marco importante para a educação no Brasil, na qual, exerceu grande influência na Constituição de 1934 e, mais tarde no projeto de Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Em relação ao “Manifesto” Azevedo destaca:

[...] estes constituem alguns pontos capitais desse programa de política educacional que visava fortalecer a obra do ensino leigo, tornar efetiva a obrigatoriedade escolar, criar ou estabelecer para as crianças o direito à educação integral, segundo suas aptidões, facilitando-lhes o acesso sem privilégios, ao ensino secundário e superior e

alargar, pela reorganização e pelo enriquecimento do sistema escolar, a esfera e os meios de ação. (AZEVEDO, 2001, p. 57).

A partir de 1934, a Constituição estabelece a obrigatoriedade ao governo federal de fixar um plano nacional de educação que atendesse todos os graus e ramos de ensino. A partir desse momento, a educação passou a ocupar o sexto lugar na classificação por área de desenvolvimento, aonde recebia significativo aumento percentual, porém não suficiente para a transformação educacional.

Porém, em 1964 houve no Brasil o Golpe Militar, que acabou com o regime democrático ao qual o país vinha adotando. O golpe estabeleceu um regime autoritário e nacionalista, que marcou profundas modificações na organização política do país, bem como na vida econômica e social. Esse modelo de organização política perdurou até o ano de 1985, quando Tancredo Neves foi eleito indiretamente o primeiro presidente civil após a ditadura militar.

O contexto socioeconômico, político e social do Brasil nos anos 80, enfatiza também a transformação na área da educação, com a democratização do ensino e da escola, pela qual busca garantir uma gestão democrática, de acordo com o momento político do país.

Assim sendo, o processo de democratização tornou-se fundamental visando melhores resultados em decorrência da descentralização do poder exercido pelo governo. Com a descentralização o gestor passou a ter mais autonomia para agir e tomar decisões, facilitando e transferindo a administração educacional administrativo-pedagógica para a escola.

Na medida em que resgatamos o passado, a fim de compreender os inúmeros métodos de gestão utilizados ao longo da história da educação brasileira, em busca da mudança e da qualidade na educação, percebe-se a importância dos mesmos. Pois, são várias as abordagens apontadas sobre o fenômeno educativo, que nos ajudam a resolver problemas complexos da atualidade, principalmente na gestão educativa, seja do macro ou do microsistema e estes poderiam ser um caminho para otimizar uma nova gestão escolar para educação no Brasil.

1.3 A administração e gestão democrática

Nos anos de 1970 a 1980 se deu a introdução ao conceito de gestão escolar no debate educacional, na qual, enfatizou a crítica ao caráter conservador e autoritário da administração na área da educação. Desta forma, a administração escolar deveria ter outra dimensão que não

seria à de gerenciamento. Sobretudo, até década de 70, a administração escolar empregou um suporte teórico e de referências da administração pública, com especificidades, limites e rigidez. Para Drabach e Mousquer (2009) a estrutura administrativa deixava explícita uma forma de organização que se baseava na hierarquia das funções, que considerava a base teórica do Fayolismo. Nesta perspectiva, a administração escolar acontecia especificadamente pelo diretor, pois ele era considerado o condutor educacional para ajudar a progredir a comunidade inteira. Já ao professor cabia a função de preparar o ambiente e os meios para que a educação se processasse naturalmente.

É por meio dessas considerações e das produções científicas decorrentes daquele período, que a administração escolar consegue alcançar êxito. Aos poucos ela foi sugerindo formas de organização, bem como teorizando esses aspectos. Entretanto, é somente a partir dos anos 80, que a gestão educacional passa a ser influenciada pelas teorias educativas, na qual, recebem a contribuição dos movimentos sociais engajados na luta pela redemocratização do país. E a partir Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96, a gestão do ensino público, passa a ter uma nova perspectiva, passando a orientar novos estudos sobre o fazer administrativo e pedagógico das escolas.

A gestão e suas práticas foram sofrendo mudanças no decorrer do tempo, e por isso, se fala em um novo paradigma, que pode ser entendido como um conjunto de ideias construído e assumido por determinado grupo, que permite aceitar ou formular padrões ou modelos de ação social para o entendimento da gestão educacional. Desta forma, a gestão é considerada um conceito relativamente novo, à medida que rompe e supera o enfoque limitado da administração, pois resulta de novos entendimentos sobre a condução das organizações de ensino. Para Libâneo (2007, p. 15) “A gestão educacional ganha evidência nos documentos das reformas educacionais como requisito para o planejamento, a organização e a mobilização das pessoas para participarem de forma competente nas ações de melhoria da qualidade de ensino”.

A gestão dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientada da ação educacional, que objetiva promover a organização e a articulação de todas as condições estruturais. O critério fundamental da gestão educacional é a participação cidadã, que para tal, necessita de espaços amplos tecidos na cultura e na ética das relações cotidianas, e que se estabelece para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade.

Sob essa perspectiva, a gestão atualmente ampara-se numa dimensão democrática, que prima pela construção coletiva do projeto político pedagógico e da autonomia da escola, que visa possibilitar a efetiva participação de todos os segmentos que nela atuam.

A gestão participativa, parte do princípio de que todos exerçam seus papéis cidadãos, envolvendo-se ativamente das decisões relacionados à escola, uma vez que, esta faz parte de vida de cada sujeito. De acordo com Lück

Autonomia no contexto da educação, consiste na aplicação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade de ensino. Autonomia é característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com responsabilidade e competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. (LÜCK, 2000, p. 21).

A autonomia passa a ganhar destaque tanto nesta sociedade que caminha para a democracia, quanto para a escola, que da mesma forma busca esta efetiva participação para a melhoria do ensino. É necessário envolver cada segmento da unidade escolar para a busca da tomada de decisão coletiva, em que cada um possa estar contribuindo, falando e se expressando de sua maneira, pois é a partir de percepções individuais que se constrói a identidade, enquanto grupo, que pensa, planeja e se efetiva para um todo semelhante.

Pais, alunos e comunidade escolar são efetivamente partes atuantes da escola, em relação a isto, Freire (2001, p. 104) destaca “o educando que exercita sua liberdade ficará tão mais livre quanto mais eticamente vá assumindo a responsabilidade de suas ações e do meio em que está inserido”. Daí a importância de responsabilizar a todos, num processo de gestão que inicia pela equipe diretiva, que mobiliza, interage e corresponsabiliza, bem como professores que motivem, assumam-se e engajam-se com alunos, para juntos pensarem criticamente a escola, pelo meio em que vivem, buscando a mudança e a melhoria na educação de qualidade.

1.3.1 Gestão democrática

Os sistemas de ensino tornaram-se foco de discussão, por merecerem grande relevância na melhoria da qualidade na educação, pois atualmente é pertinente as organizações educacionais pensarem a escola numa visão democrática.

Diante da Constituição Federal de 1988 que define no artigo 206, Inciso VI a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e também acrescenta com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, 9394/96) que:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, Art. 14).

Desta forma, uma visão democrática implica necessariamente que todos os envolvidos com a instituição de ensino participem da elaboração e da execução dos planejamentos da escola, porque as escolas precisam definir a sua gestão democrática considerando as suas características locais, bem como os conceitos da gestão democrática.

A participação no âmbito escolar precisa acontecer de forma consciente, em que cada membro da escola entenda seu papel no que pode e deve fazer para contribuir para a melhoria do sistema de ensino em sua plenitude. A prática de gestão não deve partir apenas do gestor da escola, pois cada um deve ser o gestor de sua prática. E esta prática deve ser alicerçada em valores como a ética, a solidariedade e o compromisso, para que de fato seja concretizada a participação democrática, conjunta e integrada de toda a comunidade escolar.

É pertinente evidenciar de forma mais específica dois conceitos básicos para que as ações pedagógicas tornem-se mais eficientes, na qual, pode-se citar o conceito da autonomia e da participação.

a) Conceito da Autonomia

O conceito de autonomia nas escolas está relacionado a mudanças de paradigmas com vistas nas tendências mundiais de globalização, na qual, decorre da descentralização do poder em que sistemas de ensino passam a ter mais autonomia sobre suas ações. Porém, esse processo ocorre quando a democratização do ensino é realizada conjuntamente com toda comunidade escolar.

Neste sentido, as mudanças de paradigmas exigem desafios e adaptações ao novo, uma vez que, a construção do processo de gestão democrática e participativa exige pensar a organização das relações na dinâmica escolar, considerando as finalidades e objetivos da

escola, a definição de metas e a tomada de decisão consciente e coletiva. E, assim o processo de gestão escolar necessita não somente criar espaços e atitudes baseados em autonomia, mas sustentar e desenvolver posições independentes por parte de todos os segmentos da gestão.

A autonomia e a gestão de uma escola passam pela descentralização do poder e da democratização do ensino, que aos poucos vem sendo construída nas escolas públicas. Porém, a base é construída quando o gestor da escola concebe o significado da autonomia com a gestão escolar, pois conforme Luck (2006) para muitos diretores de escola, a autonomia corresponde à capacidade de agir independentemente do sistema.

A ação do gestor é primordial para o processo de mudanças na escola, pois ele é um articulador de ideias que precisa compartilhar os seus poderes com toda a comunidade escolar em busca de autonomia que não pode agir independentemente do sistema de ensino, uma vez que estes também precisam realizar trabalhos conjuntamente.

Portanto, a autonomia pode ser entendida como a capacidade dos sujeitos da escola traçar o seu planejamento de forma coletiva, ou seja, a escola precisa ser capaz de autogovernar-se. Conforme Libâneo

Numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros. (LIBÂNEO, 2001, p. 115).

Na escola, isso vai significar a possibilidade de traçar seu próprio caminho, envolvendo toda a comunidade escolar, num sentido de trabalho coletivo e de ideias compartilhadas. É importante salientar que essa possibilidade se limita, conforme o espaço da autonomia, aonde uma instituição que integra um sistema de ensino e que depende de políticas públicas, muitas vezes vai depender das decisões das instituições superiores.

Por isso, a formação de diretores escolares é extremamente relevante no que tange a implementação e ressignificação de um ideário de gestão educacional. Pois, é necessário que os gestores de escola pública estejam em constante formação para a busca de sua qualificação, para que possam e saibam constituir uma escola com graus de autonomia elevada. Para Luck (2000) a responsabilidade educacional exige profissionalismo. Sendo assim, é importante que os sistemas de ensino adotem uma política de formação continuada de gestores, de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas, a fim de articular uma política de formação com política de gestão.

Assim, a efetivação da autonomia escolar pode ser relacionada a uma série de características, sejam elas na forma de promover melhor a gestão de processos, ou até mesmo,

as de recursos, na qual, compreende-se que o trabalho de gestão escolar exige o exercício de diversas competências específicas e qualificadas.

b) Conceito da Participação

O conceito da participação, ou seja, do trabalho associado e coletivo das pessoas, é um dos conceitos mais importantes da gestão democrática, pois compreende que a comunidade escolar venha a compartilhar ideias com toda equipe gestora da escola, numa visão de responsabilidade com seus colaboradores, de modo que eles se sintam responsáveis também pelas decisões e participem de forma consciente o gerenciamento da escola. Conforme Luck (2000) propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania.

A participação significa a democratização do ensino, na qual, mais vozes e opiniões são ouvidas em um processo decorrente na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola através do diálogo e do consenso.

No entanto, a construção da participação não acontece de um dia para o outro, e sim num constante processo, pois, a participação implica necessariamente uma construção de espírito de equipe, que tende a promover planejamentos e objetivos assumidos por todos os membros da comunidade escolar. Para Luck

[...] a participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos, pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. (LUCK, 2011, p. 30).

Então, é importante que toda a pessoa que faz parte do contexto, se engaje e assuma responsabilidades na hora de participar e compartilhar ideias, na tarefa de dar um direcionamento à escola.

Na perspectiva do direcionamento da escola, ou na forma de sua organização são considerados sujeitos desse processo diretores, coordenadores, professores, pais, alunos e entes ligados à escola, de forma que suas participações possam acontecer de forma clara e com responsabilidade. Para Ferreira (1999, p. 11) “participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução”.

Entende-se que todos são importantes para auxiliar a escola no seu direcionamento e organização. Pais e funcionários são fundamentais, no processo de participação, pois eles possuem uma visão das necessidades escolares, pois dialogam com os educandos, seja no contexto familiar ou escolar. Sendo assim, entendo-os como mediadores ouvintes e atuantes, que exercem capacidades de potencializar a prática educativa, promovendo ações na comunidade e respondendo ao chamado da escola em momentos de integração, ou seja, falar sobre educação.

A relevância neste contexto é de que os sujeitos integrantes da escola tenham conhecimento e clareza da importância da participação no interior de uma gestão escolar, na qual, eles possam vivenciar de fato uma participação efetiva de responsabilidades compartilhadas para a busca de uma gestão realmente democrática.

A participação acima de tudo pode ser compreendida como a intervenção na gestão, uma vez que, a prática de decisões democráticas influencia diretamente na gestão escolar. Ela é necessária e pressupõe principalmente a tomada de decisão, na qual, a execução é somente consequência. A gestão participativa necessita de uma dinâmica de relações interpessoais no contexto dos sistemas de ensino e escolas, em busca de objetivos educacionais, concebidos e assumidos pelos membros da comunidade escolar, de modo a constituir um trabalho coletivo em torno de uma realização.

Sendo a gestão democrática, conceito integrante das escolas atualmente, que permite a participação de todos os membros da comunidade escolar, percebe-se a importância da construção da mesma nas escolas. Bordignon e Gracindo (2002) afirmam que a gestão democrática para se constituir, precisa se amparar num paradigma que tem como características uma concepção dialética da realidade, intersubjetiva entre sujeito e objeto de conhecimento e que entendem o homem como sujeito histórico que sofre os condicionamentos da realidade atual, mas que traz consigo a capacidade histórica de nela intervir.

O processo de materialização da política educacional nas escolas muitas vezes foi organizado por um organograma piramidal das funções, ou seja, a administração escolar pressupõe uma organização de poder verticalizada e hierarquizada, em que o diretor tinha o maior poder, estava no topo da pirâmide. Nesse formato, quanto mais próximo da base da pirâmide o indivíduo se localizava, menos poder de decisão no processo ele detinha.

A gestão escolar democrática não requer esta piramidal hierarquizada, mas sim, um desenho circular que pressupõe a inter-relação entre os sujeitos envolvidos no processo que implica ideias compartilhadas e partilha do poder.

A organização escolar perpassa na ideia da participação de todos os envolvidos no organograma visualizado na Figura 01, pois

O poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidades, garantindo relações interpessoais entre sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior, ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe o espaço para dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas sim na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Neste sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos. (BORDIGNON; GRACINDO, 2002, p. 151).



Figura 1: Desenho Circular da Gestão Democrática

(Fonte: <http://geisianimairacotrimgestaodemocratica.blogspot.com/>)

As organizações escolares nesse tipo de gestão necessitam refletir relações compartilhadas de poder, em que, a dinâmica de participação precisa garantir o envolvimento da comunidade no processo educacional, com todos os limites que a realidade complexa impõe.

O sentido da participação no âmbito escolar pode ser então compreendido pela interatividade, coletividade e dinâmica que todos os entes pertencentes à comunidade escolar (professores, pais, coordenação pedagógica, direção, funcionários) fazem entre si, em busca de ações concretas que contemplem e alcancem objetivos em comum. Desta forma, todos exercem papéis importantes, assumindo compromisso, valores e princípios que ajudam a atuar de forma crítica e consciente para transformar e melhorar as instituições de ensino.

Assim, percebe-se que a gestão democrática é desafiadora, na qual a mesma se dá por meio da participação coletiva. Cada sujeito necessita ter consciência da importância da sua

participação. Esta consciência é desenvolvida em um constante processo entre a comunidade escolar, ou seja, equipe diretiva, professores, funcionários, pais, alunos e entes ligados à escola, que são levados a compreender o que é uma gestão democrática, bem como a sua importância. Porém, o desafio é desenvolver em seus membros a consciência de que a participação de todos é um referencial para a qualidade na educação.

1.3.2 Participação da comunidade

A participação implica necessariamente o compartilhamento de poder e de responsabilidades em conjunto, ou seja, numa escola é necessária a participação da comunidade, pois a mesma faz parte do contexto escolar. Neste sentido, pode-se dizer que a escola ampara-se na comunidade, em sua força associativa, cooperativa e sociocultural, pois de certa forma a escola é referência organizadora do conhecimento e da cultura para toda comunidade.

Diante disso, é indispensável a parceria entre a escola e comunidade para a busca da educação de qualidade, na qual, vai depender basicamente de uma relação boa entre familiares, gestores, professores, funcionários e estudantes.

É necessária a participação de todos que fazem parte da comunidade, pois a mesma se constitui um dos aspectos fundamentais a serem implementados pelos diferentes sujeitos que constroem o cotidiano escolar. Portanto, entende-se que, a participação significa estar inserido em processos sociais da escola, de forma efetiva e coletiva, construindo assim, um possível processo democrático no espaço escolar.

A partir disso, compreende-se que, para a escola desenvolver um ensino de qualidade é importante que se tenha a participação de todos através de discussões, pois todos os membros da comunidade são considerados como sujeitos ativos do processo, de forma que suas participações devam acontecer de maneira aberta e com responsabilidades. Conforme Oliveira (1997, p. 240) “é fundamental promover formas consensuais de tomadas de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos”.

Só é possível promover “formas consensuais de decisões”, as quais a autora refere-se através da adesão de uma gestão democrática, na qual, a comunidade escolar possa participar dando suas contribuições relevantes ao processo de formação dos alunos, bem como também de melhorias para a escola, quer seja no plano pedagógico, estrutural ou político.

Sendo assim, a participação da comunidade no interior da escola ajuda a fiscalizar os trabalhos desenvolvidos na escola, bem como ajuda a decidir os planejamentos e melhorias que a escola possa vir realizar. Além disso, possibilita aos pais e comunidade escolar a exigir melhorias nas condições educativas, humanas, físicas e financeiras da escola.

Nessa perspectiva, a comunidade escolar tem uma participação ativa na definição e no desenvolvimento da escola, por meio da atuação em conselhos escolares e equivalentes, prevendo, uma abertura maior para a participação da comunidade externa.

Pensar junto com a comunidade os problemas, desafios e planejamentos da escola, vem a favorecer não somente a escola, mas sim toda a comunidade que a tem como referência. Assim, a participação da comunidade é compreendida como a busca pelo diálogo, através de circulação de ideias que precisam ser tomadas coletivamente.

Portanto, a participação da comunidade vem a contribuir plenamente nos objetivos da escola, conduzindo a mesma para um melhor trabalho pedagógico e conseqüentemente contribuindo para uma educação com mais qualidade.

1.3.3 A importância da gestão democrática e do gestor na escola

Conhecer e pensar o que seria uma gestão democrática nos faz refletir sobre a importância da mesma no contexto escolar, pois muitas formas de governar, infelizmente ainda são autoritárias e solitárias. A escola poderá ser uma das organizações que possibilita a participação ativa dos seus integrantes, pois de certa forma estará promovendo o conhecimento do planejamento e da construção da identidade da escola.

A gestão democrática na escola é nada mais do que um governo mais democrático, que busca uma gestão de todos e para todos, pois todos têm direito de opinar e participar das intenções da gestão, uma vez que, conhecer, participar e questionar também proporcionará ao sujeito exigir melhorias.

Percebe-se então, que a gestão democrática é importante na escola, pois ela oportuniza unidade, direcionamento, consistência e coerência nas práticas educativas, na qual, são imprescindíveis para uma escola com qualidade na educação, pois para Gadotti

A prática educativa não é apenas exigência da vida em sociedade, mas também o processo de prover os indivíduos de conhecimentos e experiências culturais que os

tornam preparados para atuar no meio social e transformá-lo em função de suas necessidades sejam elas, econômicas, sociais ou políticas. (GADOTTI, 1998, p. 36).

A prática educativa propicia aos sujeitos uma construção de conhecimentos, porém, ela precisa necessariamente ser bem planejada e estruturada pela gestão da escola, que por sua vez, organiza a dinâmica da formação e evolução dos sujeitos. Além disso, quando ela é democrática, as tomadas de decisões e os direcionamentos das práticas educacionais adotam rumos com maior objetividade e clareza.

Uma escola democrática educa para uma vida social de vivências em grupo, através dos próprios exemplos de organização, e por isso a democracia é importante na escola, pois ela oferece oportunidade para a participação e construção de conhecimentos necessários à vida humana em sociedade.

Diante da importância da gestão democrática, é imprescindível mencionar que, para uma escola ser democrática, é necessário possuir também um excelente gestor, pois gerir não é apenas saber organizar papéis, delegar tarefas ou cuidar de finanças. Mas, sim ter perfil de liderança, ter habilidades distintas e também saber administrar conflitos.

O gestor pode ser considerado um mediador primordial para o processo de mudança numa escola que procura alcançar a democratização no espaço escolar. Ele é o articulador de ideias e que organiza juntamente com sua equipe ações que incentivam e visam os membros da comunidade escolar a participar de um processo de gestão baseado na democracia e participação.

A democratização da escola por parte do gestor requer partilha de poder, na qual, toda comunidade é chamada para pensar a organização do espaço escolar. Nesta perspectiva, a ação do gestor precisa estar pautada em uma organização, a partir da autonomia, da ética e do trabalho desenvolvido no coletivo para que a prática educativa seja realmente significativa para os educandos. Conforme Moscovici (1998) existem diversas formas de gestores: há gestores que “vigiam” o ponto e há gestores que acolhem professores e alunos; gestores que “inspecionam” o diário de classe e há gestores que com base no diário de classe, estimulam o professor a aprimorar, corrigir ou continuar a fazer o que está fazendo; e gestores que “inspecionam” as classes para ver o que está errado e há gestores que visitam as classes para estimular alunos e professores.

Para tanto, percebe-se que existem diferentes formas de gestores liderarem um relacionamento no cotidiano escolar, mas, vai depender da visão global do gestor, que refletirá nas formas de como o mesmo, conduz as oportunidades de interação no convívio escolar.

Compreende-se que numa gestão democrática a comunicação entre os integrantes do grupo de trabalho é fundamental, pois sem comunicação, é difícil manter um bom desempenho em equipe, uma vez que, a escola é aquilo que os seus gestores, educadores, educandos, pais, funcionários constroem no coletivo.

A maneira como o gestor conduz suas ações na escola, faz toda a diferença para que a escola caminhe para um rumo democrático ou não. É necessário lembrar que o gestor escolar desempenha um papel importante no funcionamento inovador e eficaz da escola. Para Barbosa (1999)

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto-político-pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais. (BARBOSA, 1999, p. 219).

A gestão democrática é considerada de extrema importância nas escolas porque significa à democratização do ensino, entretanto, o gestor desenvolve papel fundamental nesse processo, mas qual seria realmente o papel dele com vistas na construção da gestão democrática em uma escola pública?

1.3.4 Realidade da escola

O município de Boa Vista do Buricá, sede na Escola em que a pesquisa foi realizada, está localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, no Vale do Rio Uruguai e integra a Micro região do Grande Santa Rosa, composta por vinte municípios. É um município pequeno que possui 6576 habitantes, conforme o último censo do IBGE de 2010.

Tornou-se município no ano de 1963, mais especificadamente no dia 02 de dezembro de 1963, fazendo divisas com os municípios de Nova Candelária, São Martinho, São José do Inhacorá e Três de Maio. A etnia predominante é a alemã, representando quase 90% dos seus moradores.

Na área de Educação, o município possui 09 escolas, sendo entre estas 02 escolas de Educação Infantil, 02 escolas de Ensino Fundamental e 03 escolas da Rede Estadual, sendo

duas dessas localizadas no interior do município, denominadas de escolas do campo. Além disso, o município ainda conta com duas escolas privadas, sendo uma delas de Educação Infantil e outra que atende pessoas com necessidades especiais a (APAE).

A análise da presente pesquisa se deteve a uma Escola de Educação Infantil do município, que atende crianças de 03 a 06 anos de idade. Atualmente a escola possui 138 matrículas ativas, na qual a grande maioria frequenta a escola em turno integral. As crianças residem na grande maioria na cidade, sendo poucas as que vêm do interior e utilizam o transporte escolar gratuito disponibilizado pela prefeitura municipal. O quadro de funcionários da escola é composto por 07 professores atuando em sala de aula, 06 atendentes, 01 diretora, 01 vice-diretora, 01 coordenadora-pedagógica, 02 cozinheiras e 04 serventes.

A escola possui uma estrutura física adequada para atender seus alunos, com salas de aula arejadas, em consonância com o número de alunos atendidos. Conta também com espaços para atividades que possam acontecer fora da sala de aula como: parque de areia, área coberta, pátio, quadra de esportes e parque com brinquedos.

A mesma foi regulamentada no ano de 2006 e considera em sua proposta pedagógica a Educação Infantil como a primeira etapa da Educação Básica que prioriza a criança como um ser que necessita de um ambiente saudável, criativo, amável e harmônico. Além disso, deseja-se que a Educação Infantil seja o centro do processo educativo, orientado pelo educador, que assume o papel de problematizador, desafiando ao aluno a expressar suas próprias ideias e tomar decisões a partir de suas vivências.

Neste sentido, a escola busca seguir uma metodologia baseada nas teorias de Piaget e Vygotsky, que consideram o desenvolvimento humano e também as aprendizagens através das interações com outros sujeitos. A partir disso, a escola realiza momentos de formação continuada propostas pela secretaria municipal de educação, bem como reuniões mensais, que tratam sobre discussões e estudos que visam contribuir no crescimento profissional, aprofundamento metodológico e capacitação do docente para o trabalho em sala de aula.

A instituição pesquisada terá seu nome omitido, por determinações éticas assim, quando for referida na escrita ou referenciada, na qual, será nominada como Escola Transformar. Nome atribuído pela significação desse processo e da centralidade desse estudo, na qual, se busca construir e transformar a escola para uma gestão democrática.

1.3.5 A gestão democrática na escola pesquisada

A construção da gestão escolar com vistas na gestão democrática passa necessariamente pela ação do gestor. O gestor é um mediador fundamental para o processo de mudanças na escola, na qual se almeja a democratização. Analisar um questionário de pesquisa e ouvir depoimentos de alguns gestores da escola me fez refletir sobre a gestão democrática e o papel do gestor no desenvolvimento democrático na prática educacional.

Compreendeu-se que um processo de gestão democrática consiste na elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do projeto educativo de uma escola, na qual, deve estar expresso no Projeto Político Pedagógico³ (PPP), que por sua vez, necessita ser elaborado de modo participativo para que seja conhecido e compreendido por toda comunidade escolar.

Diante disso, a gestão democrática na escola pesquisada foi percebida como um meio em que todos os segmentos da escola podem participar democraticamente na tomada das decisões. Conforme diretora da Escola Transformar⁴

A gestão democrática é o espaço onde toda comunidade pode participar de forma democrática e transparente na tomada de decisões, na qual, se assegura o cumprimento do PPP para um bom funcionamento da escola. (SARA, diretora da escola, há 3 anos).

Percebeu-se que na escola pesquisada a gestão democrática é compreendida como um espaço, na qual, toda comunidade tem o direito de participar das decisões da escola, bem como, a diretora utiliza a palavra “transparente”, que traz um sentido de que, tudo que acontece na escola é visível aos pais e comunidade em geral, não deixando que os mesmos não saibam de algo, e sim que conheçam tudo o que se assegura no PPP.

Sobretudo, a gestão democrática é importante nas escolas, pois ela viabiliza o direito da participação da comunidade escolar nos processos e rumos que a escola deva seguir. Segundo Coordenadora-Pedagógica da Escola Transformar

A gestão democrática é importante, pois ela nos permite a escuta das ideias, opiniões e sugestões de toda a comunidade a respeito da escola, pensando sempre na melhoria da educação que ofertamos. Além disso, ela faz com que todos possam conhecer e compreender quais são os rumos e desafios que a escola precisa enfrentar. (PAMELA, coordenadora-pedagógica, há 3 anos).

³ Para a palavra Projeto Político Pedagógico será utilizada a sigla PPP.

⁴ Nome fictício, assim como os demais nomes que serão citados.

Identificou-se que a Escola Transformar tem a consciência da importância da gestão democrática, pois a mesma compreende através dos depoimentos mencionados, que a gestão se constrói por meio da participação da comunidade e busca coletivamente tomar decisões referentes aos rumos e desafios que a escola tende a enfrentar.

Além da percepção do entendimento por gestão democrática na escola pesquisada, é importante salientar o papel do gestor na construção da gestão democrática e como o mesmo tem buscado organizar a sua gestão para construir a gestão democrática.

Pois, o gestor da escola, como líder do processo de gestão, vai necessitar de competências que o ajudem a conduzir o processo junto a comunidade escolar. Entre as competências pode-se citar a garantia da participação de todos no processo, porque todos são fundamentais para o processo participativo, porém é necessária a motivação dos sujeitos envolvidos, que perpassa pelos objetivos comuns dos indivíduos e se amplia a partir dos interesses coletivos.

Neste sentido, a diretora da escola comenta:

Organizo a minha gestão escolar de forma participativa e descentralizadora, onde os segmentos da escola participam na tomada de decisões, na participação da construção de projetos, nos conselhos de classe e em reuniões de grupo. (SARA, diretora na escola, há 3 anos).

Dessa forma, é notável a importância de uma organização de gestão, principalmente quando se busca a construção da gestão democrática, na qual, precisa partir primeiramente da participação de todos os segmentos, bem como necessita-se da descentralização de poderes, uma vez que, a mesma, requer a partilha de poder conjuntamente com sua equipe. De certa maneira, assumir o papel de gestor na escola democrática, deixou de significar “poder centralizado” e passou a ser sinônimo de união, através de ações compartilhadas, a fim de garantir o bom desempenho, a organização, e o suprimento das necessidades educacionais da comunidade em que a escola encontra-se inserida. O programa para Capacitação a Distância para Gestores Escolares, diz que:

Todo mundo espera que a escola faça diferença na vida de seus alunos. Isso quer dizer que queremos que todo estudante saia da escola diferente de como nela entrou: que saiba mais sobre si e sobre o meio físico e social; que pense a respeito da realidade a sua volta; que consiga discernir, no ambiente em que vive, o justo do inaceitável, agindo de maneira coerente e consequente. Esse é o motivo pelo qual se procura uma escola que promova o desenvolvimento cognitivo, afetivo e moral de seus alunos. (CONSED, 2001, p. 15)

Neste contexto, identificou-se que a escola precisa garantir diferenças na vida de seus alunos e nada melhor para isso, é que as escolas possuam gestores capacitados para organizarem a sua gestão de forma democrática, assegurando através do PPP um desenvolvimento integral dos alunos, na qual, toda comunidade escolar saiba participar da elaboração, execução e acompanhamento do projeto educativo da escola.

A escola ao compreender o que assegura a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96), que regulamenta dois princípios a serem observados pela gestão democrática nos seus incisos I e II do art.14, a qual determina a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto da escola e assegura a participação de pais, alunos e representantes da sociedade civil nos Conselhos Escolares, passa a oferecer a toda comunidade escolar o conhecimento de seu PPP.

Assim, a construção do PPP da escola precisa necessariamente ser organizado de forma coletiva, para que todos os membros conheçam e compreendam o que se passa pela escola. Na Escola Transformar a gestão democrática está sendo implementada aos poucos e um dos primeiros aspectos a ser considerado na gestão da escola que assumiu no ano de 2013, foi a reformulação do PPP, na qual, o mesmo não ocorria mais desde o ano de 2006, ano de sua regulamentação.

Neste sentido, a reformulação do PPP começou no final do ano de 2014, na qual primeiramente foi realizado um diagnóstico sobre a realidade da escola, enviando aos pais dos alunos um questionário sobre diferentes aspectos da escola. Já, no ano de 2015, está sendo refeito o estudo do PPP, com a participação da equipe diretiva, professores, pais, funcionários e conselhos escolares.

Diante do exposto, observou-se que um dos principais instrumentos da gestão democrática da Escola Transformar, foi apostar na reformulação do PPP, buscando um planejamento participativo com a comunidade, que pressupõe uma deliberada construção do futuro. A gestão democrática da escola assume assim um caráter diferente, mais humano voltado realmente na realidade do aluno. Segundo Hora (1994, p. 52) passa a “ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre em busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto pedagógico construído coletivamente”.

Através da construção do PPP de forma participativa, os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar são chamados a planejar, avaliar e implementar a proposta de educação a ser efetivada na escola. Porém, conforme fala da diretora da Escola Transformar

É difícil conseguirmos a efetiva participação da comunidade escolar, pois o convite é realizado, entretanto são poucos que realmente vem a participar, por isso, que aos poucos está se tentando construir a gestão democrática, pois encontramos muitos desafios pela frente. (SARA, diretora da escola, há 3 anos).

A implementação da gestão democrática, conforme o comentário da diretora caminha a passos lentos e conta com apoio dos diferentes segmentos, porém sem a efetiva participação. Já, em entrevista com a coordenadora pedagógica é mencionado o apoio da Secretaria Municipal de Educação, que auxilia nos passos e aponta caminhos de como realizar da melhor forma a implementação da mesma, porém também comenta que são muitos os desafios encontrados. Mas, quais seriam realmente esses desafios?

Os desafios são muitos, e um deles como já foi possível perceber, é a falta da efetiva participação de toda comunidade escolar. Mas, o principal e maior desafio é a falta de interesse e informação de muitos, que fazem parte do processo e funcionamento da escola, que por sua vez não apresentam interesse em participar dos rumos que a escola deva seguir. Neste sentido, a falta de comprometimento é prejudicial na construção da gestão democrática, pois não se consegue a efetiva participação da comunidade escolar, que conseqüentemente gera a falta de conhecimento da proposta pedagógica que é essencial para a melhoria na educação.

A equipe gestora pode desempenhar um papel extremamente importante na implementação da gestão democrática na escola, pois são eles de certa forma que organizam toda a gestão da escola, para tanto, é cabível conhecer quem são os gestores e quais as suas funções na busca pela construção da gestão democrática.

1.3.6 A equipe gestora e suas funções

Administrar uma escola requer vários conhecimentos sobre o processo educacional, pois o gestor além de compreender a função social da escola, precisa também articular políticas públicas com a política de gestão. O gestor não realiza esse trabalho sozinho, mas sim, com uma equipe responsável de fazer a gestão escolar.

De acordo com a Lei de Gestão Democrática e Participativa (13.990, de 15 de maio de 2012), artigo 6º, a equipe diretiva é composta por: “I - Diretor, Vice-diretor e o Coordenador

Pedagógico”, no entanto, a administração dos estabelecimentos de ensino é exercida também com o “II – Conselho escolar”.

Sendo assim, a equipe diretiva (Diretor, Vice-diretor e Coordenador Pedagógico) é responsável em fazer a gestão de uma escola, na qual, precisam ouvir pais, alunos, professores, funcionários e por fim planejar coletivamente uma organização de ações e metas a serem alcançadas pela escola. O Conselho Escolar também participa de forma significativa nesse processo e principalmente quando se refere à gestão democrática, pois o mesmo tem a função consultiva, deliberativa e fiscalizadora nas questões pedagógico-administrativo-financeiras de uma escola.

Na Escola Transformar a gestão da escola é formada por uma equipe composta por diretora, vice-diretora e coordenadora pedagógica, embora saiba-se que, todos os membros da comunidade escolar também fazem parte da respectiva gestão. Contudo, existe uma equipe específica na escola para realizar esse trabalho, que por sua vez, denominamos de equipe diretiva e que realiza seus trabalhos conjuntamente com os conselhos. Neste sentido, a diretora da Escola Transformar comenta que:

Os gestores de uma escola são diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico, afinal são os líderes da escola, incluindo o professor que é o gestor da sala de aula. As suas atribuições são de líderes de sua função e no espaço que atuam, formando assim, uma equipe que trabalha na construção da gestão de forma participativa e democrática. (SARA, diretora na escola, há 3 anos).

Através desse comentário, percebeu-se perfeitamente quem faz parte da equipe gestora da escola, bem como, pode-se dizer que a mesma se adequa a Lei de Gestão Democrática e Participativa de nº 13.990, de 15 de maio de 2012, que prevê o diretor, vice-diretor e coordenador-pedagógico como parte da equipe gestora de uma escola. Entretanto, o que mais chama atenção no comentário da diretora é a inclusão do professor na gestão, na qual, é compreendido por ela como o gestor da sala de aula.

Destaca-se assim, que o professor também desempenha função preponderante na gestão da escola, uma vez que, a sala de aula é o espaço, em que se efetiva, os conhecimentos sistemáticos, previamente planejados com fins pedagógicos, e por isso o professor tem papel de suma importância neste contexto. Segundo Ferreira e Aguiar

A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente na sala de aula, onde se objetiva o projeto político pedagógico, não só como fonte de desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisão para o estabelecimento de novas políticas (FERREIRA; AGUIAR, 2001, p. 309).

As vivências que acontecem em sala de aula oportunizam um lugar privilegiado para a consolidação do projeto político pedagógico da escola, em que o professor necessita de uma postura democrática e participativa, considerando os conhecimentos que os alunos trazem consigo, bem como ouvindo novas propostas e sugestões de trabalhos. Diante disso, acredita-se que, a sala de aula é um espaço, na qual, se concretiza fortemente o processo de ensino-aprendizagem, na qual, o professor é o principal gestor desse processo, pois é ele que conduz a organização da sala de aula.

O professor da Escola Transformar tem em seu trabalho o apoio do coordenador pedagógico, que tem a função de orientar os professores quanto aos trabalhos a serem desenvolvidos na sala de aula. Além disso, estabelece um constante diálogo com pais e comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola.

Por sua vez, o coordenador pedagógico conta com o apoio da direção (diretor e vice-diretor) que organizam e gerenciam todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes da escola (coordenador-pedagógico, professores, funcionários, pais e alunos), atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e da comunidade.

Neste sentido, é importante perceber que papel a gestora da Escola Transformar vem desempenhando em sua escola na busca pela construção da gestão democrática. Durante a pesquisa foi possível constatar que são inúmeras as funções do gestor e que cabe a ele conjuntamente com sua equipe a responsabilidade de encaminhar e direcionar os rumos da escola. De acordo com a diretora da referida escola “a função do gestor é o exercício da liderança no ambiente da escola, visando na melhoria do processo educacional, na qual, o gestor é o principal mediador desse processo”.

Foi possível perceber que a gestora da escola pesquisada destaca seu papel como uma liderança, que media todo o processo educacional, pois o gestor lida com diversas informações em seu cotidiano, com tomada de decisões, imprevisibilidades e amplas redes de comunicação. Para tanto, necessita estar sempre atualizado, acompanhando o que acontece em seu meio, no campo da educação e da gestão escolar. Além de bem informado, precisa ter presente que seu comportamento destaca-se como uma referência para a equipe. Assim, a sua atitude, enquanto líder, compreendida dessa maneira pela gestora da escola está também em estabelecer o padrão de desempenho de relacionamentos interpessoais.

Um líder pode ser considerado como o principal mediador do crescimento individual e coletivo, perante a um determinado grupo, ou seja, na Escola Transformar a gestora pode ser a

principal mediadora do processo da interação entre escola e comunidade. De acordo com Senge (2000, p. 28) “líderes conduzem mudanças e criam novas realidades”, neste sentido, a boa liderança de gestores respalda na capacidade de entender, responder, antecipar mudanças, ouvir e respeitar ideias, estimular a criatividade e o conhecimento, mas acima de tudo exercer o diálogo mais democrático possível, para se chegar a um consenso de ideias compartilhadas, e conseqüentemente pensar e construir uma gestão na perspectiva da gestão democrática.

A gestão democrática necessita de alguns aspectos para sua efetivação, conforme já mencionado na pesquisa, ela se fundamenta em dois conceitos básicos, que seriam a autonomia e a participação. Na Escola Transformar a diretora afirma que

A necessidade para construir a gestão democrática na escola é do apoio e da participação de professores, funcionários, pais e conselho escolar. Mas, também necessitamos da autonomia que nos é assegurada pela nossa mantenedora de ensino, que é a Secretaria Municipal de Ensino. (SARA, diretora da escola há 3 anos).

A diretora possui percepção do que é necessário para construir a gestão democrática na escola, considerando os conceitos de participação e autonomia como os principais aliados da gestão democrática. Contudo, é importante salientar em que medida se encontra a construção da gestão democrática na escola pesquisada, uma vez que, a sua construção é um constante processo.

Sendo assim, a gestão democrática na escola foi inicialmente marcada pela reconstrução do PPP da escola, na qual, vem sendo realizado, de forma lenta, pois está sendo necessário realizar um trabalho de incentivo e conscientização para com a comunidade na busca pela maior participação nas decisões e rumos que a escola venha a seguir.

Contudo, notou-se que o gestor, conjuntamente com sua equipe, desempenha diversas funções que são fundamentais para o bom andamento da escola. Ele é o mediador das ações, possui visão global do que esta acontecendo, é o que enaltece a imagem que a escola passa. Assim, na gestão escolar democrática, a escola é aquilo que os seus gestores, professores, funcionários, alunos, pais e funcionários constroem no coletivo. Se não existisse o gestor, a escola, como seria o mundo? Trago o poema de Freire (2000, p.20), sobre a escola:

A escola

Escola é...
O lugar onde se faz amigos
Não se trata só de prédios, salas, quadros,
Programas, horários, conceitos...
Que se alegra, se conhece, se esuma.
O diretor é gente,

O coordenador é gente, o professor é gente,
O aluno é gente,
Cada funcionário é gente.
E a escola será cada vez melhor
Na medida em que cada um
Se comporte como colega, amigo, irmão.
Nada de “ilha cercada por todos os lados”
Nada de conviver com as pessoas e depois descobrir
Que não tem amizade a ninguém
Nada de ser como o tijolo que forma a parede,
Indiferente, frio, só.
Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,
É também criar laços de amizade
É criar ambiente de camaradagem,
É conviver, é se “amarrar nela”!
Ora, é lógico...
Numa escola assim vai ser fácil
Estudar, trabalhar, crescer,
Fazer amigos, educar-se,
Ser feliz.

Desta forma, é importante destacar que, todos que compõem a escola são fundamentais, independentemente da função que exercem, pois todos são sujeitos importantes, considerados gente. Neste sentido, a construção da gestão democrática, requer a participação de toda essa “gente” no planejamento das ações da escola para assim buscar os objetivos propostos no PPP da escola, bem como a melhoria na educação.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E REFLEXÕES A PARTIR DA ESCOLA PESQUISADA

2.1 Metodologia

A área da educação possui particularidades quando se tratam de contextos, situações e práticas, que buscam interpretações, e até por vezes a resolução de problemas. Neste sentido, a pesquisa educacional ganha importância para pensar e produzir conhecimento teórico e científico. Uma escola, um grupo, ou uma situação problemática torna-se objeto de estudo e investigação para a produção de conhecimento, com vistas à contribuição social e relevância significativa para os envolvidos nesta área de atuação.

O presente estudo foi baseado em uma pesquisa de cunho qualitativo que parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Segundo Duarte (2002, p.140) a opção por esta abordagem “oferece a possibilidade de refazer o caminho, avaliar com mais segurança as afirmações que fizemos”, na qual, o pesquisador consegue tomar um posicionamento que lhe permite observar, analisar, relatar e conseqüentemente propor novas concepções a fim de aprimorar vivências e processos pedagógicos a qual se deteve a pesquisar.

Neste caso, o objetivo foi investigar na realidade de uma escola pública de Boa Vista do Buricá, como o gestor vem atuando, com vistas na construção da gestão democrática e que sentido vem atribuindo ao que está sendo construído na escola.

Foram utilizados instrumentos de registro, que contaram com a coleta de dados, pois vieram ao encontro das necessidades da pesquisa e das situações com as quais se propôs confrontar. Desse modo, foram escolhidos o questionário e a entrevista direcionada a gestora e coordenadora da escola respectivamente. Duarte (2002) menciona que, ao iniciar uma pesquisa qualitativa quase sempre há a necessidade dentre outros instrumentos, da aplicação de questionários.

A opção por essa ferramenta foi escolhida por proporcionar maior liberdade a gestora de responder às perguntas, transparecendo assim a sua percepção sobre o assunto tratado. Conforme Gil o questionário é:

[...] a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL, 2006, p. 1).

Além da opção do questionário, foi também realizada a entrevista com a coordenadora pedagógica, que permitiu mais uma possibilidade de coleta de dados. Conforme Ludke e André

[...] uma entrevista bem feita pode permitir o tratamento de assuntos de natureza estritamente pessoal e íntima, assim como temas de natureza complexa e de escolhas nitidamente individuais. (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 34).

Desse modo, a coleta de dados foi realizada de maneira que atendesse o maior número de informações possíveis, bem como, percepções de sujeitos diferentes a respeito da gestão democrática na escola. No entanto, após a coleta de dados, foi necessário analisar e interpretar os resultados, a fim de estabelecer uma relação entre a teoria e a pesquisa de campo. Para tal procedimento, utilizou-se o método da Análise de Conteúdo, um instrumento de análise interpretativa que busca a compreensão e verificação do projeto de pesquisa.

A Análise de Conteúdo busca estabelecer uma relação entre a teoria e a prática, elencando resultados e conteúdos. De acordo com Oliveira

[...] a abordagem de análise de conteúdo tem por finalidade, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, explicar e sistematizar o conteúdo da mensagem e o significado desse conteúdo, por meio de deduções lógicas e justificadas, tendo como referência sua origem (quem emitiu) e o contexto da mensagem ou os efeitos dessa mensagem. (OLIVEIRA; ANDRADE; MUSSIS, 2003, p. 3).

Diante disso, a pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa que pudesse apresentar a realidade da escola pesquisada, proporcionando uma reflexão acerca do papel do gestor referente à gestão democrática.

2.2 Os sujeitos analisados

O contexto no qual se desenvolveu a pesquisa foi de uma Escola Municipal de Educação Infantil do município de Boa Vista do Buricá, interior do Estado do Rio Grande do Sul.

Os sujeitos analisados da presente pesquisa foram: a gestora e a coordenadora pedagógica de uma escola pública do município de Boa Vista do Buricá, na qual, foi desenvolvido um questionário de pesquisa para a gestora e uma entrevista com a coordenadora pedagógica da escola.

A escolha desses profissionais ocorreu pelo motivo das mesmas estar diretamente ligada a organização da gestão da escola. Além disso, a escola em análise foi também escolhida, em função de ser a escola em que trabalho, pela minha participação do conselho escolar e por conhecer de certa forma como a mesma vem organizando a sua prática educativa.

2.3 Descrição analítica dos dados

A qualidade na educação é determinada por diversos fatores, mas entre elas podemos citar a gestão democrática, que possibilita a democratização do ensino, aonde professores, funcionários, alunos, pais e comunidade participam das decisões da escola.

Analizou-se o papel do gestor na construção da gestão democrática, bem como os desafios encontrados por ele para a efetivação da mesma. Cabe lembrar que, se o gestor contar com apoio de seus segmentos, tudo ficara mais fácil e com certeza haverá resultados positivos nas atividades educacionais. Conforme a coordenadora pedagógica da Escola Transformar

O gestor ao assumir a gestão de uma escola precisa buscar a articulação das diferentes pessoas que fazem parte da escola, o que implica do gestor uma liderança, na qual, seja capaz de interagir com todos os segmentos da unidade escolar. (PAMELA, coordenadora-pedagógica, há 3 anos).

A dinâmica da articulação que favoreça os processos coletivos e participativos de todos os segmentos da escola é compreendida neste trabalho como um grande desafio para o gestor na construção da gestão democrática, visto que, a participação se constitui como uma

das ferramentas a serem implementadas pelos diferentes sujeitos que constroem o cotidiano escolar.

A Escola Transformar necessita que o gestor ainda busque a articulação das diferentes pessoas que fazem parte da escola, pois conforme a pesquisa demonstrou, existe a falta de participação dos diferentes segmentos, ou seja, a participação não acontece de forma efetiva.

Sobretudo, pode-se dizer que, o gestor da escola pesquisada atua como líder na visão democrática, pois é ele que organiza as ações da escola, conjuntamente com sua equipe. Porém, o trabalho de liderança na escola consiste em saber compartilhar ideias, sem abrir mão de sua autoridade e responsabilidade, mas sim, em compartilhar o processo de decisão com a participação dos diversos segmentos na escola. Para Luck (2006) a questão de liderança na escola corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos pelo gestor, individualmente ou em conjunto, para influenciar o desempenho, visando à realização de objetivos educacionais.

Um bom gestor irá conduzir seu trabalho de forma democrática, ou seja, de forma comunicativa e justa, preocupando-se com as questões humanas dos membros da equipe. Requer do gestor a capacidade de ouvir, compreender e incentivar a participação de todos os membros na tomada de decisões.

A participação é o caminho para a democracia e o gestor assume a liderança frente a conscientização da participação da comunidade escolar na organização da escola, uma vez que, para se desenvolver um ensino de qualidade é importante que se tenha a participação de todos através do diálogo.

O gestor através do gerenciamento democrático na escola contribui para a transformação da escola, na qual, a comunidade escolar fica mais informada e participa das tomadas de decisões. Contudo, na pesquisa percebeu-se através dos dados coletados que o gestor juntamente com sua equipe diretiva enfrenta desafios para a construção da gestão democrática, pois ainda não se tem uma conscientização da comunidade em geral sobre a importância da participação. Pois, conforme a coordenadora pedagógica

Enfrentamos vários desafios na construção da gestão democrática e por isso ela caminha a passos lentos em nossa escola. Posso destacar que a maior dificuldade encontrada até o momento é a falta de consentimento da importância da participação nos processos decisivos da escola, em que se percebe a falta de comprometimento de algumas pessoas como, por exemplo, na construção de projetos, na participação dos conselhos, ou mesmo, em reuniões de grupo. (PAMELA, coordenadora-pedagógica, há 3 anos).

A gestora também destacou que “a falta de comprometimento de alguns é prejudicial no bom andamento da escola, que conseqüentemente gera a falta de participação”. Diante disso, percebeu-se que a busca pela gestão democrática implica necessariamente na participação efetiva da comunidade escolar, pois ela permite pensar a organização do espaço escolar de forma coletiva, na qual, diferentes ideias e opiniões podem ser ouvidas e compartilhadas.

Contudo, na escola pesquisada a participação ainda será um desafio a ser superado, na qual, a gestora juntamente com sua equipe irá precisar desenvolver ações que incentivem a comunidade escolar a participar dos processos decisórios da escola, principalmente no momento em que se está construindo um novo PPP para a escola.

Além disso, o gestor precisa realmente compreender o seu papel como líder na visão democrática, pois a administração de uma escola mudou muito ao longo da história, como foi possível perceber ao longo da pesquisa, em que as mudanças de como gerir uma escola precisam ser incorporadas pelas escolas contemporâneas.

A realidade da escola pesquisada demonstra que o gestor vem realizando seus trabalhos voltados para uma construção democrática, entretanto encontra desafios que acabam limitando o seu trabalho. Para tanto, é necessário que se busque transformações e mudanças necessárias, porém mantendo sempre a consciência e a responsabilidade diante das decisões.

Para Valerien (2001, p. 151) “a inovação é indispensável para fazer ingressar as novas gerações no mundo contemporâneo, seria de todo impensável que a escola ignorasse a mudança e recuasse a inovação”. Neste sentido, é importante destacar que o gestor e sua equipe, precisam também estar em constante formação, buscando inovações e mudanças para trazer no interior da escola, e assim tentar encontrar meios que superem os desafios enfrentados para a construção de uma gestão democrática.

Apresentar algumas dimensões do gestor e seu papel frente a construção da gestão democrática, foi a intenção desse trabalho, porém o assunto não se esgota, já que é um novo modelo de administrar a escola, sendo considerado um processo dinâmico que carece de mais estudos e pesquisa na contemporaneidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de uma escola é responsável em organizar o espaço, mobilizar os sujeitos e promover o processo educativo, partindo do princípio da conscientização de cada membro da comunidade escolar, ou seja, da equipe diretiva, pais, professores, alunos e comunidade escolar, para assim buscar a melhoria da educação através da construção de uma gestão democrática.

Concluiu-se a partir da pesquisa realizada que, o gestor escolar desempenha papel preponderante na construção da gestão democrática, pois ele pode ser considerado um líder nesse processo.

Além disso, o gestor centraliza todo o trabalho a ser desenvolvido na escola, como por exemplo, na elaboração de um Projeto Político Pedagógico, em que ele precisa mobilizar juntamente com sua equipe a comunidade escolar a participar da elaboração. Porém, essa tarefa se torna mais difícil, no momento em que muitos da comunidade escolar desconsideram a importância do mesmo e demonstram falta de interesse em participar das tomadas de decisões.

Percebeu-se que o trabalho do gestor é desafiante, pois é necessário informar e conscientizar a comunidade escolar sobre a importância da participação das tomadas de decisões, bem como da importância da democracia também no espaço escolar.

O presente estudo elencou conhecimentos acerca da gestão democrática, na qual, foi destacado que uma escola não pode ser concebida apenas por uma pessoa, mas sim, em sua coletividade, em que o gestor é apenas considerado como um mediador do processo administrativo. Sobretudo, é um sujeito que precisa manter-se em constante processo de formação, bem como estar aberto as mudanças frente ao novo ideário educacional que está imposto.

Constatou-se que cada escola precisa definir a sua gestão democrática baseada de acordo com sua realidade e o gestor juntamente com sua equipe precisa encontrar maneiras de conseguir a efetiva participação de todos que fazem parte da comunidade escolar. Mas ao mesmo tempo, questiona-se sobre quais seriam as maneiras ou mecanismos que essa escola precisa encontrar para conseguir a efetiva participação da comunidade escolar? Como conscientizar a comunidade escolar sobre a importância de participar da organização escolar?

Esses seriam alguns questionamentos que poderiam estar apontando novos estudos acerca da participação da comunidade escolar, no auxílio do planejamento da organização escolar, uma vez que, a participação é um dos conceitos fundamentais para que a gestão democrática possa acontecer de fato no ambiente escolar.

Enfim, refletir sobre o papel do gestor na construção da gestão democrática requer compreender vários conceitos desse tipo de gestão, em que o diálogo e compartilhamento de ideias precisam nortear esse processo, pois isso poderá resultar num maior comprometimento da comunidade para com a educação. O caminho, portanto, é buscar novas estratégias de ação no que se refere ao trabalho de gestão escolar, na qual, possam contribuir para uma gestão cada vez mais democrática e participativa.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli E. D. A; LUDKE, Menga. **Pesquisas em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

ARANHA, M. L. A. **A história da educação e da pedagogia: geral e do Brasil**. 3 ed. São Paulo: MODERNA, 2001.

AZEVEDO, Janete M. L. **A educação como política pública**. 2. ed. São Paulo: Autores Associados, 2001.

BARBOSA, Ivone g. **Educação Infantil: perspectivas históricas, lutas e necessidades**. Goiânia: Artmed, 1999.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: município e escola**. In: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

_____. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Pró Gestão**. Brasília: Consed, 2001.

COTRIM, Geisiani Maíra. **Gestão Democrática na Escola**. Disponível em: <<http://geisianimairacotrimgestaodemocratica.blogspot.com>>. Acesso em: 20 out. 2015.

DUARTE, R. In: **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. **Cadernos de pesquisa**, n.115, p. 139-154, março/2002.

DRABACH, Neli Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elisabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. **Currículo sem fronteiras**, v.9, n.2, p.258-285, jul/dez, 2009.

FERREIRA, Rosilda (org.). **Construindo a educação na cidade de Camaragibe**. Camaragibe: Secretaria de Educação, 1999.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromisso**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: UNESP, 2000.

_____. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. 18. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

_____. **Educação e Mudança**. 25. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

GADOTTI, Moacir. **Construindo a escola cidadã, projeto político pedagógico**. Secretaria da Educação a Distância. Brasília: MEC/SEED, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

HORA, Dinair Leal. **Gestão Democrática na Escola**. São Paulo: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. **Revista Española de Educación Comparad**, n.13, p.1-31, 2007.

_____. **Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa (Org.). **A escola participativa: o trabalho do gestor**. Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **A gestão participativa na escola**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

RIO GRANDE DO SUL. Lei n. 13.390, de 15 de maio de 2012. **Lei da Gestão Democrática Participativa**. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/legislacao>>. Acesso em: 21 out. 2015.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA. **Projeto Político Pedagógico:** EMEI São José. Boa Vista do Buricá: SMEC, 2006.

OLIVEIRA, Danila Andrade (org.). **Gestão democrática da educação.** Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, E. de; ANDRADE, D. B. S. F.; MUSSIS, C. R. de. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional.** Curitiba, v.4, p.11-27, 2003.

RIBEIRO, M. L. S. **História da educação brasileira:** a organização escolar. 19. ed. São Paulo: Autores Associados, 2005.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. São Paulo: Cortez, 2002.

Apêndice A – Carta de apresentação



**Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/UFSM vem apresentar a acadêmica Aline Schmidt à direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada “O papel do gestor na construção da Gestão Democrática”.

O objetivo da inserção da acadêmica na instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de curso, cujo objetivo é investigar qual é o papel do gestor na construção da gestão democrática em uma escola municipal de Boa Vista do Buricá (RS).

Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração

Três Passos, setembro de 2015.

Prof^a. Ms. Janice Machado dos Santos Jensen

Orientadora

Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido



**Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: O papel do gestor na construção da Gestão Democrática
Pesquisadora responsável: Aline Schmidt
Orientadora: Janice Machado dos S. Jensen
Instituição: UAB/UFSM
Telefone para contato: (55) 3522-8766

Prezado (a) Colaborador (a):

Você está sendo convidado (a) para responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A pesquisadora deverá responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: este estudo tem por objetivo investigar na realidade de uma escola pública do município de Boa Vista do Buricá, como o gestor vem desempenhando suas funções e quais desafios por ele encontrado, na possibilidade da construção da gestão democrática.

Procedimentos: sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo as perguntas formuladas que abordam:

- 1) Quem são os gestores da escola e quais suas atribuições?
- 2) O que você entende por Gestão Democrática?
- 3) Como você organiza a sua gestão para a busca de uma gestão democrática?

4) Qual é a função do gestor? Quais são as necessidades para a construção da gestão democrática?

5) Em que medida o processo da construção de gestão democrática está sendo implementado em sua escola? Quais são os desafios encontrados?

Benefícios: Esta pesquisa trará mais conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Riscos: O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Três Passos, setembro de 2015.

Autora da Pesquisa

Apêndice C – Termo de confidencialidade



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título da monografia: O papel do gestor na construção da Gestão Democrática
Pesquisador responsável: Aline Schmidt
Instituição: Escola de Educação Infantil de Boa Vista do Buricá
Telefone para contato: (55) 3522-8766

O pesquisador do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados através de um questionário e entrevista realizada na escola. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade da pesquisadora Aline Schmidt. Após este período, os dados serão destruídos.

Três Passos, setembro de 2015.

Aline Schmidt

Apêndice D – Questionário de pesquisa

Questionário de pesquisa

- 1) Quem são os gestores da escola e quais suas atribuições?
- 2) O que você entende por Gestão Democrática?
- 3) Como você organiza a sua gestão para a busca de uma gestão democrática?
- 4) Qual é a função do gestor? Quais são as necessidades para a construção da gestão democrática?
- 5) Em que medida o processo da construção de gestão democrática está sendo implementado em sua escola? Quais são os desafios encontrados?

Apêndice E – Roteiro de entrevista com coordenadora pedagógica

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADORA PEDAGÓGICA

- 1) Qual a importância da gestão?
- 2) Qual o maior desafio encontrado na construção da gestão democrática?
- 3) Você conta com algum apoio para a implementação da gestão democrática? Qual?
- 4) Em seu ponto de vista, qual é a principal função do gestor para uma gestão democrática?