FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE PEDAGOGIA

ELIANE DOS SANTOS PEREIRA
FRANCINALVA TEIXEIRA DA COSTA

GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma reflexão sobre a participação dos sujeitos da Unidade Escolar “Vivendo e Aprendendo”

Chapadinha
2013

ELIANE DOS SANTOS PEREIRA
FRANCINALVA TEIXEIRA DA COSTA

GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma reflexão sobre a participação dos sujeitos da Unidade Escolar “Vivendo e Aprendendo”

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP, como requisito para obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Proª. Esp. Nívia Maria Silva Bastos.

Chapadinha
2013

Pereira, Eliane Dos Santos.

Gestão Democrática: uma reflexão sobre a participação dos sujeitos como fator fundamental na organização pedagógica.Eliane dos Santos Pereira; Francinalva Teixeira da Costa . – Chapadinha, 2013.

73 f.

Monografia (Graduação em Pedagogia) – Curso de Pedagogia, Faculdade do Baixo Parnaíba, 2013.

1. Gestão democrática. 2.Ensino de qualidade .3.Sucesso escolar. I. Costa, Francinalva Teixeira da. II. Título.

CDU 37.014.63

ELIANE DOS SANTOS PEREIRA
FRANCINALVA TEIXEIRA DA COSTA

GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma reflexão sobre a participação dos sujeitos da Unidade Escolar “Vivendo e Aprendendo”

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP, como requisito para obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof.ª Esp. Nívia Maria Silva Bastos (Orientadora)
Especialista em docência do ensino superior
Faculdade do Baixo Parnaíba

_____
1º Examinador

_____
2º Examinador

Às nossas famílias que sempre nos ajudaram durante este trabalho, dando força, apoio, amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todos os conhecimentos proporcionados para a realização deste trabalho.

Aos nossos familiares, pela ajuda e apoio para concretização de nossos sonhos.

À professora orientadora Nívia Bastos, por seu envolvimento e compromisso durante as orientações desta monografia.

A todos os professores do Curso de Pedagogia, pela contribuição em compartilhar os conhecimentos no decorrer do curso.

À professora Raimunda Nonata Fortes Braga, pela oportunidade de nos proporcionar o curso de Pedagogia.

Aos funcionários da biblioteca e especialmente a Milagres, pelo empenho em disponibilizar os livros necessários para a elaboração deste trabalho monográfico.

À gestora, supervisora, professores, pais, alunos e funcionários em geral da Escola Campo, por terem colaborado para a realização da nossa pesquisa.

Aos amigos e amigas de faculdade, por todo incentivo e troca de experiências durante nosso percurso.

“A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.”

José Carlos Libâneo.

RESUMO

O presente trabalho traz reflexões sobre a participação dos sujeitos na construção da gestão democrática, tem como foco enfatizar a organização do espaço pedagógico numa dimensão democrática. Partindo desse pressuposto, buscou-se verificar quais instrumentos a escola campo utiliza para envolver os sujeitos na gestão e nas práticas pedagógicas. Sabe-se que a gestão democrática se ocorre através do diálogo, onde cada membro da comunidade escolar participa de forma ativa para que assim a escola possa desenvolver suas ações pedagógicas, proporcionando um ensino de qualidade. Nesse sentido, a gestão democrática trata de uma forma de trabalho coletivo visando o processo de tomadas de decisões entre todos que compõem o espaço educacional por meio de um bom relacionamento, do desenvolvimento da autonomia e da participação efetiva dos envolvidos nas ações escolares. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, visando fundamentar teoricamente o tema estudado com base em vários autores, entre os quais estão: Paro (2012), Lück (2008), Libâneo (2008), Gadotti e Romão (2004) e Dalila (2008) entre outros. Ainda fez-se uso da pesquisa qualitativa e da pesquisa de campo, a fim de descrever os dados coletados. Assim sendo, para coleta de dados, utilizou-se os questionários semiestruturados envolvendo os seguintes sujeitos: 1 (uma) gestora, 1 (uma) supervisora, 4 (quatro) professores do 1° ao 5° ano, 4 (quatro) pais, 6 (seis) alunos, 2 (dois) vigiais e 2(dois) Auxiliares de Serviços Gerais. Portanto, a partir dos resultados obtidos diagnosticou-se que na escola campo ainda não se efetiva o processo de gestão democrática, pois em um ambiente democrático as decisões devem ocorrer de forma autônoma e participativa, tendo como meta o processo de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão democrática. Ensino de qualidade. Participação.

ABSTRACT

This paper reflects on the participation of subjects in the construction of democratic management , focuses emphasize the organization of a democratic pedagogical space dimension. Based on this assumption , we sought to ascertain which school field instruments used to engage subjects in management and teaching practices . It is known that the democratic management sits through dialogue , where every member of the school community participates actively so that the school can develop its educational activities , providing a quality education . In this sense , democratic management is a form of collective work aimed at the process of decision-making among all who make up the educational space through a good relationship , the development of autonomy and effective participation of those involved in school actions . To do so , we performed a literature search , aiming theoretically substantiate the topic studied based on various authors , among which are : Paro (2012) , Lück (2008) , Libâneo (2008) , and Gadotti Romao (2004) and Delilah (2008) among others . Yet made use of qualitative research and field research in order to describe the data collected. Thus , for data collection , we used the semi-structured questionnaires involving the following subjects : one (1) manager , one (1) supervisor, four (4) teachers from the 1st to the 5th year , four (4) parents, six (6) students , two (2) vigiais and two (2) Auxiliary General Services . Therefore , from the results obtained that was diagnosed in school field is not yet effective process of democratic management , because in a democratic setting decisions must occur in an autonomous and participatory manner , with the goal of teaching and learning.

Keywords : Democratic Management . Quality education . Participation .

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 9
2 BREVE HISTÓRICO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL..... 11
2.1 A contribuição da teoria da administração na gestão escolar..... 15
3 CONCEITOS E POSSIBILIDADES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA.. 20
3.1 Estrutura organizacional de uma escola com gestão democrática participativa..... 23
3.1.1 O perfil do gestor na gestão escolar..... 27
3.1.2 A influência do coordenador no trabalho pedagógico..... 32
3.1.3 Conselho escolar como elemento da gestão democrática participativa.... 34
3.1.4 Colegiado escolar e grêmio estudantil 38
4 ESCOLA PÚBLICA: participação da comunidade na gestão democrática..... 40
5 DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO: buscando a qualidade no processo pedagógico..... 43
6 A GESTÃO DA UNIDADE ESCOLAR VIVENDO E APRENDENDO..... 47
6.1 Caracterização da pesquisa..... 47
6.2 A escola-campo..... 48
6.3 Análise dos dados da pesquisa..... 48
7 CONCLUSÃO..... 64
REFERÊNCIAS..... 66
APÊNDICES 69

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática é um instrumento eficaz para melhoria da qualidade do ensino, assim necessita que o gestor seja articulador e mediador das ações realizadas na escola juntamente com o apoio de todos os segmentos escolares. Nesse sentido, para que o ensino seja de qualidade, dependerá também da participação da comunidade, dos pais de alunos e dos funcionários, a fim de que juntos fortaleçam o processo de ensino e aprendizagem. Dessa forma, acredita-se que a gestão democrática, principalmente no que se refere à participação de todos nas tomadas de decisões escolares, se revela enriquecedora para o aprendizado do aluno.

A escolha do tema surgiu no decorrer do curso, a partir do estágio em Gestão na referida escola campo, o qual despertou o interesse em conhecer e ao mesmo tempo refletir sobre como ocorre o processo da gestão na [1]Unidade Escolar "Vivendo e Aprendendo" na cidade de Chapadinha – MA. A gestão democrática é essencial para o desenvolvimento das atividades educativas, pois almeja que todos participem ativamente nas decisões e nos objetivos da escola, com o intuito de possibilitar um espaço democrático e participativo. Partindo desse pressuposto surgiram as seguintes indagações:

Como é desenvolvido o processo de gestão na escola campo?; Que instrumentos a gestora utiliza para incentivar a participação de todos no processo de tomadas de decisões na escola?.

Com o objetivo de buscar respostas para essas questões, primeiramente fez-se uma observação sobre o comportamento dos sujeitos envolvidos no espaço escolar, visando refletir de que maneira ocorre a gestão da referida escola campo.

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa qualitativa, podendo assim, interpretar e descrever os dados coletados a partir das opiniões e concepções da temática estudada. Além disso, necessitou-se também da contribuição de alguns teóricos como: Paro (2012), Lück (2008), Libâneo (2008), Gadotti e Romão (2004), Dalila (2008), entre outros. Após a fundamentação teórica do trabalho, partiu-se para análise e coleta de dados através da pesquisa de campo,

---

[1]O nome da escola campo é fictício para garantir o sigilo dos conteúdos das declarações prestadas, conforme orientações contidas na Resolução nº 196/96.

na qual aplicou-se questionários abertos a fim de refletir como se dá o processo de participação na escola “Vivendo e Aprendendo”.

O presente trabalho será apresentado em oito capítulos. Sendo o primeiro, a introdução, onde se faz uma breve apresentação do trabalho, em seguida no segundo capítulo, faz-se uma sucinta explanação sobre um breve histórico da gestão educacional e a contribuição da teoria da administração na gestão escolar. No terceiro capítulo, abordam-se conceitos e possibilidades sobre gestão democrática, onde se descrevem os seguintes itens: estrutura organizacional de uma escola com gestão democrática participativa; o perfil do gestor na gestão escolar; a influência do coordenador no trabalho pedagógico e o Conselho Escolar como elemento da gestão democrática- participativa.

No quatro, aborda-se o tópico Escola pública: participação da comunidade na gestão democrática, onde se enfatiza que a escola é um espaço público e de desenvolvimento da autonomia e participação.

No quinto capítulo, comenta-se sobre a “Democratização do Ensino: buscando a qualidade no processo pedagógico”, tópico relevante para a compreensão do direito de igualdade e respeito no processo de ensino e de aprendizagem. Apresenta-se no sexto capítulo, “A gestão da Unidade Escolar Vivendo e Aprendendo”, bem como a caracterização da pesquisa na escola-campo e em seguida tem-se o levantamento da análise e dos dados coletados, com o objetivo de apresentar os resultados obtidos, a fim de que se compreenda a importância de todos os segmentos escolares nas tomadas de decisões da instituição escolar.

Para finalizar, a conclusão onde são feitas algumas considerações acerca do tema apresentado em que se dá ênfase ao processo de gestão democrática e participativa, levando sempre em consideração os interesses da escola e o processo de ensino e de aprendizagem.

2 BREVE HISTÓRICO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL

Segundo Félix (1989), a administração escolar surgiu da administração empresarial, adotando, portanto, o modelo mecânico do sistema, de modo a controlar o seu funcionamento nas tomadas de decisão, e da escola como um todo, ajustando todos os envolvidos em função do próprio sistema, desconsiderando os aspectos sociais e culturais, ou seja, a preocupação da administração escolar era a produção de capital, isto é, de mão de obra pautada na formação do sujeito para o mercado de trabalho, centrada na produção do capital, transferindo para o diretor e supervisor o papel de vigia, como forma de controlar as ações das instituições, dando-lhes superpoder de autoridade, como espécie de controle das produções.

Dessa forma, a escola está marcada pelo sistema capitalista, visando apenas ao lucro, compreendendo, assim, a administração escolar como função da sociedade capitalista sob comando do sistema de governo. Atribuindo a ambas, administração escolar e empresarial, uma íntima relação, no que diz respeito à produção de capital. “Note-se que a relação entre o sistema escolar e o desenvolvimento econômico do país se desdobra em muitos aspectos cuja finalidade é uma só: adequar a escola ao desenvolvimento do capitalismo na sua etapa atual.” (FÉLIX, 1989, p. 31).

Nesse sentido, percebe-se que há uma relação entre a administração escolar e a empresarial, uma vez que a preocupação de ambas está voltada para o lucro da produtividade, ou seja, não se interessam com o aspecto social do sujeito, porém somente com o intelecto, com as competências e habilidades profissionais, isto é, quanto mais inteligente o sujeito for, mais lucro a empresa terá. Assim, a função da administração visa ao controle da produtividade. Portanto, o valor do sujeito é avaliado conforme suas produções do capital, de acordo com a força de seu trabalho, e consequentemente o maior lucro, colocando assim, a escola sobre o controle da sociedade capitalista.

Nessa perspectiva, o gerente controla as produções e a qualidade dos produtos submetendo os sujeitos a trabalhar mais e melhor. Assim, quanto melhor a escola preparar o indivíduo para atuar no mercado de trabalho, de maneira competente e hábil, melhor será para as grandes empresas, porque aumentará as taxas de lucros. Da mesma forma também, é feita a escolha do diretor, pautada na produtividade de lucros. Assim, a escola é um meio de produção capitalista. Em

resumo, o ensino na visão capitalista consiste em manter as desigualdades sociais, visto que o ensino só educa para o exercício do trabalho, a fim de que os sujeitos se ajustem ao sistema capitalista, ou seja, àqueles grupos que dominam, significa dotar o sujeito de uma série de informações desvinculadas de sua realidade social. Nesse sentido, a eficiência do ensino diz respeito à produtividade e o lucro.

> É a elaboração das teorias da Administração no bojo do capitalismo que determina a sua aplicação generalizada na maior parte das organizações, cujos padrões de eficiência, racionalização, produtividade são determinados, também, pelo próprio modo de produção capitalista. Nesse sentido, o que se generaliza é o modo de organização na sociedade capitalista que é legitima pelas teorias da administração que buscam comprovar, "cientificamente", que este é o modo mais correto e adequado de organizar e administrar. (FÉLIX, 1989, p. 77, grifo do autor).

Nesse contexto, percebe-se que a sociedade capitalista é quem determina a organização escolar, ou seja, a escola prepara o sujeito de acordo com as exigências da sociedade capitalista, centrada apenas nos princípios do trabalho, da capacitação profissional, sem prepará-lo para a vida social. Desse modo, quanto mais a escola trata desses assuntos relacionados à área de trabalho do sujeito, melhor preparado ele estaria, vedando-lhe os olhos para não enxergar a realidade à sua volta, condicionando sua própria capacidade, isto é, o ensino é meramente mecânico, atendendo, dessa maneira, à produção econômica capitalista, como forma de controle. Portanto, a escola é vista como reprodutora das produções capitalistas.

Desse modo, fica evidente que administração empresarial e a escolar funcionam com o mesmo objetivo, pois, não visam à formação do indivíduo para o social, isto é, apenas estão preocupadas em reproduzir pessoas capazes de aumentar o lucro capitalista, ou seja, sem nenhuma relação com o meio em que vivem as pessoas. A escola preocupa-se somente em atender à sociedade capitalista, enquanto que a outra não percebe que essas condições de atendimento os levam à alienação.

Portanto, não visa a mudanças no meio social, não prepara o sujeito para a vida, levando em conta que a escola da sociedade contemporânea desenvolve suas ações pedagógicas com o intuito de além de preparar o sujeito para o mercado de trabalho, prepara-o também para o social. Assim, fica bastante claro que tanto a administração empresarial quanto a escolar se mostram como forma de controle, a administração escolar capitalista não dá condições ao sujeito de participar do social. "Iniciando, pois, por considerá-la em seu sentido geral, podemos afirmar que a

administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Paro (2008, p. 18).

Assim, a administração escolar não faz o sujeito pensar, questionar, a fim de que ele seja sempre dominado. Isto é, usa a capacidade do indivíduo apenas para beneficiar o sistema capitalista, fazendo com que ele desconheça seus direitos de lutar por uma vida mais justa e igualitária. Portanto, o homem em suas mãos é apenas um produto comercializado, em que suas produções nada têm a ver com sua realidade. Nesse sentido, o sujeito precisa administrar a sua própria vida, conhecer os meios que lhe possibilita condições de lutar por seus direitos, com o intuito de viver dignamente. O homem é um ser natural, racional e precisa agir como tal. “A necessidade da gerência enquanto controle do trabalhador, se deve ao fato de ser o processo de produção capitalista, ao mesmo tempo, inevitavelmente, processo de valorização do capital e processo de exploração da força de trabalho”. Paro (2008, p.61).

Sendo assim, a administração escolar surgiu da necessidade de controlar o sujeito, a fim de manter o sujeito alienado, submisso à classe da elite, a fim de controlar o sujeito trabalhador, com finalidade apenas da lucratividade do sistema capitalista. A única preocupação do sistema capitalista é a produtividade, em preparar mão de obra para o mercado de trabalho, sem valorizar o esforço do sujeito, isto é, o sujeito para ele não precisa pensar, precisa apenas trabalhar de maneira eficiente, ou melhor, usar o intelecto somente com o foco na lucratividade das empresas, isto é, estes sujeitos só recebiam conforme o que produziam. Portanto, a intenção da escola era de apenas produzir indivíduos competentes para o mercado de trabalho, e quanto maior habilidade tiver esse indivíduo melhor para as empresas.

Assim, percebe-se que a necessidade da administração escolar surgiu com o intuito de controlar o indivíduo trabalhador, uma vez que ele necessita trabalhar para sobreviver, e sente-se obrigado a aceitar as condições impostas pelo sistema capitalista, mesmo que as condições de trabalho sejam precárias, pois se ele não aceitar há outros que aceitam e em troca de seus serviços recebiam o pagamento de sua mão de obra, fazendo-os agir sem pensar, separando o saber do trabalho, uma vez que ele está sendo extraído pelo controlador de suas forças. Fica, portanto, evidente que durante muito tempo a gerência capitalista prevaleceu na administração escolar de modo a atender a sociedade da produção de lucro, quando

esta não possibilita o sujeito pensar, quando apenas reproduz aquilo que é de interesse do sistema capitalista, quando não discute no contexto da sala de aula problemas locais, questões de interesse da população.

Segundo Paro (2008), a administração hoje é resultado de longes anos históricos e tem marcas dos interesses capitalistas. Em síntese, a administração constitui-se no modo de produção da sociedade capitalista. Nesse sentido, a administração escolar teve sua origem a partir dos interesses e necessidades da sociedade capitalista. Essas constatações refletem ainda hoje em alguns setores dos sistemas educacionais, fazendo se pensar em novas maneiras de organização do currículo escolar, de maneira que a escola atenda aos interesses da classe trabalhadora e não da elite.

Assim, o indivíduo precisa ter conhecimentos necessários para atuar na sociedade de forma participativa e autônoma, sem que ele seja controlado, alienado. Para tanto faz-se necessário que a escola ofereça um ensino de acordo com as reais necessidades de seus alunos, que dê a todos as mesmas oportunidades de aprendizagem, dividindo a tarefa de educar com a família e a comunidade, pois a escola e a comunidade são peças fundamentais para a transformação social. Acredita-se que para se alcançar uma sociedade igualitária precisa-se da melhoria na qualidade do ensino e esse por sua vez, precisa do apoio de todos, em especial da família. Assim, acredita-se que a educação é o ponto de partida para transformar a realidade.

> Em síntese, a Administração Escolar adota a orientação da Administração de Empresa, buscando o seu modelo de eficiência e esta procura ampliar a sua validade, elaborando proposições sobre as estruturas organizacionais e os critérios da avaliação do seu funcionamento, considerados elementos que definem o desempenho da maioria das organizações. (FÊLIX, 1989, p. 75).

Nessa perspectiva, a escola ainda segue o modelo da Administração Empresarial quando esta busca a eficiência no sentido de avaliar seus alunos quanto à quantidade, desconsiderando a qualidade, isto é, não leva em conta as especificidades do educando enquanto sujeito histórico, adotando modelos educacionais que não permitem o aluno pensar, questionar sobre sua própria realidade, sobre o mundo no qual ele vive. Assim, tanto a Administração escolar quanto a administração de empresas têm a visão capitalista. Suas relações sociais visam o interesse econômico.

> Quando se constata, no conteúdo de Administração Escolar, a assimilação do modelo de organização da empresa capitalista e a adoção dos critérios de eficiência, racionalização e produtividade, o que se torna mais relevante é destacar o ponto de vista dos próprios teóricos da Administração Escolar sobre esse fato, e, mais, detectar a sua aplicação na prática da administração escolar, para evidenciar a relação entre a Administração de Empresa e Administração Escolar como resultado de uma situação historicamente determinada pelo modo de produção capitalista, o que é totalmente omitido nas análises da maioria dos "especialistas em educação." (FÊLIX, 1989, p. 78 grifo do autor).

Assim, nota-se no âmbito escolar a evidência da relação entre administração escolar e administração de empresas quando se percebe que ambas adotam meios que visam apenas à quantidade, à produtividade. Diante disso, verifica-se que vários autores ao abordarem essa questão reconhecem que a postura adotada pela escola se reporta aos critérios capitalistas, pois se observa que a escola comete um erro quando age com autoritarismo, quando não estimula o sujeito a pensar, quando não promove a participação dos envolvidos, a fim de que eles tomem conhecimento dos fatos que acontecem na escola, impedindo-os de participar das tomadas de decisões.

Dessa forma, o interesse da escola é somente preparar o sujeito de maneira apenas para atuar no mercado de trabalho, satisfazendo somente os interesses capitalistas, continuando a reproduzir a desigualdade social. Estes critérios só satisfazem aos interesses da elite, enquanto que a classe popular continua alienada, pois o rendimento escolar que a escola espera é em relação à quantidade de conteúdo absorvido, sem que o sujeito o relacione com sua realidade social, alimentando, assim, a sociedade capitalista.

2.1 A contribuição da teoria da administração na gestão escolar

Segundo Chiavenato (2006), a palavra ‘’Administração’’ originou-se do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência) e refere-se ao ato de administrar, ou seja, a realização de ação sobre o comando que age,em nome de um grupo de pessoas.

Ainda segundo Chiavenato (2006), a administração é necessária em qualquer empresa, instituição ou grupo. Assim, passou a ser entendida como forma de organização e planejamento com o intuito de alcançar determinados objetivos, deixando de ser após algum tempo uma simples forma de organizar e planejar

dando lugar para uma organização mais abrangente. Entende-se, portanto que o termo administração surgiu como forma de organizar empresas, devido ao crescimento industrial.

Segundo o referido autor, a palavra administração sofreu grandes mudanças em seu sentido real. Hoje, segundo Luck (2006), esse termo administração é substituído por gestão.

O termo gestão, de acordo com a autora, refere-se a uma nova maneira mais abrangente de administrar. No que diz respeito à gestão educacional, trata-se de um líder que realiza todo o seu trabalho da escola de maneira decisiva em conjunto com os demais profissionais nas tomadas de decisões.

De acordo com Luck (2006), o significado de gestão surge do pressuposto de que o sucesso de uma estrutura social precisa da participação ativa e da união dos demais funcionários, com base na troca de ideias de todos os envolvidos no processo educacional. Compreende que todo o trabalho pedagógico sucede do esforço coletivo e integrado de todos os componentes da instituição escolar, e comunidade em geral. Assim, a gestão educacional implica atuação participativa de todos.

> Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional. (LUCK, 2006, p.22).

Compreende-se, portanto, gestão educacional como um trabalho coletivo e integrado, cujo atendimento almeja o sucesso escolar, isto é, buscar um trabalho em parceria não apenas com os funcionários mas também com a colaboração da comunidade local, a fim de desenvolver práticas comprometidas com a formação do sujeito para a vida social. Concebe-se, hoje, o gestor diferente de tempos atrás, em que ele era visto como o vigia, assumindo na atualidade a posição de parceiro, de colaborador do trabalho pedagógico em parceria com todos os profissionais, uma vez que as decisões são tomadas em conjunto com a participação de todos os envolvidos, visando à eficiência do ensino.

Percebe-se, assim, que a gestão, hoje, utiliza o termo administração proveniente das teorias administrativas ao longo do tempo, visto que a escola também necessita de um líder, embora assuma papel distinto da administração empresarial, uma vez que a escola atual tem um papel diferente. Assim, a gestão

educacional em conjunto com todos os funcionários e em parceria com os pais, alunos e comunidade tem a responsabilidade de preparar o aluno para atuar na sociedade de maneira crítica e participativa, eliminando atitudes autoritárias que impedem ou dificultam a participação dos envolvidos no processo educacional.

> [...] administração escolar não pode ser a de aceitação incondicional de tais determinações e de mera operacionalização das mesmas em nível de escola, mas, pelo contrário, de desvelamento dos verdadeiros propósitos a que servem e, quando necessário, de sua reinterpretação e articulação com propósitos mais identificados com a transformação social, o que quer dizer, com os fins especificamente educacionais da escola. (PARO, 2008, p. 153).

Nesse sentido, percebe-se que a administração escolar é voltada para a ação pedagógica, ou seja, o gestor de escola norteia suas ações visando atingir a aprendizagem dos alunos, de maneira que possam atuar no social com dignidade. Assim, o gestor educacional lidera toda uma equipe de profissionais com responsabilidade, aciona todo o seu potencial objetivando o sucesso escolar dos alunos.

Portanto, o gestor de uma escola precisa de um aparato profissional, uma vez que a administração escolar requer um gestor que saiba liderar, trabalhar em equipe e viabilizar também os recursos financeiros em prol da escola, da melhoria na qualidade do ensino, que invista em materiais didáticos pedagógicos conforme as reais necessidade da instituição e dos educandos.

Desta forma, há uma grande diferença entre administrar uma empresa e uma escola. Ambas funcionam de maneira diferente, o objetivo da escola não visa lucros financeiros, não se deve preocupar com a lucratividade, mas com a aprendizagem do sujeito na sua totalidade, enquanto que a empresa propriamente dita almeja o capital, visa apenas ao lucro.

Segundo Oliveira (2008), no final da década de 70 até meados de 1980, devido às grandes transformações industriais surgiu a discussão sobre a temática da gestão democrática no Brasil, ganhando realce nos últimos anos, nos quais profissionais da educação expressaram suas ideias sobre a diferença entre gestão empresarial e gestão educacional. “Em resultado dessa conquista a gestão democrática da educação é relacionada ao assunto da constituição de 1988, no seu artigo 206.” VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei. “VII- garantia de padrão de qualidade.” (BRASIL, 2012, p. 159).

Assim, percebe-se que a Constituição Federal de 1988 ao definir, no seu artigo 206, gestão democrática e padrão de qualidade, faz nascer a compreensão de

uma administração mais abrangente, comprometida com o trabalho na qualidade do ensino, exigindo da liderança da escola um trabalho coletivo na tomada de decisão, pautada no aprendizado do aluno. A partir daí, por volta dos anos 90, mais precisamente após a aprovação da lei de Diretrizes e bases da educação na nacional- LDBEN/96 ocorreram várias mudanças.

> Art.14- 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 de educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRANDÃO, 2010, p.56).

O artigo acima se refere ao atendimento educacional público nas modalidades de ensino da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, de modo que essa oferta de atendimento considere as especificidades dos educandos, ou seja, suas características individuais, ressaltando ainda que a gestão democrática de ensino contempla a participação de todos os profissionais da área no planejamento do projeto pedagógico da escola. Destaca também a participação da comunidade escolar como um todo e em conselhos escolares e outras tomadas de decisão relacionadas às ações pedagógicas, assim, esse documento define a gestão democrática.

> Numa administração democrática, todos os amplos setores envolvidos no processo precisam ser considerados. Quanto ao corpo discente, ao mesmo em que é preciso estimular os alunos a se interessarem e a tomarem parte na solução dos problemas administrativos da escola - o que lhes tem sido historicamente negado - é necessário também evitar que a abertura de canais de expressão e de participação na gestão da escola sirva como pretexto para o mero ‘’contestar apenas por contestar’’ ou como justificativa para um descuido para com suas atribuições essenciais de educandos, que devem se esforçar, sobretudo, para se apropriarem, da melhor forma possível, do saber historicamente acumulado. (PARO, 2008, p.162 grifo do autor).

Nesse sentido, a administração escolar democrática implica pensar a gestão com a participação de todos, professores, alunos e comunidade, uma vez que a escola contempla o envolvimento de todos, é nessa perspectiva que os envolvidos terão autonomia para expor suas ideias, contemplando a melhoria na qualidade do ensino, portanto, constitui-se em ato político quando possibilita envolvimento de todos nos segmentos escolares.

Segundo Luck (2006), gestão educacional é um termo mais abrangente que administração, uma vez que esta constitui-se organizada de maneira pautada na qualidade do ensino, dessa maneira, segundo a autora, a partir de 1990, deu-se

maior atenção às questões relacionadas à gestão educacional, superando assim o termo administração.

A qualidade do ensino, tão necessária à sociedade em geral, depende em parte da gestão educacional, visto que ela lidera todas as ações no contexto escolar, mas vale ressaltar que esta deve estar comprometida com a eficiência de um ensino que prepare profissionais competentes não apenas para o mercado de trabalho mas também para o social.

3 CONCEITOS E POSSIBILIDADES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases - LDB Nº 9.394/96 compreende-se gestão democrática como uma administração compromissada e voltada para a qualidade e eficiência do ensino a partir do trabalho coletivo com os demais envolvidos no processo de ensino, com a participação ativa de cada membro nas tomadas de decisões. E que dessa forma a mesma possa desenvolver ações pedagógicas que proporcionem uma aprendizagem de qualidade e significativa para sua clientela, de modo que esta atue na sociedade de maneira crítica e consciente.

Sendo assim, a gestão democrática é aquela que todos os profissionais participam das decisões de forma coletiva, comprometidos com o papel que desenvolvem. É necessário, portanto, o fortalecimento da participação de todos os envolvidos nesse contexto, como pais e comunidade, para a construção de um ambiente escolar democrático.

Segundo Luck (2006), gestão democrática constitui-se em uma ação coletiva atuante, não elimina totalmente o controle cabível à administração, mas controla as ações de maneira justa, dinâmica e flexível, ou seja, lidera em vez de controlar de maneira autoritária, pois se trabalha em equipe. Vale ressaltar, que a orientação sem controle não tem resultado, porém, o controle sem orientação torna-se sem ação.

Nesse sentido, encaixam-se no perfil de escola democrática as decisões em que os envolvidos se expressam de maneira autônoma, que abrem suas portas para toda a comunidade, mediante estrutura e controle interno de suas ações, expondo seus atos sociais de maneira transparente, sobre os quais deve satisfação à sociedade continuamente, visto que a escola são todos os que a compõe.

> A participação constitui uma forma de significação, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. (LUCK, 2009a, p. 71).

Nesse contexto, a gestão escolar democrática implica envolvimento de todos nas ações realizadas pela escola, considerando e respeitando o sujeito como pessoa e suas especificidades, uma vez que essas diferenças são o que enriquecem o coletivo, isto é, diminui as desigualdades entre os envolvidos no contexto escolar.

Segundo Libâneo (2004), a gestão democrática do século XXI constitui-se em uma postura de gestor que usa todo o seu potencial para envolver seus parceiros de trabalho, visando mudanças significativas. E para que isso ocorra, faz-se necessário que o gestor da atualidade adote um perfil condizente com as novas exigências da sociedade moderna. “O diretor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc). (LIBÂNEO, 2008a, p. 217).”

Nesse sentido, o diretor como condutor da administração escolar deve desenvolver um trabalho com responsabilidade, articulando de maneira integrada suas ações como um todo, ou seja, de maneira organizada, direcionando todas as atividades e assegurando o processo participativo e a tomada de decisões em função de um ensino de qualidade. E isso requer que o gestor saiba liderar. Assim, o gestor da escola precisa garantir um bom funcionamento da instituição, focando sempre a formação do sujeito integralmente, fundamentado em princípios éticos e culturais.

Acredita-se que o gestor que assume o seu papel de maneira responsável faz a diferença. Ressalta-se que, para isso, ele precisa ter conhecimentos necessários das leis educacionais, do regimento escolar e de uma formação adequada a fim de desenvolver um trabalho de qualidade.

Portanto, a gestão escolar democrática está centrada no processo coletivo, em que todos os profissionais participam em conjunto, em que as decisões são tomadas e analisadas no coletivo, uma vez que as decisões envolvem a participação de todos.

Segundo Luck (2009), a escola democrática constitui-se na tomada de decisão em que todos têm a oportunidade de participar e contribuir a partir de suas competências, na qual o professor considera o aluno como um ser ativo, questionador, crítico, que domina seus conhecimentos. Dessa forma, ocorre a democratização escolar tanto em suas ações como um todo, como em relação ao aluno.

Vale ressaltar que a escola onde os alunos não têm um bom desempenho não se considera democrática, assim, como também não pode ser considerada aquela que não abre suas portas para todos. Da mesma forma, essas considerações valem também para todos os funcionários. A democratização de escola, portanto,

refere-se ao trabalho realizado em conjunto, com a participação de todos.

> Uma visão da Administração Escolar que esteja comprometida com a transformação social deve preocupar-se com a reversão dessa situação de irracionalidade em que se encontra a escola em seu interior, ou seja, se estamos convencidos de que a maneira de a escola contribuir para a transformação social é o alcance de seus fins especificamente educacionais, precisamos dotá-la da racionalidade interna necessária à efetiva realização desses fins. (PARO, 2008, p.136).

Nesse sentido, a busca pela transformação social não consiste na mera transmissão de conteúdo, de maneira mecânica igual à empresa capitalista que não se preocupava com o social. Assim sendo, a escola precisa problematizar saberes da realidade dos educandos, fazendo-os refletir sobre os problemas existentes em seu meio.

A gestão democrática se preocupa com a participação do sujeito na sociedade. Para tanto, precisa criar condições para que o aluno expresse suas ideias e confronte com os demais colegas de sala, discuta e crie sugestões de melhoria para solucionar problemas, tudo isso com o intuito de alcançar os objetivos a que ela se propõe, que é a democratização e participação social.

> A possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e no conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrada. No caso da Administração Escolar, sua especificidade deriva, pois: a), dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculado um do outro. (PARO, 2008, p. 151).

Dessa forma, a administração escolar democrática precisa aproximar o aluno da apropriação de vários saberes e de maneira crítica, propiciando condições para que eles desenvolvam sua consciência em relação aos acontecimentos à sua volta, da maneira que essa postura crítica possa vir a transformar essa realidade.

Diante disso, faz-se necessário que a escola trabalhe conteúdos conforme as reais necessidades dos educandos, ou seja, esse processo constitui-se em estabelecer uma relação entre os saberes globais e os interesses dos alunos, com o propósito de alcançar os objetivos de formar um sujeito crítico, ativo e participativo, isto é, uma escola comprometida com a formação do sujeito para a vida em sociedade.

Vale ressaltar que essa administração escolar democrática precisa ter uma visão global, de modo a preparar o sujeito em todos os aspectos, intelectual, emocional social e cultural. Uma escola firmada em bases democráticas possibilita condições para que todos participem, tanto a comunidade externa como a interna,

buscando realizar atividades que promovam transformação social.

Desse modo, a administração escolar, enquanto democrática, relaciona os saberes científicos aos saberes das experiências cotidianas de seus alunos, levando em consideração suas características individuais, sua singularidade.

> A administração escolar democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade. Para que isso acontece, é preciso que a coordenação do esforço humano coletivo seja função de grupos e não de indivíduos aos quais são reservados poder e autoridade irrestrita sobre os demais. (PARO, 2008, p.161).

Nesse contexto, a gestão democrática envolve todos os setores da escola e da comunidade em prol de uma educação de qualidade, tendo como foco principal a melhoria na qualidade do ensino e consequentemente o aprendizado do aluno. Nesse sentido, procura trabalhar em parceria com todos os envolvidos, de maneira que todos se sintam parte fundamental nesse processo educacional no qual o sujeito deve perceber que sua contribuição é importante e necessária. Faz-se necessário que o gestor democrático saiba trabalhar o coletivo, e valorizar o esforço de cada um, eliminando qualquer atitude preconceituosa.

Dessa forma, ressalta-se, mais uma vez, a abertura de canais de participação de todos os setores envolvidos no contexto escolar, pois é de suma importância o trabalho coletivo e participativo na busca dos objetivos educacionais, visto que um processo de transformação só acontece quando se rompem práticas tradicionais, quando se faz valer a participação de todos.

3.1 Estrutura organizacional de uma escola com gestão democrática participativa

A escola com uma boa estrutura organizacional é aquela que possui a gestão democrática e proporcione mecanismo afim de que todos participem e refletem sobre suas práticas pedagógicas, tendo consciência de definir que objetivos querem alcançar, respeitando todos os envolvidos no processo educativo. Paro (2012, p.103) ressalta que:

> Uma estrutura administrativa da escola adequada à realização de objetivos educacionais de acordo com os interesses das camadas trabalhadoras deve também prever mecanismos que facilitem e estimulem a participação de pais e membros da comunidade em geral nas decisões aí tomadas.

A gestão tem que está preparada para desempenhar seu papel de

maneira clara, objetiva, tornando a escola um ambiente agradável para fazer com que a comunidade tenha participação efetiva nas atividades desenvolvidas por ela e tenha consciência do que realmente acontece dentro da escola, para garantir a aprendizagem dos educandos.

Ainda Bobbio (apud PARO, 2012, p.104 grifo do autor) enfatiza que:

> a democratização da socialização precisa incluir a ocupação “de novos espaços, isto é, de espaços até agora dominados por organização de tipo hierárquico ou burocrático”. Para que isto seja possibilitado na escola, impõe-se a necessidade de se instalarem mecanismos institucionais visando à participação política de grupos e pessoas envolvidos com as atividades escolares - processos eletivos de escolha dos dirigentes, colegiados com participação de alunos, pais e pessoal escolar, associações de pais e professores, grêmio estudantil, processos coletivos de avaliação continuada dos serviços escolares etc.

É necessário que a escola tenha profissionais qualificados para atuar na gestão escolar. Profissionais, esses, que possam acompanhar o trabalho dos professores em sala de aula e fazer a avaliação dos conteúdos para que aconteça o envolvimento tanto dos profissionais da gestão quanto dos professores. Só assim a escola poderá promover um ensino de qualidade.

É nessa perspectiva que os profissionais precisam estar engajados para realizar suas ações pedagógicas, tendo a participação autônoma e o espaço para que haja as decisões sobre a realização de seus projetos, com todos os membros que os compõem. Cabe ressaltar que não só os professores educam, mas todos os profissionais que trabalham na escola.

A gestão escolar democrática e participativa implica desenvolver atividades escolares na perspectiva de inclusão de todos os envolvidos, e isto se impõe não só aos profissionais da educação, mas a comunidade que faz a escola como um todo. Assim, nesse processo, faz- se necessário promover a participação também da comunidade externa.

A escola precisa interagir com a família de sua clientela, envolvê-la nas ações desenvolvidas em seu contexto escolar, em torno dos objetivos aos quais a escola precisa atender. Dessa forma, a ação conjunta visa à superação da administração empresarial, garantindo, pois, uma gestão democrática e participativa.

A qualidade e eficiência do ensino contemplam a participação e esforço de todos, compete a todos o compromisso da ação construtiva de um trabalho compartilhado em nome do sucesso escolar. Tal gestão se constitui na participação de todos os que fazem a educação. Por isso, essa participação refere-se a um

processo dinâmico com o intuito de superar as dificuldades e desafios que surgem no contexto escolar.

Segundo Luck (2006), a participação consiste na mobilização efetiva do compromisso de cada um, por meio dela, todos discutem os problemas educacionais e sugerem soluções com o intuito de superar tais dificuldades, oportunizando a todos apresentar suas ideias e opiniões. Considera-se, portanto, que a gestão democrática e participativa inclui não apenas a participação de funcionário mas também dos pais, alunos e comunidade.

Quando se fala em gestão democrática, faz-se necessário entender suas funções e sua importância na organização pedagógica. Sabe-se que não é uma tarefa fácil, mas para que haja uma educação de qualidade é fundamental que todos os profissionais da instituição participem nas tomadas de decisões do processo escolar. Percebe-se, porém, que o individuo não foi preparado para participar coletivamente, mesmo com as exigências atuais o ser humano ainda tem dificuldade em socializar e participar das atividades que são desenvolvidas no contexto educacional, que favorecem a construção de cidadãos democráticos.

> [...] Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para efetivação da gestão democrática que garante a qualidade para todos os alunos. (LUCK, 2009a, p. 23).

Compreende-se que a participação dos professores e da comunidade na escola é essencial e proporciona ao aluno uma aprendizagem mais significativa, possibilitando-lhe a construção de valores e autonomia para que possa enfrentar os desafios que surgem mediante as dificuldades sociais.

De acordo com Luck (2009b, p. 91):

> Entende-se que autonomia no contexto da educação consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e melhoria da qualidade do ensino que oferece, e da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento de sujeitos ativos e participativos.

Nesse sentido, para que os sujeitos participem das decisões da escola é necessário que haja autonomia, podendo assim, desenvolver suas ações pedagógicas com mais responsabilidade e compromisso, envolvendo todos os membros do processo educacional.

Todavia, a gestão escolar precisa transformar suas ações administrativas em ações de envolvimento de todos, da comunidade interna e externa, com o intuito

da escola cumprir o seu papel de formadora de sujeitos conscientes e ao mesmo tempo prepará-los para o mercado de trabalho, de modo que sejam capazes de assumir diversas funções na sociedade**.**

A gestão escolar democrática e participativa norteia suas ações em prol de uma educação comprometida com um ensino de qualidade, envolvendo os sujeitos de maneira que eles participem em todas as atividades desenvolvidas no contexto escolar e evitando atitudes preconceituosas, com o intuito de manter os alunos na escola, evitando, com isso, a evasão e a repetência. E dessa forma garantir a eficiência de um bom trabalho.

> A participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão. (LIBÂNEO, 2008a, p. 119).

Como se observa, a gestão deve promover a participação da comunidade como um todo, uma vez que a relação dos profissionais e da comunidade externa e interna possibilita um bom desenvolvimento das capacidades do sujeito, ou seja, a escola precisa do apoio e da colaboração de todos no desenvolvimento de suas ações, pois a partir dessa interação que ocorre entre os envolvidos no processo, surgem novas ideias e consequentemente novas mudanças. Em resumo, entende-se que com o esforço de todos será possível promover uma escola de qualidade a que tanto se almeja. Assim, as ações em conjunto são necessárias para assegurar a qualidade do ensino, sem contar que a organização é também um fator de suma importância para a realização dos trabalhos como um todo.

A participação é essencial para que se alcancem melhores resultados na qualidade de ensino sendo esta a meta esperada. Dessa forma, a gestão escolar que visa promover a gestão da participação deve criar condições para que todos participem. Acredita-se que às vezes a falta de participação dos profissionais, pais e alunos dificultam a realização das atividades oferecidas pela escola em busca de melhorias na qualidade do ensino e da aprendizagem, é preciso que a gestão se organize de modo que contemple a colaboração de todos na construção de uma escola democrática. Além disso, vale ressaltar o comprometimento de todos por uma educação melhor e de qualidade.

De acordo com Luck (2009a), a gestão escolar refere-se às ações de um

líder responsável capaz de realizar o trabalho da escola em parceria com os demais funcionários, visando a um objetivo em comum, a melhoria na qualidade do ensino e consequentemente bons resultados pedagógicos. Sem essa parceria todo o trabalho desenvolvido não será bem sucedido, vale lembrar que tudo que se realiza no âmbito escolar depende da atuação do gestor.

A direção institucional escolar não depende do seu tamanho, mais de que a gestão saiba administrar de maneira responsável, uma boa gestão socializa com os demais profissionais as ações a serem desenvolvidas, pois a falta de comunicação entre os envolvidos implica má qualidade do ensino oferecido pela escola. Portanto, a competência do gestor democrático está organizada, segundo Luck (2009a), em alguns critérios que devem ser considerados, a fim de que se possa oferecer um atendimento de qualidade.

3.1.1 O perfil do gestor na gestão escolar

Compreende-se o papel do gestor como um profissional competente e comprometido com a melhoria da qualidade do ensino, buscando em um trabalho coletivo alternativas que alcancem os objetivos educacionais. Para isso, o gestor escolar precisa saber trabalhar em equipe, ser aberto ao diálogo com todos os que fazem a educação, dando a todos os envolvidos como pais, alunos e comunidade empenhados nesse processo, oportunidades de participação nas decisões sobre as ações a serem desenvolvidas pela escola.

Atualmente, preparar o sujeito para atender às exigências da sociedade não é tarefa fácil, porém se todos trabalharem em conjunto o ensino se torna mais eficiente, portanto, é fundamental que o gestor escolar adote um perfil democrático, pois é essa a postura que a atual sociedade espera de um gestor. Dessa maneira, faz-se necessário que este profissional saiba administrar, uma vez que o gestor é a principal peça para o bom funcionamento da instituição. A exigência da modernidade espera do gestor a eficiência do sistema escolar, e isso requer esforço por parte dele.

Portanto, o perfil do gestor diante de tantas mudanças que ocorrem em nossa sociedade exige que ele esteja à frente das discussões, tenha um olhar crítico na perspectiva de oferecer à sociedade um ensino de qualidade. Nesse contexto, é imprescindível a construção de uma equipe de trabalho em que todos se respeitem a

fim de construir uma escola responsável com a sociedade.

O gestor de escola deve desenvolver ações de envolvimento de alunos, pais e comunidade, visando ao pleno desenvolvimento de sua clientela. Neste momento, no limiar da sociedade moderna, o gestor escolar, constitui-se peça central e fundamental para que o trabalho educativo esteja organizado em conjunto com todos os envolvidos, onde não só a comunidade interna, mas também a externa participe das ações realizadas no contexto escolar, de modo a preparar o sujeito conforme as exigências da sociedade. Portanto, compete ao gestor organizar-se enquanto líder e enquanto profissional.

Para Luck (2009a, p. 31) “Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade”. Nesse contexto, compete à direção da escola a responsabilidade de organização de todas as ações realizadas no âmbito escolar, fundamentadas na discussão entre os demais funcionários, bem como a tomada de decisão coletivamente. A gestão democrática participativa não trabalha isoladamente, é um processo dinâmico que tem objetivos a serem alcançados e requer um planejamento coletivo, objetivando atender de maneira eficiente as decisões tomadas.

Portanto, as ações a serem desenvolvidas devem ser pensadas, discutidas numa perspectiva de oferecer aos alunos subsídios que os permitam participar da sociedade enquanto cidadãos. “Orienta a elaboração de planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento, como instrumento de delineamento de política e estratégias de ação (LUCK, 2009a, p. 31).” Nesse sentido, os planos de ações devem ser elaborados a fim de se evitarem improvisos, e o gestor como agente principal nessa organização deve garantir seus objetivos através do planejamento, com o intuito de concretizar as ações estabelecidas, uma vez que a democratização da escola contribui para a cidadania.

> Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento de Escola e seu projeto político pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidade, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las. (LUCK, 2009a, p. 31).

Diante disso, o gestor precisa compreender o papel da escola como um todo. Refletir sobre as ações significa entender a elaboração do plano de desenvolvimento de escola e qual o seu objetivo. Uma gestão comprometida com a

educação de todos elabora o projeto político pedagógico de maneira organizada e condizente com a realidade de seus alunos, para garantir um atendimento de qualidade tendo em vista o pleno desenvolvimento do sujeito. Assim, Luck (2009a, p.15), afirma que:

> Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.

Nesse contexto, o gestor da escola precisa ter uma visão global da realidade social, quanto mais atualizado estiver, mais efetivamente estará construindo uma escola autônoma e responsável. O mesmo deve ter uma compreensão crítica da realidade, o que diante de tantas mudanças implica repensar o seu papel enquanto profissional. Engloba também ampliar seus conhecimentos numa concepção de gestão escolar democrática e participativa.

Dessa forma, fica evidente, a responsabilidade do gestor de escola em priorizar a aprendizagem dos alunos, é preciso promover ações voltadas para a qualidade do ensino, de modo que elas se concretizem. Assim, a escola deve criar condições que permitam ao aluno ter uma postura mediante as mudanças que ocorrem a todo instante na sociedade, pois a boa formação do aluno depende da qualidade do ensino.

> O diretor ou a diretora de escola tem, pois uma importância muito significativa para que a escola seja respeitada pela comunidade. como temos insistido, a autonomia, participação, democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas coletivamente participativamente, é preciso colocá-las em prática. (LIBÂNEO 2008a, p.112).

Como se percebe, o perfil do atual gestor de escola se define como aquele profissional que agrega características de um gestor comprometido com o que faz, que administra uma escola de maneira a atender as necessidades dos alunos, junto ao corpo docente, uma vez que essa é a principal preocupação da escola, de forma a atender as exigências da sociedade com base num trabalho coletivo em que as tomadas de decisões sejam feitas em conjunto, no processo educacional da escola onde se trabalha.

Sabe-se, que cada pessoa possui um perfil próprio e o gestor possui um jeito particular de trabalhar, assim, o gestor comprometido com sua função promove ações para atender a sua clientela, elaborando e desenvolvendo ações voltadas à realidade da comunidade na qual a escola está inserida, visando oferecer uma

proposta pedagógica com o intuito de melhorar a qualidade de ensino. “A presença do diretor na sala de aula, observando o desenvolvimento da classe, e verificando como os alunos reagem às orientações dadas pelo professor, torna-se fundamental”. (LUCK, 2008, p.16).

Nesse sentido, o gestor na condição de líder, que estar à frente das atividades desenvolvidas na escola deve considerar que sua função não diz respeito somente às questões administrativas, mas também às pedagógicas, o gestor deve, num espaço coletivo, priorizar as ações que favoreçam o sucesso da aprendizagem dos alunos, dando a atenção devida às questões pedagógicas, para que as ações sejam concretizadas com sucesso. Desse modo, o gestor deve nortear todas as atividades realizadas no espaço da sala de aula, contribuindo de maneira significativa com a eficiência do ensino.

Acredita-se que o sucesso escolar começa na gestão, quando o diretor assume o papel de profissional comprometido com a melhoria na qualidade do ensino. E também quando esse líder de escola assume esse cargo por meio de eleições, sem que ele seja indicado por alguém como forma de retribuição de favores ou por amizade, mas eleitos por ética profissional.

Segundo Costa (2012, p. 10), O princípio da gestão democrática fundamenta-se na participação e na autonomia e em mecanismos como a eleição direta de diretores, conselhos escolares e repasse de recursos financeiros para as escolas.

Nesse sentido, visando a uma gestão democrática é necessário, antes, que o dirigente e responsável pela escola seja escolhido por meio de eleição, uma vez que a educação é coisa séria e precisa ser vista como tal. E o perfil desse gestor deve ser de um profissional comprometido com a mudança e assim contribuir na formação do sujeito para o exercício da cidadania.

Portanto, o perfil de um gestor democrático consiste na figura de gestor responsável, que articule as ações escolares, visando a mudança na sociedade. Segundo Libâneo (2008a), o gestor de uma escola precisa ter algumas competências, como: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa.

> A autoridade é o exercício de um poder delegado a alguém para dirigir e coordenar as medidas tomadas coletivamente, implicando determinadas qualidades e conhecimento de suas funções. E recomendável que a autoridade seja descentralizada, delegando-se tarefas aos demais membros da equipe escolar. (LIBÂNEO, 2008a, p. 216).

Compreende-se o gestor escolar como alguém responsável para liderar todas as ações pedagógicas da escola, porém faz-se necessário que ele saiba trabalhar em equipe, visto que as tomadas de decisões não dizem respeito somente a ele. Nesse sentido, o gestor escolar precisa ter autoridade sem ser autoritário, ou seja, não é pelo fato de ser a autoridade maior da escola que ele deva agir com autoritarismo com os demais envolvidos, até porque, na atualidade, é inadmissível dirigir uma escola sem a colaboração de todos, e para que todos participem é preciso que o gestor discuta com os parceiros as tomadas de decisões da escola, ouça o que os colegas têm a dizer, embora seja ele o principal responsável, deve lembrar que ele sozinho sem o apoio dos demais envolvidos nada ou pouco pode fazer. “A responsabilidade é uma exigência inerente à autoridade. Mesmo no caso de procedimentos grupais de tomada de decisões e descentralização das tarefas, a responsabilidade final é de quem dirige/coordena”. (LIBÂNEO, 2008a, p. 216).

Nesse sentido, o diretor como autoridade maior da escola precisa ser um profissional responsável, uma vez que a escola é um espaço de formação de sujeitos e precisa ser dirigida com compromisso. Sabe-se que mesmo que as decisões tomadas sejam coletivas, a responsabilidade maior é de quem está liderando, por isso o gestor escolar precisa atuar com profissionalismo, administrar com o objetivo de alcançar o sucesso escolar, de modo a oferecer aos alunos um ensino de qualidade. Dessa forma, é fundamental que o diretor tenha conhecimentos pedagógicos, financeiros e administrativos necessários para o exercício dessa função.

Acredita-se que o sucesso de um bom ensino depende de um bom gestor, assim para que o diretor de escola alcance o sucesso escolar, precisa dominar tais competências.

> A decisão é a capacidade de selecionar, diante de várias alternativas, a medida mais adequada conforme as situações concretas. Com base em um plano de trabalho, de objetivos e tarefas estabelecidas mediante a participação da equipe escolar, o diretor ou coordenador não pode furta-se de tomar as decisões necessárias. (LIBÂNEO, 2008a, p. 216).

Entende-se que o gestor de escola precisa ser competente ao ponto de tomar decisões certas e eficazes, no que diz respeito à melhoria da qualidade de ensino, ou seja, analisar bem as várias sugestões de medidas, adotando aquela que é necessária, considerando a realidade da escola. Vale lembrar que as ações e metas devem ser bem planejadas, com o apoio e colaboração de todos os que

fazem a educação. “A disciplina implica compartilhar a conduta individual com as normas, regulamentos, interesses da vida social e escolar, assumidas coletivamente.” Libâneo (2004, p. 10).

Nesse sentido, a disciplina e a organização consistem em dividir as responsabilidades educacionais com a comunidade, uma vez que as decisões a serem tomadas devem estar de acordo com os interesses da população. Embora o diretor tenha suas características individuais, suas decisões devem ser coletivas. “A iniciativa é a capacidade critica e criadora de encontrar soluções aos problemas que se apresentam no desenvolvimento do processo de direção, o que implica a capacidade de diferenciar o imprevisto e situações inusitadas ou embaraçosas”. (LIBÂNEO, 2008a, p. 216).

Compreende-se que o gestor precisa saber liderar, tomar iniciativas, buscar alternativas de resolver eventuais problemas que aparecem no cotidiano escolar, isto é, está preparado a ponto de improvisar e criar estratégias de maneira rápida e eficiente quando de repente surgir algum problema. Esta é um das competências do gestor, agir de maneira criativa diante de qualquer situação, comprovando assim sua capacidade.

3.1.2 A influência do coordenador no trabalho pedagógico

Considera-se o coordenador pedagógico aquele profissional qualificado, comprometido que conduz juntamente com o gestor escolar as ações educativas, contribuindo de maneira bastante significativa e objetivando alcançar o sucesso escolar do aluno. Entende-se o trabalho do coordenador pedagógico como as ações que visam ao aprendizado do educando, buscando junto aos professores alternativas que facilitem a aprendizagem do aluno e sua formação para a cidadania, associadas ao respeito a todas as pessoas envolvidas no processo de ensino e aprendizagem.

A contribuição do coordenador junto ao corpo docente incentiva-o no que diz respeito à eficiência do ensino, fortalecendo as possibilidades de aprendizagem dos alunos, sugerindo metodologias que consistem em superar eventuais dificuldades no contexto da sala de aula. O comprometimento desse profissional torna possível alcançar, juntamente com os demais profissionais da escola, melhoria na qualidade do ensino.

Assim, a influência do coordenador no trabalho pedagógico é muito grande, uma vez que ele está sempre atento às situações que surgem no ambiente escolar, tentando solucionar os problemas que surgem da melhor maneira possível, contribuindo de maneira significativa para a formação dos alunos, garantindo assim um clima agradável no âmbito escolar, transformando as ações da escola numa ação que envolve todos os alunos, pais e comunidade, a fim de que alcance um resultado satisfatório, que é o sucesso escolar.

Dessa forma, segundo Libâneo (2004), o gestor e coordenador desenvolvem praticamente as mesmas funções, uma vez que ambos têm a responsabilidade de nortear num esforço coletivo as atividades escolares com o intuito de alcançar objetivos e metas estabelecidas. Dessa forma, pedagogos especialistas e docentes precisam estar preparados para liderar e coordenar em algum momento de sua atuação profissional.

O coordenador é um elemento da direção que deve reunir esforços conjuntos com o intuito de obter os resultados desejados. Nessa perspectiva, quem coordena responde por liderar um grupo, conectando o trabalho coletivo. Portanto, precisa reconhecer que sua atuação é interativa, isto é, seu interesse está em atender o coletivo, de maneira a subsidiar a todos, buscando solucionar os problemas que surgem no contexto da sala de aula, oferecendo apoio junto ao corpo docente.

> O coordenador pedagógico responde pela viabilidade, integração e articulação do trabalho pedagógico, em função da qualidade do ensino. A coordenação pedagógica tem como principal atribuição a assistência pedagógico- didática aos professores, para se chegar a uma situação ideal de qualidade de ensino (considerando o ideal e o possível), auxiliando-os a conceber, construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos. (LIBÂNEO, 2008a, p. 219).

Nessa perspectiva, o coordenador pedagógico responde pela contribuição dada aos professores, no que diz respeito ao trabalho pedagógico, no sentido de ajudá-los, para o sucesso na aprendizagem do aluno. Assim, o coordenador exerce a função de ajudar o corpo docente, auxiliando-o naquilo que precisa, contribuindo para melhoria do processo educacional. Nesse sentido, compete à coordenação além de orientar, colaborar quando necessário.

De acordo com Libâneo (2008a), a função do coordenador pedagógico refere-se ao acompanhamento sistemático da ação educativa dos professores, sobre tudo a partir do processo de reflexão e investigação.

> As funções de coordenador pedagógico podem ser sintetizadas nesta formulação: planejar, coordenar, gerir, acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico - didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos. (LIBÂNEO, 2008a, p. 221).

Nesse sentido, o coordenador pedagógico, no desempenho de sua função, tem como objetivo alcançar um resultado satisfatório no que diz respeito ao aprendizado do aluno, uma vez que o coordenador tem grande influência junto ao trabalho pedagógico do educador a partir de discussões e observações a fim de que juntos, coordenador e professor, elaborem metodologias com o intuito de que o este atinja seus objetivos propostos, considerando as especificidades dos educandos, oferecendo aos alunos condições necessárias para promover a aprendizagem dos mesmos.

> A equipe de coordenação, através da interação que estabelece, pode ajudar em muito na tão delicada e relevante tarefa de tornar a prática de sala de aula mais significativa e produtiva, tendo no projeto de Ensino-Aprendizagem, a ser elaborado e realizado pelo professor, uma mediação metodológica decisiva''. (VASCONCELLOS, 2006, p.152).

Como se percebe, o trabalho de coordenação preocupa-se com as atividades realizadas em sala de aula, articulando-as não como uma espécie de vigia do professor, mas como um profissional que está junto dele para contribuir, planejando as atividades de modo a alcançar os objetivos propostos, e partilhando responsabilidades com o professor.

Assim, o principal papel do coordenador é garantir o sucesso do ensino e aprendizagem, a partir da boa relação com o corpo docente, identificando algumas falhas e buscando meios que garantam um bom ensino, fazendo sempre uma reflexão sobre sua atuação, a fim de melhorar a próxima. Ressalta-se ainda que a boa relação entre coordenador e professor é imprescindível.

3.1.3 Conselho Escolar como elemento de gestão democrática participativa

Compreende-se Conselho Escolar como elemento importante da gestão democrática e participativa. Constitui-se num conjunto de pessoas que representam a comunidade como um todo, num espaço de discussão em que diretor, professores, funcionários da escola, pais de alunos e alunos tomam decisões em prol da melhoria na qualidade do ensino, uma vez que as decisões são tomadas coletivamente e visam atender às reais necessidades da escola e dos alunos. Dessa

forma, o conselho escolar atua de maneira democrática, pois permite que todos participem nas tomadas de decisões do sistema de ensino.

O Conselho Escolar não é uniforme, muda entre os municípios, estados e escolas, assim como a quantidade de representantes também depende do tamanho da escola e da quantidade de alunos que ela possui. Portanto, o Conselho Escolar é uma forma de organização de pessoas que exercem funções com o intuito de decidir questões voltadas aos interesses públicos, pois os membros do conselho representam a sociedade junto ao governo em defesa dos interesses educacionais da população, e não em defesa do governo.

Lück (2006b) afirma que o Conselho Escolar tem influência sobre o contexto cotidiano escolar em todos os ângulos.

> Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. Em sua atuação, cabe-lhe resgatar valores e cultura, considerando aspectos socioeconômicos, de modo a contribuir para que os alunos sejam atendidos em suas necessidades educacionais, de forma global. (LÜCK, 2009b, p. 66).

Nesse sentido, o Conselho Escolar é um elemento fundamental na escola, promovendo a participação da comunidade nas tomadas de decisões escolares, buscando a participação de todos para que haja um ensino de qualidade. O Conselho Escolar constitui-se em instrumento democrático que abre as portas da escola para comunidade participar das ações educativas, estabelecendo uma relação dialógica entre todos os envolvidos, com o intuito de garantir uma escola pública de qualidade, considerando as especificidades de cada educando.

Segundo Lück (2009b), esta participação pode ser realizada através de atividades diversas de acordo com as decisões dos representantes legais do Conselho, ou seja, a comunidade pode ser envolvida nas várias ações pedagógicas desenvolvidas na escola como um todo.

Segundo Gadotti e Romão (2004), existem alguns pressupostos que precisam ser considerados a fim de que a democratização aconteça e consequentemente melhore a qualidade do ensino. Para o referido autor, é fundamental considerar cinco pressupostos da gestão democrática.

> **1º) Capacitar todos os segmentos:** A participação exige aprendizado... "(...) Para o efetivo exercício da gestão democrática da escola é necessário capacitar todos os seus segmentos, principalmente pais e alunos, respondendo às exigências dessa prática. As Secretarias de Educação devem, portanto, comprometer-se com esta capacitação."
> **2º)Consultar a comunidade escolar:** "(...)O processo de consulta e intervenção por parte dos usuários junto aos órgãos governamentais deve ser prática constante. Nesse sentido, seminários, assembleias, debates, encontros etc. devem ser promovidos para esclarecer a população e contar com sua participação, seja na definição das políticas educacionais, seja na vivência delas na prática cotidiana."
> **3º) Institucionalizar a gestão democrática:** A consulta e a participação das comunidades escolares possibilitam aos governos e municípios respaldo democrático para encaminhar ao Poder Legislativo Projeto de Lei mais consistente, que atendam às reais necessidades educacionais da população.
> **4º)Lisura nos processos de definição da gestão:** Para que se garanta transparência e respeito aos princípios éticos nas ações relacionadas à gestão democrática- escolha dos dirigentes escolares, implantação dos Conselhos de Escola e gestão da instituição educativa- todos os cuidados devem ser tomados pela comunidade escolar e pelas instituições e pessoas envolvidas nesse processo: garantir a todos acesso às informações, fixar, democraticamente, as normas e mecanismos de fiscalização etc.
> **5º) Agilização das informações e transparência nas negociações:** A descentralização implica acesso de todos os cidadãos à informação. Informação essa necessária não só no início do processo administrativo, mas durante todo o movimento de interação entre Estado e cidadãos usuários dos serviços públicos. Nesse sentido, as instâncias administrativas não podem prescindir de canais que possibilitem agilidade eficiência no processo comunicativo entre elas e a população. (GADOTTI, ROMÃO 2004, p. 67).

Nesse sentido, uma das maneiras primordiais para promover a participação é o preparo adequado dos representantes do conselho, pois é necessário que os conselheiros saibam o que o conselho significa e qual é o papel dos seus representantes, visto que se torna difícil o poder de participação quando não se tem conhecimento sobre determinado assunto.

Faz-se necessário, portanto, que as Secretarias de Educação ofereçam curso de capacitação para os conselheiros a fim de que eles possam atuar com clareza e mediar de maneira eficiente as relações entre o governo e a sociedade, tendo em vista a melhoria na qualidade do ensino.

O pressuposto, *Consultar a comunidade escolar*, refere-se aos deveres dos conselheiros, pois os mesmos devem informar a sociedade das tomadas de decisões, uma vez que o conselho deve atuar de maneira transparente, democrática, participativa, já que essa organização representa o povo. Para que a população participe das ações pedagógicas, precisa antes ser informada, ou seja, a escola precisa abrir suas portas para que a população participe. Faz-se necessário, portanto, que a escola a informe de suas ações, pois a gestão democrática envolve

a participação de todos nos processos educativos.

Nesse outro pressuposto, que é *Institucionalizar a gestão democrática*, nota-se que a base para uma gestão democrática e participativa é promover o envolvimento da comunidade nas tomadas de decisões junto ao governo, a fim de elaborar leis em benefício da população e da melhoria na qualidade do ensino, uma vez que todo cidadão tem direito a uma educação de qualidade.

Enquanto o quarto pressuposto, *Lisura nos processos de definição da gestão*, apresenta a peça fundamental para que a comunidade tenha acesso às informações, pois democracia implica a sociedade ter conhecimento de tudo que acontece no âmbito escolar. Assim é necessário que os conselheiros criem meios que possibilitem a todos o acesso às informações a fim de que a sociedade possa participar, já que a gestão democrática promove o envolvimento de todos nas tomadas de decisões. Portanto, as ações educativas devem ser tomadas num processo coletivo.

No último pressuposto, *Agilização das informações e transparência nas negociações,* percebe-se que a participação da comunidade não deve ser apenas em alguns momentos, mas sim permanente, pois para que ações se concretizem, faz-se necessário a participação ativa da comunidade. É importante que todos saibam o que está acontecendo no contexto escolar, considerando uma das principais instâncias de participação que é o trabalho em parceria com a comunidade.

O trabalho feito com a participação de todos contribui para o fortalecimento de uma escola democrática. Diante desse entendimento, vale ressaltar Brasil (2004a, p. 23, grifo do autor), atribuem-se aos conselheiros as seguintes funções: deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras.

> **A função consultiva**- tem um caráter de assessoramento e é exercida por meio de pareceres, aprovados pelo colegiado, respondendo a consultas do governo e da sociedade, interpretando a legislação ou propondo medidas normas para o aperfeiçoamento do ensino [...].
> **A função deliberativa -** é assim entendida quando a lei atribui ao conselho competência especifica para decidir, em instância final, sobre determinadas questões. No caso, compete ao conselho deliberar e encaminhar ao executivo para que execute a ação por meio de ato administrativo. A definição de normas é função essencialmente deliberativa [...].
> **A função fiscal -** ocorre quando o conselho é revestido de competência legal para fiscalizar o cumprimento de normas e legalidades ou legitimidade de ações, aprová-las ou determinar providencia para sua alteração. Para a eficácia dessa função é necessário que o conselho tenha poder deliberativo, acompanhado de “poder de policia”. Embora fortemente aos conselhos de

> gestão de políticas publicas nas instituições públicas e na execução de programas governamentais.
> **A função mobilizadora** – é a que situa o conselho numa ação efetiva de mediação entre o governo e sociedade, estimulando e desencadeando estratégias de participação e efetivação do compromisso de todos com a promoção dos direitos educacionais da cidadania, ou seja: da qualidade da educação.

Entende-se a função deliberativa como a tomada de decisões nos vários setores pedagógicos, administrativos e financeiros, ou seja, tudo que diz respeito ao sistema de ensino. A consultiva trata de questões referentes à discussão, participação e à emissão de pareceres quanto às tomadas de decisões. A fiscal refere-se à fiscalização das ações pedagógicas, administrativa e financeira, visando à seriedade do trabalho pedagógico. E a mobilizadora trata do apoio, da promoção da participação e da comunicação como um todo, de modo a garantir uma melhoria na qualidade do ensino.

3.1.4 Colegiado escolar e grêmio estudantil

No contexto escolar faz-se uso de alguns órgãos que favorecem a participação dos segmentos escolares, entre os quais destacam-se o colegiado escolar e o grêmio estudantil.

Falar sobre o colegiado escolar é fundamental para conhecer sua função no processo educacional, assim sabe-se que ele é desenvolvido por um grupo de pessoas que almejam os mesmos objetivos, pois para que a escola obtenha resultados satisfatórios é necessário a participação de todos nas ações pedagógicas e administrativas da escola, ou seja, o colegiado escolar juntamente com todos os participantes buscam a melhoria da educação. Assim de acordo com Abranches, (2006, p. 54):

> Os órgãos colegiados tem possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva em que todos participam dos processos decisório e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas.

Assim sendo os instrumentos de participação aprimoram a gestão democrática, tornando-a um espaço onde todos se sintam envolvidos na execução das ações voltadas para o desenvolvimento da educação. Nesse contexto, Abranches (2006, p. 56):

> O colegiado [...] ser caracterizado como um órgão coletivo de decisões, capaz de superar prática do individualismo e do grupismo, instalando-se como uma instituição eminentemente política, na medida em que agrega de cada um dos setores (escola e comunidade) os interesses específicos que devem ser unificados em prol em projeto da escola.

Nessa perspectiva, entende-se que o colegiado objetiva viabilizar a inserção dos agentes da escola como meio eficaz para o alcance dos objetivos educacionais, portanto sua função é combater o individualismo e valorizar o coletivo, a fim de que juntos se conquistem as metas propostas e assim ocorram mudanças no contexto social e educacional.

No que se refere ao grêmio estudantil, este favorece o processo de tomadas de decisões coletivamente, assim se constitui em mais um órgão de extrema relevância na escola. Portanto é um espaço de discussões, onde todos participam de forma ativa e respeitando as opiniões.

"O Conselho Escolar beneficia-se com a existência de outros espaços de participação na escola, como o grêmio estudantil [...]". (BRASIL, 2004, p. 43). Nesse sentido, tais órgãos visam fortalecer a implementação dos Conselhos Escolares e a organização da escola, tendo como foco contribuir com o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. Veiga (1998, p.123) enfatiza sobre Grêmio estudantil que:

> É preciso que cada grêmio construa sua própria identidade. Uma característica que nos chama a atenção é o aspecto relacionado à importância do intercâmbio entre as diferentes organizações estudantis de várias escolas. Essa troca de conhecimento, experiências e sugestões favorece a participação do aluno na construção do projeto político-pedagógico da escola. É importante lembrar que o grêmio é o reflexo dos alunos, pois os representa e serve de elo de ligação com a direção e a equipe técnica da escola e a comunidade onde está inserida a instituição educativa.

Na visão da autora o grêmio estudantil é um espaço propício para a realização de trocas de informações numa determinada escola, ou entre outras escolas, tem como meta a realização das atividades inseridas no principal projeto da escola, o Projeto Político-Pedagógico. Desse modo o grêmio estudantil é uma representatividade dos alunos, em que buscam a implementação de seus direitos e deveres.

4 ESCOLA PÚBLICA: participação da comunidade na gestão democrática

Compreende-se a escola pública como um espaço que oferece atendimento educacional gratuito a todos sem distinção, possibilitando-lhes oportunidades iguais de aprendizagem com o intuito de garantir aos sujeitos condições necessárias à participação plena na vida social. Para isso, a escola deve considerar e respeitar as particularidades de cada ser, visando a um ensino de qualidade, que tem como base a participação efetiva da comunidade na escola, uma vez que o bom funcionamento escolar envolve a participação de todos. Para tanto, faz-se necessário que a comunidade perceba a fundamental importância de seu envolvimento no contexto escolar e reconheça que a escola pública é de todos. Nessa perspectiva, o gestor escolar precisa administrar de maneira que todos os envolvidos se sintam bem recebidos, e o estado precisa permitir a eleição para gestor de escola, de modo que a comunidade possa intervir democraticamente nas tomadas de decisões, visto que a eleição é democrática.

De acordo com Paro (2012), a gestão democrática envolve a participação da comunidade nas tomadas de decisões das ações pedagógicas. Dessa forma, a eleição para diretor é um dos requisitos básicos para que a comunidade participe.

> A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação. (PARO, 2012, p. 17).

Nesse sentido, entende-se que a participação da comunidade na escola deve se dá num processo democrático contínuo, fazendo parte do cotidiano escolar não somente nas reuniões de rotina, mas oferecer atividades que possam incentivar a participação de todos com mais frequência. Percebe-se que a escola encontra vários obstáculos, inclusive um dos mais comuns é a falta de participação da família, pois muitos deixam a tarefa de educar somente sob a responsabilidade da escola. Assim, observa-se a necessidade a mesma tem de abrir suas portas para a comunidade, fazendo entender que a melhor maneira de ajudar os seus filhos no processo de ensino e aprendizagem é trabalhar em parceria com a escola, participando de tudo que acontece em seu âmbito.

A comunidade precisa compreender que a escola é um espaço público, e a mesma precisa realizar trabalhos que favoreçam o envolvimento da comunidade, para que juntas dividam as responsabilidades de educar.

Segundo Paro (2002), a democratização faz-se a partir de ações concretas, nas relações entre os envolvidos. Sendo assim, Brasil (2004a, p. 52) afirma que a:

> Gestão democrática se constrói no cotidiano escolar, no espaço do exercício da autonomia, constituída pela vontade e segundo os valores e objetivos coletivos. Para que a gestão da escola pública seja efetivamente democrática é fundamental que ela tenha seu espaço de autonomia, inclusive para decidir que tipo de exercício democrático deseja praticar.

Diante desse posicionamento, fica claro que a escola precisa estar aberta a todos, criar elo com a família, para que cada participante possa expor e compartilhar suas ideias, eliminar atitudes autoritárias que impedem a aproximação da comunidade e não atender aos interesses de uma minoria, ou seja, a escola deve realizar suas ações em conjunto com a comunidade, visando à melhoria na qualidade do ensino de forma que contemple os anseios da população. Acredita-se que a gestão democrática cria condições para que a comunidade se faça presente.

> A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, é favorecer uma aproximação. (LIBÂNEO, 2008a, p.102).

Nesse sentido, a presença da comunidade é fundamental para que a democratização da escola pública realmente aconteça, pois se considera necessário o trabalho coletivo e participativo para que se alcance um resultado positivo no que diz respeito ao aprendizado do aluno.

Sabe-se que não é fácil superar os obstáculos que surgem, porém se todos juntos buscarem alternativas provavelmente os objetivos propostos serão alcançados, o que resulta no sucesso escolar, considerando que todos merecem ser ouvidos e que o diálogo é peça fundamental para se chegar a um consenso.

É importante que se tenha a consciência de que a participação é o principal meio utilizado para a criação de uma sociedade igualitária. A escola pública precisa do apoio e da colaboração de toda a comunidade, uma vez que a democratização se constrói a partir da ação conjunta. Assim, a efetivação só acontece com o comprometimento de todos os envolvidos.

Percebe-se que a cada dia com os avanços tecnológicos aumentando a todo instante, faz-se cada vez mais necessário que a educação adote um novo perfil para atender a uma nova era. Nessa ótica, observa-se que é um grande desafio

para a escola preparar o sujeito conforme suas reais necessidades, capaz de atender às exigências da sociedade contemporânea.

Segundo Libâneo (2008), a educação busca um novo modelo que vise a um ensino de qualidade, que não seja de caráter capitalista, uma vez que a escola não é comércio, pois o aluno é um sujeito que compõe a escola. Dessa forma, o aluno não é um produto de venda e compra, mas sim um sujeito pensante que produz conhecimentos, portanto, a escola é o espaço que promove saberes necessários à vida social desse sujeito.

Nesse sentido, a escola constitui-se num espaço de participação de todos, almejando uma sociedade igualitária. Segundo Libâneo (2008), a principal característica da escola pública é a participação de todos no acesso aos saberes socialmente construídos ao longo do tempo. As instituições escolares têm autonomia para junto com a comunidade interna e externa definirem suas metas.

Ressalta-se que essa participação se refere à tomada de decisões ao definir as ações pedagógicas em conjunto, envolvendo a comunidade de maneira consciente. Nesse contexto, o gestor não deve ser autoritário, mas sim flexível e democrático, pois caso contrário a escola acaba reproduzindo desigualdade social. Ainda nessa perspectiva, a escola que se preocupa com a formação de seus alunos, envolve a comunidade em suas ações pedagógicas, uma vez que essa postura garante uma aprendizagem mais eficiente para alunos.

O gestor precisa saber liderar, nortear o trabalho escolar de modo que todos se sintam incluídos, pois uma gestão democrática faz com que as pessoas participem das tomadas de decisões da escola, compartilha e informa a comunidade sobre o funcionamento de suas ações, visto que a escola pública só alcançará a qualidade de ensino tão esperada quando compartilhar suas ações com todos os envolvidos.

5 DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO: buscando a qualidade no processo pedagógico.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, artigo 205, entende-se que a educação é um direito de todo cidadão e cidadã. Assim, conforme as determinações legais, todos, sem discriminação, têm direito a uma educação de qualidade, pois é notório que o crescimento de uma nação tem como base a educação, uma vez que é através desta que se formam não apenas trabalhadores, mas sujeitos conscientes.

Segundo Abranches (2006), A Conferência Mundial sobre Educação para todos, em 1990, traz mudanças bastante significativas no que diz respeito a uma educação para todos. Nessa conferência ocorrida em Jontiem-Tailândia, em 1990, em acordo com 155 países, aproximadamente 1.500 pessoas de organizações governamentais e não governamentais estiveram presentes pela luta em prol de uma educação para todos.

Em resumo, o resultado dessa conferência foi o acordo consensual de um ensino gratuito e de qualidade a todos os sujeitos, garantindo o desenvolvimento pleno da pessoa, objetivando afirmar uma proposta referente à universalização do acesso e da permanência do aluno na escola.

Nesse sentido, com base nessas considerações, compreende-se que o ensino público se estabelece em adotar práticas pedagógicas que permitam aos alunos desenvolverem suas competências e habilidades, de modo que as propostas explícitas nos registros legais se concretizem.

A democratização do ensino permite ao cidadão condições para que ele participe da sociedade de maneira consciente, isto é, quando a escola se compromete em promover mudança e dividir com a comunidade e a família as responsabilidades de educar.

Acredita-se que a qualidade do ensino depende do trabalho coletivo, da parceria da comunidade e escola, uma vez que a colaboração dos envolvidos no processo de aprendizagem do aluno é fundamental para o sucesso escolar.

No Ensino Público, a mudança é fator imprescindível, e por sua vez a escola é um espaço onde são confrontadas ideias e opiniões, assim, o ensino democrático é construído a partir de indagações, em que todos discutem, refletem a

respeito do mundo no qual estão inseridos. Portanto, sem a participação da comunidade não há democracia. Não se constrói um ensino democrático somente com o ensino técnico.

> A construção da escola democrática constitui, assim, um projecto que não é sequer pensável sem a participação activa de professores e de alunos, mas cuja realização pressupõe a participação democrática de outros sectores e o exercício da cidadania crítica de outros actores, não sendo, portanto, obra que possa ser edificada sem ser em co - construção. (LIMA, 2002, p.42).

Nesse sentido, só se estabelece uma escola democrática com a participação da comunidade em geral. Para tanto, a gestão escolar precisa criar condições que possibilitem o envolvimento de todos os segmentos escolares nas tomadas de decisões, a fim de poder concretizar um ensino de qualidade e conforme os interesses da população. Nesse contexto, a gestão da escola é fundamental, isto é, quanto mais possibilitar a participação da comunidade, mais efetivamente construirá uma escola democrática. É necessário e até urgente que a comunidade participe ativamente das ações pedagógicas.

De acordo com Paro (2012), o ensino público encontra-se em uma situação não muito boa e isso não é novidade, sabe-se há muito tempo dessa mesma história, e o pior é que o Estado não toma iniciativas que resolvam essa dificuldade. Isso leva a crer que o Estado não sente interesse em solucionar esse tal problema, uma vez que é de interesse da minoria a falta de conhecimento da população. Nota-se, nesse sentido, que há um grande descaso dos governantes para com a população.

> No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado. E isso só terá condições de acontecer “na medida em que aqueles que mais se beneficiarão de uma democratização da escola puderam participar ativamente das decisões que dizem respeito a seus objetivos e às formas de alcançá-los”. (PARO, 2012, p. 40 grifo do autor).

Conforme o autor evidencia, a comunidade, alunos e pais de alunos precisam se fazer presentes nas tomadas de decisões da escola, de maneira que as ações estejam voltadas para o interesse da população e não para os interesses dos dominantes. Para tanto, é imprescindível que os participantes tenham conhecimento das reais necessidades e dos problemas da escola. Assim, precisam estar presentes na escola, buscarem conhecer com mais profundidade o que acontece no contexto escolar.

A escola é de todos, portanto, todos devem participar. A comunidade

precisa criar associações de apoio com o intuito de manter uma participação mais efetiva nas ações educativas, pois os problemas que surgem no âmbito escolar não são somente da escola, mas também da sociedade como um todo. Por isso, as pessoas precisam conscientizar-se a fim de que busquem juntas solucionar os eventuais problemas que aparecem, discutindo e buscando alternativas que favoreçam os interesses da população, que visem melhorar suas condições de vida.

Não basta apenas a comunidade saber do seu direito de participação, é preciso, antes de tudo, que ela participe e faça valer esse direito. Percebe-se que não é fácil a luta por uma escola democrática, porém torna-se mais difícil ainda se os envolvidos não persistem em participar.

Conforme Paro (2012), a partir da democratização do acesso ao ensino público, tornou-se mais precário o atendimento, levando aqueles em condições econômicas mais elevadas a matricularem-se nas escolas particulares. Desse modo, a escola pública gratuita passa a receber pessoas diferentes daquele público que era acostumada a atender, só que dessa vez em condições precárias ainda maiores, pois os governantes não demonstram muito interesse em manter a classe popular informada.

> Assim, a escola pública de boa qualidade é algo defensável e necessário aos seus usuários, primeiramente e acima de tudo não porque simplesmente vai prepara-los para o trabalho, ou para a universidade, contribuir para o desenvolvimento econômico ou diminuir a delinquência social etc. (PARO, 2012, p. 87).

Nesse sentido, é necessário que todos tenham acesso a um ensino de qualidade, pois se acredita que é por meio da educação que o sujeito terá oportunidade de participação social. Portanto, é indispensável que o ensino público possibilite ao sujeito a inserção de novos conhecimentos, que favoreçam a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Segundo Paro (2012), a falta de competência do ensino público deve-se na maioria das vezes, ao fato de que o sistema por querer oferecer atendimento a todos, acaba prejudicando o ensino, quando se preocupa somente em atender a todos, deixando de lado a qualidade do serviço oferecido, isto é, está mais preocupado com a quantidade do que com a qualidade. Nesse sentido, faz-se necessário que a escola que se diz democrática adote novas metodologias de ensino. ‘’É preciso transformar inteiramente a própria maneira de levá-las aos jovens estudantes’’. (PARO, 2012, p. 91).

Diante de tudo isso, é preciso mudar a maneira de educar, ou seja, o ensino precisa estar voltado para a cidadania, de maneira a oferecer aos alunos aquilo que é fundamental para torná-los cidadãos, dando-lhes o que é de direito, um ensino de qualidade.

Acredita-se que a melhoria na qualidade do ensino está intimamente ligada à qualificação profissional, uma vez que com a valorização do professor a qualidade educacional melhora.

> Numa economia de mercado, quando cai a remuneração por determinada ocupação, ocorre, como consequência, uma cadeia de fatores que leva à queda da qualidade de força de trabalho a ela associada. Uma das primeiras ocorrências é a evasão das pessoas mais bem qualificadas, que investiram em sua formação e treinamento na expectativa de obter uma remuneração que tal ocupação já não mais oferece. (...) no caso do professor, acrescente-se a este desestimulo o fato de ter que trabalhar em mais de um emprego para compensar os baixos salários, restando-lhe pouco tempo para dedica-se a uma formação continuada, necessária não apenas para compensar a fraca formação profissional que recebeu, mais também por tratar-se de um trabalho intelectual que exige constante atualização. (PARO, 2012, p. 95).

Dessa forma, percebe-se que a melhoria na qualidade do ensino público implica várias mudanças, além da participação da comunidade na escola, que é fator fundamental, faz-se necessário também o reconhecimento do trabalho docente. Isso significa dizer que além de boas condições de trabalho, o professor precisa também de um salário justo.

No que diz respeito à democratização do ensino público, é indispensável, além da participação da comunidade e dos pais de alunos, a valorização dos profissionais da educação, uma vez que a escola democrática visa à melhoria na qualidade de atendimento aos alunos. Diante de tudo isso, o professor é peça fundamental para que ocorra essa democratização.

6 A GESTÃO DA UNIDADE ESCOLAR VIVENDO E APRENDENDO

No presente capítulo aborda-se a caracterização da pesquisa utilizada para fundamentar este trabalho monográfico, também faz-se uma apresentação da escola-campo “Vivendo e Aprendendo”, e em seguida a análise e discussões dos resultados obtidos da pesquisa na referida escola campo, onde a principal intenção é destacar a gestão democrática como um espaço de participação e compartilhamento de ações que garantam o avanço tanto da aprendizagem dos educandos como do relacionamento entre todos os segmentos da escola.

6.1 Caracterização da pesquisa

Para obtenção das informações necessárias sobre gestão na escola campo, foram necessários alguns procedimentos, como: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo de caráter qualitativo e aplicação de questionários. A pesquisa bibliográfica segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 57): “não é mera repetição do que foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Desse modo esse tipo de pesquisa tem caráter qualitativo e visa estabelecer relações entre os resultados a fim de explicitar os resultados obtidos, esclarecendo os questionamentos apresentados no trabalho monográfico.

Em seguida tem-se a pesquisa de campo, que ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 69) é:

> [...] é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Assim sendo o objetivo da pesquisa de campo se baseia-se nos dados da realidade como requisito para a obtenção de informações, levando em consideração fundamentar o tema proposto.

Posteriormente, para a coleta de dados, foram aplicados questionários abertos, que segundo Vergara: “O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital. [...] No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes [...]”. (VERGARA, 2011, p. 52). Portanto para a concretização do levantamento dos dados

foram questionados 1 (uma) gestora, 1 (uma) supervisora, 4 (quatro) professores do 1° ao 5° ano, 4 (quatro) pais, 6 (seis) alunos, 2 (dois) vigiais e 2 (dois) Auxiliares de Serviços Gerais.

O foco principal da pesquisa é fazer uma reflexão acerca do tipo de gestão da escola-campo, visando a compreensão do processo pedagógico e dando importância a gestão democrática como um espaço aberto que prime pelas atividades em conjunta organizadas.

6.2 A escola-campo

A Unidade Escolar Vivendo e Aprendendo está localizada na zona urbana de Chapadinha, faz parte da Rede Municipal de Ensino, atende uma clientela de alunos do 1° ao 5° ano do Ensino Fundamental nos turnos matutino e vespertino.

Atualmente a escola “Vivendo e Aprendendo” atende 408 (quatrocentos e oito) alunos. Quanto a estrutura física da escola está constituída por 9 (nove) salas de aula, 01 (uma) diretoria, 1 (uma) cozinha, 06 (seis) banheiros, 01 (um) depósito, 01(uma) sala de vídeo e 1 (uma) quadra de esporte descoberta.

No que se refere ao quadro de funcionários conta com 41 (quarenta e um) e está distribuído da seguinte forma: 1 (uma) diretora com graduação em História, 01(uma) recepcionista, 1 (um) datilógrafo, 1 (uma) Supervisora, 2 (dois) auxiliares de secretaria, 24 (vinte e quatro) professores, sendo 21 (vinte e um) com formação superior, 1 (um) cursando Letras e 03 (três) possuem apenas o Ensino Médio na modalidade magistério.

6.3 Análise dos dados da pesquisa

Sabe-se que a gestão democrática promove um trabalho coletivo em parceria com todos os segmentos, visa estabelecer uma relação entre comunidade, pais, alunos e funcionários, a partir de uma relação aberta e democrática, aceita sugestões, ouve cada envolvido e trabalha em conjunto, tendo em vista o aluno e sua aprendizagem.

O objetivo deste capítulo é promover uma reflexão das respostas obtidas, assim sendo foram direcionados questionários abertos para a gestora, a

supervisora, 4 (quatro) professores atuantes do 1° ao 5° ano, 4 (quatro) pais, 6 (seis) alunos, 2 (dois) vigias e 2 (dois) Auxiliares de Serviços Gerais, com o objetivo de concretizar este trabalho monográfico, fazer a análise do resultado da pesquisa e também refletir sobre a concepção de gestão desses agentes no espaço escolar. Para fundamentar os questionamentos utilizou-se os teóricos que embasam acerca do tema estudado.

✓ Gestora e supervisora

Sabe-se que a gestão é o meio eficaz para a inserção de procedimentos que ajudam a escola na superação dos entraves pelos quais perpassa. Desse modo, o papel do gestor e do supervisor pedagógico tem ampla importância, pois estes se configuram como líderes, em especial o gestor da escola, pois tem por função envolver a participação de todos que fazem a escola no processo de tomada de decisões. Libâneo (2008a, p.101, grifo do autor) destaca que:

> A *direção* é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientado-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível.

Desse modo, a função do gestor é centralizada em uma pessoa, que seja capaz de liderar significativamente uma escola, num processo coletivo e participativo. E o supervisor pedagógico, por sua vez, tem a função de articular o trabalho didático e pedagógico, auxiliar os docentes em seus desafios na sua prática educativa oferecendo-lhes subsídios coerentes para a qualidade do ensino, numa dimensão crítica e reflexiva Analisam-se, a seguir, as respostas, da gestora e supervisora.

Como a direção da escola enfrenta eventuais problemas com relação ao processo de ensino aprendizagem?

Gestora: “*Com autonomia segurança e acima de tudo de forma democrática, onde todos participam”.*

Supervisora: “*A equipe escolar reúne-se e com a participação de todos busca soluções para resolver as situações problemas que atrapalham o processo de ensino e aprendizagem e promovem palestras com temas importantes e atuais”.*

De acordo com as respostas acima, observou-se que ambas demonstram entendimento quanto à maneira mais eficiente de se resolverem problemas educacionais, ou seja, contam com o apoio de todos os envolvidos no processo, a fim de solucioná-los de maneira democrática e participativa, uma vez que o problema de aprendizagem do aluno não diz respeito somente ao professor, mas a todos que compõem a escola. Libâneo (2008a, p. 217) destaca que:

> As funções do diretor são, predominante, gestoras e administrativas, entendendo-se todavia que elas tem conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativos e existem em função do campo educativo.

Portanto, de acordo com o autor, a função gestora é de caráter tanto pedagógico, administrativo e financeiro, pois a escola é uma instância educativa, que trabalha em prol do desenvolvimento de competências e habilidades nos educandos a partir de uma prática autônoma e participativa liderada pela pessoa do gestor.

Como você contribui para o trabalho pedagógico junto ao professor em sala de aula?.

Gestora: "*Com suporte didático e humano".*

Supervisora: "*Orientando-os pedagogicamente nos trabalhos desenvolvidos no ambiente escolar, apresentando sugestões de atividades para melhorar a aprendizagem em sala de aula".*

A partir das falas mencionadas, as mesmas vêm afirmar que contribuem de maneira bastante positiva auxiliando o corpo docente na busca de práticas que favoreçam a melhoria e oportunize um ensino de qualidade, a fim de articular ações eficientes, demonstrando assim, comprometimento profissional. De acordo com Lück (2008, p. 16):

> "[...] pouco o diretor pode fazer para que a escola promova a melhoria da aprendizagem dos alunos, se não mediante atuação de liderança realizada a partir do conhecimento da cada um dos seus espaços e processos. Não fazê-lo representa deixar de fazer o que é mais importante da gestão escolar, a sua função, enfim contribuir para a melhoria da aprendizagem dos alunos."

Dessa forma, considerando o que diz a autora, o gestor deve estar a par do que ocorre no espaço da sala de aula para contribuir, juntamente com o professor e de maneira significativa na melhoria do espaço escolar e nas atividades desenvolvidas em sala de aula.

Indagadas sobre quais ações a escola desenvolve com o intuito de

promover uma gestão democrática, responderam:

Gestora: "*Reuniões bimestrais com pais e comunidade como também funcionários em geral".*

Supervisora: "*A escola promove reuniões mensais e bimestrais com a comunidade escolar para que haja uma interação entre todos visando a uma gestão participativa".*

Segundo as falas mencionadas, a escola preocupa-se em promover ações com a participação de pais, comunidade e funcionários, de modo a dinamizar uma gestão democrática, visto que a participação coletiva influencia no sucesso escolar. Mas na contramão desses pressupostos, percebeu-se que suas respostas não se materializam na prática. Vale ressaltar que por não saberem justificar o motivo, alguns professores em suas respostas afirmam que não há uma participação efetiva por partes dos sujeitos envolvidos no processo pedagógico.

Libâneo (2008a, p.104, grifo do autor) coloca que:

> Em relação, ao trabalho em equipe, é importante assinalar que a liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e ao *status* da pessoa. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional.

Baseando-se no pensamento do autor a liderança é essencial para a promoção de práticas significativas na escola, desse modo para a efetivação de uma gestão democrática a participação é um meio que garante alcançar melhores resultados e objetivos educacionais, visando tornar a escola um espaço que trabalhe em equipe para atingir a qualidade no ensino.

Questionadas sobre como é a participação da família na escola, deram as seguintes respostas:

Gestora: "*Muita boa".*

Supervisora: *"A participação de algumas famílias na escola é boa, pois muitos pais são presentes nas ações que a escola desenvolve no período letivo".*

Diante das respostas mencionadas, fica claro que a família exerce com responsabilidade o seu papel de colaboradora na educação escolar de seus filhos. Essa prática de participação estimula no aprendizado do aluno, pois compartilhar responsabilidades é contribuir positivamente com o desenvolvimento da capacidade e formação do educando.

Segundo Reis (2007, p.6), "os pais devem tomar consciência de que a

escola não é uma entidade estranha, desconhecida e que sua participação ativa nesta é garantia da boa qualidade da educação escolar."

Indagadas se o Projeto Político-Pedagógico é elaborado de maneira coletiva e democrática e de que forma os sujeitos participam na elaboração, responderam:

Gestora: *"Sim, em todos os pilares o Projeto Político-Pedagógico é seguido".*

Supervisora: *"Sim, os sujeitos participam através de entrevistas, relatórios questionários e encontros onde todos possam interagir democraticamente".*

Fica evidente que de acordo com as respostas obtidas que tanto a gestora como a supervisora reconhecem a importância da participação de todos para a elaboração do Projeto Político-Pedagógico. Porém o que se observou é que tudo isso ainda está distante da realidade observada, prova disso é a afirmação de um dos professores sobre a inexistência de gestão democrática na escola. E diante desse entendimento, vale ressaltar o que Oliveira (2008, p.10) afirma:

> Um PPP elaborado e articulado a partir da contribuição da comunidade escolar constitui instrumento de prática coletiva, comprometida com a orientação de conjunto, fazendo com que haja compromisso das pessoas que integram o processo educativo.

Portanto, é viável sim a construção do Projeto Político Pedagógico de forma democrática e participativa, onde as metas traçadas envolvam a comunidade escolar de forma ampla, para que juntas decidam os objetivos que a escola almeja. "[...] A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola [...]". (LIBÂNEO, 2008ª, p.139).

Que medidas são tomadas frente aos problemas de aprendizagem no contexto de sala de aula?

Gestora: *"Aulas extras, tarefas para casa, conteúdos diferenciados, entre outros".*

Supervisora: *"Encontros com o gestor e os professores para conversar sobre as dificuldades encontradas em sala de aula e em seguida marcar sessões de estudos com termos relevantes para amenizar os problemas encontrados e sugerir atividades diversificadas".*

Percebe-se que as entrevistadas esclarecem a forma como procuram solucionar os problemas de aprendizagem que surgem no espaço de sala de aula,

demonstrando preocupação para solucionar os conflitos, assim buscam medidas eficientes que resolver tais problemas. Vale lembrar que a colaboração da família tem forte influência nessas situações. Mas o que se constatou de fato é que tudo isso não passa de mera aparência, porque nem tudo que foi citado acontece na prática, ficando apenas na teoria.

De acordo com Lück (2008, p.16), “a presença do diretor na sala de aula, observando o desenvolvimento da classe, e verificando como os alunos reagem às orientações dadas pelos professores, torna-se fundamental”. Neste sentido, fica evidente que o acompanhamento do gestor no processo de aprendizagem dos alunos é de suma importância para seu desenvolvimento da aprendizagem.

✓ Pais

Para continuar a análise de dados, questionou-se também 04 (quatro) pais de alunos, pois sua concepção de gestão é essencial para a concretização do presente trabalho. A participação dos pais na vida escolar de seus filhos é fator indispensável para o processo de formação dos indivíduos. “A exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola corresponde a novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho [...]”. (LIBÂNEO, 2008a, p.114). Para melhor compreensão das respostas os pais foram nomeados de “A”, “B”, “C” e “D”.

Você participa do processo de tomada de decisões das ações escolares?

Pai “A”: *“ Não”.*

Pai “B”: *“Sim”*

Pai “C”: *Sim, pois é importante acompanhar o desempenho da escola e de nossos filhos”.*

Pai “D”: *“Nem sempre as vezes o tempo não dá”.*

Diante das falas mencionadas acima os pais “B” e “C” são mais satisfatórias, porque demonstram saber a importância que tem a participação dos pais nas tomadas de decisões da escola. Nessas respostas, percebeu-se que os questionados se preocupam com o aprendizado de seus filhos.

Porém, no depoimento do pai “D”, observou-se que há pouco entendimento quanto à necessidade de os pais participarem das ações escolares. Entende-se que a escola deve informar à família da importância de sua presença na

instituição escolar, uma vez que a qualidade da educação depende da participação e . Segundo Costa (2008, p. 15):

> Quando a sociedade é motivada a participar das decisões tomadas na escola, há um engajamento maior, com todos se sentindo responsáveis pelos resultados apresentados e se posicionando como sujeitos ativos e capazes de mudar os rumos da escola para melhor.

Nesse contexto, entende-se que a escola deve motivar a comunidade a participar ativamente do processo educativo no sentido de opinar na implementação de projetos educacionais que viabilizem o crescimento na escola, em especial do educando, por isso é que os interesses específicos devem ser levados em consideração.

Questionados sobre o que a gestora promove para garantir uma boa parceria entre a escola e a comunidade, responderam:

Pai “A”: *“A educação para as crianças e outras atividades”.*

Pai “B”: *“Reuniões”.*

Pai “C”: *“Oferece oportunidades para participamos das decisões”.*

Pai “D”: *“Gincana, palestras e datas comemorativas”.*

Observa-se que a maioria dos questionados reconhecem que a escola procura desenvolver ações, estabelecendo a parceria entre família e escola. “[...] por meio de canais de participação da comunidade, a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o *status* de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil [...]”.(LIBÂNEO, 2008a, p.139).

De que forma a comunidade participa no que diz respeito à melhoria da qualidade do ensino?

Pai “A”: *“Participando das reuniões e acompanhando meus filhos nas atividades”.*

Pai “B”: *“Participo das reuniões”.*

Pai “C”: *“Dando opiniões cabíveis a educação de nossos filhos”.*

Pai “D”: *“Através das reuniões”.*

Analisando os posicionamentos dos pais diante da primeira questão, constatou-se que alguns se contradizem em suas respostas, pois primeiramente afirmam que não participam das tomadas de decisões, já nesta questão dizem participar, sendo assim, observou-se que o mesmos não têm uma participação ativa com frequência nas atividades desenvolvidas pela escola.

[...] acredita-se que numa escola democrática, serão favorecidos somente aqueles que participarem ativamente do processo de tomada de decisões. (PARO, 2012).

Como você analisa a atuação da gestora da escola de seu filho?

Pai “A”, “B”, “C” e “D”: *“Boa”.*

Percebe-se que as respostas foram unânimes, pois todos concordam em dizer que a atuação da gestora é boa. No entanto, mesmo que os pais tenham dado uma resposta favorável, a realidade constatada é outra, o que se comprova a partir das falas de alguns professores quando afirmam que a gestora não é tão excelente na sua prática, deixando a desejar com relação a uma gestão democrática. Para Macedo, (2008, p. 21):

> A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizada o trabalho conjunto das pessoas, orientando as no rumo dos objetivos. Tais tarefas remetidas á escola configuram a gestão escolar, onde assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e a formação dos alunos.

Portanto, a escola é um local de compartilhar ideias, de trocas de experiências, de saberes, com o objetivo em comum: a formação do indivíduo para atuar em cidadania. Assim visa desenvolver as aptidões cognitivas, sociais, físicas, motoras, afetivas, ética e estéticas. Assim, para que ocorra é indispensável que o gestor atue socialmente e pedagogicamente.

✓ Professores

A presente pesquisa foi realizada com 4 (quatro) docentes do 1° ao 5° ano, estas serão identificadas de professoras “A”, “B”, “C” e “D” para fazer as discussões dos resultados coerente.

“**O professor é um profissional** cuja atividade principal é o ensino. Sua formação inicial visa a propiciar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para levar adiante o processo de ensino e aprendizagem nas escolas [...]”. (LIBÂNEO, 2008a, p.75).

Questionadas se na sua escola acontece gestão democrática, disseram:

Professora “A”: *“Não totalmente, às vezes o corpo de funcionários não fica satisfeito com algumas decisões tomadas”.*

Professora “B’: *“Eu acredito que não há democracia”.*

Professora “C” e “D”: *“Sim”.*

Diante das respostas acima, percebe-se a insatisfação das professoras, tais como os professores “A” e “B”, em relação a sua participação nas tomadas de decisões da escola, sendo que as demais questionadas concordam que existe um trabalho democrático. Considerando que gestão democrática envolve a participação de todos os segmentos escolares, remete-se à teoria de Lück (2006, p. 44), “[...] a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema do ensino e de escolas”.

Indagadas se a gestora tem competências para atuar na gestão, responderam:

Professora “A”: *“Não, o autoritarismo predomina.*

Professora “B”: *“Precisa ser mais competente”.*

Professora “C” e “D”: *“Sim”*

A partir das respostas, constatou-se que há discordância de opiniões entre as docentes, sendo que nem todas estão satisfeitas com a postura da gestora mediante a realidade da gestão por ela exercida, pois as docentes enfatizam que a gestora não possui um perfil profissional adequado que possa contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. Segundo Lück (2009a, p.15):

> O diretor promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, como foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

Nesse sentido o trabalho de uma gestão democrática inclui primeiramente a transparência das ações que motiva a participação tanto de professores quanto dos demais funcionários, a fim de mobilizar a escola e atingir os objetivos propostos em seu projeto educativo.

Sua gestora contribui para uma gestão democrática?

Professora “A”: *“Na maioria das vezes não”.*

Professora ‘B” e “C”: *“Às vezes”.*

Professora “D”: *“Sim”.*

Compreende que as docentes entram em contradição quanto ao papel da gestora no exercício de uma gestão democrática, e no entanto a gestora em uma de

suas falas enfatiza que a escola segue a risca as metas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico.

> A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada individuo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. A prática de nossas escolas está muito longe de atender ao requisito implícito nesta premissa. (PARO, 2012, p. 25).

Nesse sentido o autor destaca a importância da democracia como uma prática recíproca, mas que necessita ter seu conceito definido principalmente no espaço escolar, pois a escola precisa tornar o educando em pessoas críticas, a fim de intervir na realidade para transformá-la.

Indagadas se você é convocado para participar das tomadas de decisões na escola, responderam:

Professora “A”: *“Às vezes”*

Professora “B”: *“Nem todas às vezes”*

Professora “C” e “D”: *“Sim”.*

Constatou-se novamente que as docentes são contraditórias em suas respostas, pois as docentes “A” e “B” questionadas frisam que às vezes são participantes, já as docentes “C” e D” falam que sim, porém numa conversa informal dizem ser mais pela questão da amizade que prevalece e não pelo que realmente acontece dentro da escola.

Considerando as informações apresentadas, apesar de a metade das professoras garantir que é informada, o posicionamento das duas primeiras representa uma preocupação em relação à atuação da gestora. Desse modo, somente quando ocorrer mudanças na postura do gestor, tornar-se-á então possível um melhor rendimento no ensino.

> Para se formar uma equipe, não basta existir um grupo de pessoas. É necessária, em primeiro lugar, a adesão do grupo de profissionais que assumem conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe, de tomar decisões coletivamente, de pôr em prática o que foi decidido e cumprir sua parte em relação ao que foi decidido[...]. (LIBÂNEO, 2008b, p.103)

Assim sendo a participação da escola em seu todo permite que ganhe mais sentido e autonomia, um espaço onde novas ideias são articuladas e os problemas serão enfrentados de forma mais dinâmica e interativa. Portanto, o gestor é uma peça fundamental, pois tem a capacidade de liderar e gerir novas práticas

visando obter resultados mais satisfatórios.

Como você age diante dos problemas que surgem no contexto da sala de aula?

Professora “A”: *“Às vezes participo para a gestão da escola”.*

Professora “B”: *“Procurando atuar com autonomia, dialogando com os alunos e pais”.*

Professora “C”: *Conversando com os alunos, famílias e comunidade, diretor e especialista”.*

Professora “D”: *“Tento resolver da melhor maneira possível, quanto à aprendizagem procuro atender às necessidades dos alunos, com atividade que realmente vem atingir o aprendizado dos mesmos”.*

Sem dúvida, todas as professoras agem de maneira correta ao explicitar que tentam solucionar os problemas apresentadas no contexto da sala de aula com os demais envolvidos e responsáveis. De acordo com Lück (2008, p. 118), “torna-se, portanto, necessário o acompanhamento do trabalho do professor na sala de aula com foco na interação entre as práticas de ensino e a aprendizagem dos alunos, processo esse que se constitui em uma condição essencial do trabalho de gestores escolares”.

O que a gestora promove para garantir a parceria entre escola e comunidade?

Professora “A”: *“Somente reuniões de pais e mestres”*.

Professora “B” e “D”: *“Reuniões”.*

Professora “C”: *“Festas comemorativas”.*

> A gestão emerge para superar, dentro outros aspectos, carência:a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida partir de princípios educacionais democráticos e participativos;b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação;c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas. (LÜCK, 2009b, p. 23).

Nessa perspectiva uma escola democrática e participativa exige de seus atuantes a plena realização de suas tarefas individuais e coletivas, tem como ponto de partida as decisões tomadas coletivamente, pois os objetivos educacionais visam ser alcançados com o direcionamento e a mobilização de uma meta em comum da escola: o processo de ensino e de aprendizagem.

✓ Alunos

Os alunos são os principais alvos de todo processo educativo, portanto a organização do ambiente escolar deve estar totalmente voltada para o sucesso do aluno, tendo em vista o domínio de novas aprendizagens. Assim, a escola necessita envolvê-los de forma dinâmica, permitindo uma relação em que todos sintam-se participantes na construção de novos conhecimentos. Neste sentido, vale lembrar que a família também deve estar em conjunto com a escola, propiciando com responsabilidade e cooperatividade as atividades. Para organização dos questionários, os alunos foram nomeados de “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”.

Ao serem perguntados se participam das ações pedagógicas promovidas pela escola, responderam:

Aluno “A”: “*Sim, nas datas comemorativas*.”

Aluno “B e “F””: “*Sim, através de gincana”.*

Aluno “C” e “D”: “Não”.

Aluno “E”: *“Sim, festas juninas”*

Diante das respostas observar-se que há uma carência quanto a participação dos alunos nas ações promovidas pela escola, ou seja, fica evidente que eles desconhecem o que de fato são essas ações, e conforme a sua concepção consideram tais como aquelas em que a escola promove apenas por meio de datas comemorativas e gincanas, que na realidade fazem parte do calendário escolar. Dessa forma, percebe-se que as ações pedagógicas estão longe do conhecimento dos alunos, para tanto a escola necessita ter uma postura mais comprometida, e assim para informar aos alunos quanto aos procedimentos e atividades que visam desenvolver.

Como se observa nas falas dos alunos, a maioria respondeu que participa, mas em nenhum momento fica claro a participação destes nas ações desenvolvidas na escola, e a partir das observações feitas, ficou explícito que os mesmos só participam das atividades comemorativas. Brasil (2004b, p. 31) ressalta que:

> A construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende, portanto, da ação de todos: dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local. Nesse processo, a articulação entre os sujeitos diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação são fundamentais para o exercício do aprendizado democrático que possibilite a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos.

A participação de todos no processo educativo, facilita o andamento das ações escolares e assim os alunos obtém mais rendimento no processo de ensino e aprendizagem que sem dúvida deve ser o centro de todo processo.

Em seguida, foram questionados sobre as dificuldades de aprendizagem em sala de aula e o que a gestora oferece para resolver esse problema, responderam o seguinte:

Aluno “A”: *Às vezes a professora manda tarefa para a casa.*

Aluno “B”: *Às vezes sim.*

Aluno “C”: *Sim*

Aluno “D” e “F”: *Não*

Aluno “E”: *Sim ela manda às vezes*

Diante das dificuldades de aprendizagem em sala de aula, o que a gestora oferece para resolver esse problema?

Observou-se que a gestora não se envolve em relação ao problema de dificuldades do aluno, ou seja, é responsabilidade fica centralizado apenas no professor, que segundo os alunos supre tal necessidade com tarefas de casa. Diante destas respostas percebe-se o equívoco da gestora, quando na 6ª questão afirma que diante das dificuldades de aprendizagem dos alunos, toma tais providências, como aulas extras, tarefas para casa, conteúdos diferenciados e entre outros. Entende-se, que ou os alunos não compreenderam a questão ou que há uma grande dificuldade por parte dos profissionais em oferecer estratégias cabíveis para estimular os interesses dos alunos. Jardim (2010, p. 136) enfatiza que:

> Se forem desenvolvidos processos de diagnósticos e programas de estimulação e intervenção adequados, pode se atuar no processamento da informação e possibilitar modificação nos resultados da aprendizagem. Cabe à investigação pedagógica e à educacional o desafio dessa questão, uma vez que alteração das condições externa da aprendizagem pode operar mudanças significativas em suas condições internas.

Diante desse posicionamento, percebe-se que para ocorrer a transformação no processo de aprendizagem necessita-se de procedimentos que possa diagnosticar a realidade externa, e a partir dessa realidade intervir nas relações internas.

Nessa perspectiva, é de grande relevância a participação da gestora no processo de aprendizagem dos alunos, oportunizando aos alunos a interação e a coletividade nas suas reais necessidades.

Quando indagados sobre o relacionamento da gestora com os alunos,

responderam que:

Aluno “A”: *“Não, conversa só com os professores”.*

Aluno “B”: “*Sim, ás vezes”.*

Aluno “C”: “*Não, somente com os professores”.*

Aluno “D” e “F”: *“Não”.*

Aluno “E”: “*Sim”.*

De acordo com as respostas dos alunos, constatou-se que a gestora tem um bom relacionamento somente com os docentes, deixando assim transparecer que na prática pedagógica o individualismo prevalece e a mesma não favorece momentos de aproximação com os demais sujeitos. Além disso, entende-se que a gestão precisa desempenhar seu papel de forma coletiva, buscando aproximar-se de todos aqueles que integram a comunidade interna e externa da escola.

Segundo Libâneo (2008b, p. 383),

> O trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização que, por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e de modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva os alunos a produzir melhor resultados de aprendizagem.

A participação efetiva no espaço escolar torna-se eficaz quando há uma participação efetiva nas tomadas de decisões, tendo como finalidade facilitar o processo de ensino e aprendizagem. Nessa visão, é de extrema importância que a escola cumpra seu papel frente a tais necessidades com transparência.

Quando questionados se participam do Conselho Escolar, responderam:

Aluno “A”, “B”, “E” e “F”: “*Não”.*

Aluno “C” e “D”: “*Sim, através dos votos”.*

Fica claro que os alunos não têm conhecimento sobre o que é Conselho Escolar, pois estes são apenas convocados no dia das eleições. Destaca-se como essencial o envolvimento dos alunos nas tomadas de decisões e dar conhecimento das programações estabelecidas pela escola para que todos tenham conhecimento e participem, fazendo do ambiente escolar um espaço democrático.

Segundo Brasil (2004c, p.13),

> O conselho escolar é o espaço que todos os segmentos da comunidade escolar e da comunidade local têm para discutir e encaminhar ações que assegurem as condições necessárias à aprendizagem na escola, para que as crianças, adolescentes e jovens possam ser cidadãos que participam plenamente da vida social.

Entende-se que o Conselho Escolar é um dos principais instrumentos para assegurar a participação de todos e garantir uma educação de qualidade. É um colegiado capaz de facilitar a comunicação e contribuir para a realização das propostas e dar real significado das decisões tomadas coletivamente.

✓ Vigias e Auxiliares de Serviços Gerais

Na escola é essencial a participação de todos os funcionários no processo de tomadas de decisões, assim neste trabalho destaca-se a função dos vigias e dos Auxiliares de Serviços Gerais. Estes são fundamentais para preservar um espaço participativo, portanto para efetivação desta pesquisa foram questionados 2 (dois) vigias e 2 (duas) Auxiliares de Serviços Gerais, os quais são identificadas de Vigia "A", Vigia "B", Auxiliar de Serviços Gerais "A" e Auxiliar de Serviços Gerais "B".

Questionados se a gestora contribui para a uma gestão necessário, responderam:

Vigia "A": *"Não"*

Vigia "B": *"Sim, conversa com professores, pais e alunos".*

Auxiliares de Serviços Gerais "A" e "B": *"Sim".*

Percebe-se que os questionados entram em contradição nas respostas dadas, assim entende-se que falta esclarecimento do que realmente seja um espaço democrático. Lück (2009, p.29) enfatiza que: "Tendo como pano de fundo as novas demandas que a escola enfrenta, e as quais a ela compete responder, são analisadas questões fundamentais e os novos desafios afetos à gestão educacional [...]".

Você é convocado para participar das tomadas de decisões na escola?

Vigia 'A" e "B": *"Não".*

Auxiliar de Serviços Gerais "A": *"Às vezes".*

Auxiliar de Serviços Gerais "B": *"Sim".*

Surgem mais falas contraditórias. Considera-se então que o papel do gestor deve emergir como um líder capaz de solucionar os eventuais problemas que surjam no contexto escolar. Gandin, (2010, p. 63) ressalta que:

> Trabalhar participativamente significa estar um grupo num processo de construção de suas ideias e de sua prática, de tal modo que todos estejam caminhando no mesmo rumo, com cada pessoa e cada conjunto menor de pessoas realizando suas tarefas próprias. Isto que dizer que cada um traz suas idéias, sua paixão, seus anseios e suas dificuldades e todos juntos vão organizando este tesouro e decidindo sobre ele a cada momento.

Nessa perspectiva, o trabalho em equipe direciona a produtividade das ações escolares, assim, considera-se importante que todos expressem seus ideais para que juntos encontrem soluções cabíveis a fim de proporcionar um ambiente dinâmico e significativo.

Indagadas sobre o que a gestora promove para garantir a parceira entre a escola e a comunidade, disseram:

Vigia “A” e “B”: *“Reuniões de pais e mestres”.*

Auxiliares de Serviços Gerais “A” e “B”: *“Promove palestras e eventos tais como festas em datas comemorativas”.*

Compreende-se pelas respostas obtidas que a participação tanto dos vigias como das Auxiliares de Serviços Gerais se dá de forma passiva, ou seja, neutra, pois na maioria das vezes são muito mais ouvintes, meros receptores. Num espaço democrático, o que vala a pena é a autonomia para garantir o avanço das atividades escolares. “[...] Através do processo participativo os indivíduos vão aprendendo o jogo democrático, onde têm todo o direito de se expressarem, de lutarem por suas ideias e convicções, mas também devem respeitar as decisões coletivas.” (VASCONCELLOS, 2006, p. 26).

A partir dos resultados obtidos, constatou-se que não há uma gestão democrática na escola-campo, pois entre os questionados existe uma grande dificuldade para manterem uma parceria, assim, a gestora precisa favorecer um ambiente acolhedor e favorável, onde todos, pais, alunos, docentes e demais profissionais, possam gozar de um espaço democrático e aos alunos seja oferecida uma educação plena e construtiva. Nesse sentido a escola tornar-se-á em espaço participativo onde todos participem.

Desse modo, este trabalho defende a inserção de uma gestão democrática para a melhoria e qualidade do ensino, visando ao desenvolvimento da escola como um todo, para que assim produza resultados significativos. Portanto no contexto escolar a atividade conjunta deve ser mais valorizada no sentido de garantir a democratização da escola.

7 CONCLUSÃO

A abordagem da temática gestão democrática é relevante para a melhoria da qualidade do ensino, pois se percebe que o sucesso escolar depende do trabalho coletivo no espaço escolar.

Constata-se que quando os pais, comunidade e funcionários participam das tomadas de decisões escolares, evidencia-se o modelo de gestão democrática e posteriormente o sucesso no processo de ensino e aprendizagem. Portanto, verificou-se que a instituição pesquisada não apresenta o perfil de gestão democrática, porém se esforça para oferecer um ensino de qualidade. A partir das observações e questionamentos feitos, percebe-se que a escola campo precisa realizar mais ações que envolvam a participação de todos, onde a comunidade seja realmente informada de tudo que acontece no âmbito escolar.

Compreende-se que uma escola que se define como democrática permite a participação de todos nas tomadas de decisões escolares. O trabalho em parceria com a comunidade por meio de reuniões, palestras, discussões e o desenvolvimento de projetos contribui efetivamente para a educação dos alunos, nesse sentido a participação significa garantir que as ações da escola se desenvolvam com mais êxito.

A gestão desempenha melhor seu trabalho pedagógico quando ocorre de forma autônoma e democrática, possibilitando assim, o rendimento dos alunos. Para tanto, o gestor escolar precisa ser um líder, comprometido com a melhoria das atividades escolares. O gestor democrático não restringe a participação dos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, mas sim trabalha assegurando que todos os segmentos participem. Todas as decisões da escola devem ser realizadas em conjunto, pois, desse modo, é mais vantajoso.

Portanto, a escola precisa propiciar uma educação de qualidade, considerando que todos os segmentos contribuem para o sucesso escolar. As ações escolares, quando decididas em conjunto, promovem resultados satisfatórios. Por essa razão, a escola precisa realizar atividades que priorizem o apoio da comunidade, dos pais de alunos, o que certamente será uma maneira eficiente de garantir práticas educacionais significativas.

Espera-se que esse trabalho possa suscitar no leitor o interesse de

aprofundar mais essa abordagem e fazer novas descobertas, que possam contribuir para a construção de saberes, pois se sabe que a investigação não se encerra aqui e nem o assunto abordado foi explorado em sua totalidade, uma vez que os objetos de pesquisa podem ser revistos e se desdobrarem em novos estudos.

Neste trabalho apresentam-se algumas sugestões para a efetivação de uma gestão democrática na escola e ainda para uma reflexão sobre o tema estudado, como instrumento de participação:

✓ Que a comunidade escolar tenha mais participação nas tomadas de decisões na escola;

✓ Desenvolver um ambiente escolar mais propício viabilizando a participação de toda escola;

✓ Criar um espaço mais democrático, tendo como foco o diálogo, compromisso e participação;

✓ Utilizar os instrumentos de participação a fim de garantir a implementação de uma gestão democrática.

REFERÊNCIAS

ABRANCCHES, Mônica. **Colegiado escolar:** espaço de participação da comunidade. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria da educação Básica. **Conselhos escolares:** uma estratégia de gestão democrática da educação pública**.** Brasília: MEC, SEB, 2004a.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria da educação Básica. **Conselho escolar e a aprendizagem na escola.** Brasília: MEC, SEB, 2004b.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria da educação Básica. **Conselho escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade.** Brasília: MEC, SEB, 2004c.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria da educação Básica. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor.** Brasília: MEC, SEB, 2004d.confimar

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **LDB passo a passo:** Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional lei Nº 9.394/96 comentada. 4 ed. São Paulo: Avercamp, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada de 5 outubro de 1988. 46 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios de administração:** o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COSTA, Nelzir Martins. Um olhar sobre o programa escola comunitária de gestão compartilhada. **Revista Gestão em rede**. Curitiba – PR. Consed, nº 84, p. 15, Abril, 2008.

COSTA, Marilda de Oliveira. Gestão democrática entre o mercado e a educação. **Revista Mundo Jovem**. Porto Alegre. ano: 50, nº 429, p. 10, Agosto, 2012.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?:** Análise da proposta do estado capitalista brasileiro para burocratização de sistema escolar. 4 ed. São Paulo: Cortez: Autores associados, 1989.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo:** na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 17 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

JARDIM, Wagner Rogério de Souza. **Dificuldades de aprendizagem no ensino fundamental:** manual identificação e intervenção. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2010.

LIMA, Licínio C. **Organização escolar e democracia radical:** Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

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

_____. **Liderança em gestão escolar**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. O caminho da gestão e a liderança escolar. **Revista Gestão em rede.** Curitiba – PR. Consed, nº 85, p. 16, Maio, 2008.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009a.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009b.

_____. **A escola participativa:** o trabalho do gestor. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

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

_____. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2008b.

MACEDO, Maria de Lourdes Leôncio. Escola de qualidade se faz assim. **Revista Gestão em rede.** Curitiba – PR. Consed, nº 85, p. 19-21, Outubro, 2008.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas e amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Politica e gestão da educação.**2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

OLIVEIRA, Beatriz Luz Lima; SILVA, Heliane Gomes da. Um caso de construção coletiva do Projeto Político -Pedagógico. **Revista Gestão em rede.** Curitiba – PR. Consed, nº 89, p,19, Maio, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2012.

REIS, Risolene Pereira. Relação e escola: uma parceria que dá certo**. Revista Mundo Jovem.** Porto Alegre. ano: 45, nº 373, p. 6, Fevereiro, 2007.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2006.

VEIGA, Zilah de Passos Alencastro. As Instâncias Colegiadas da Escola. In: Veiga, Ilma Passos Alencastro (org). **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico.** Campinas, SP: Papirus,1998.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE 1- Questionário para supervisor (a) e gestor (a)

1) Como a direção da escola enfrenta eventuais problemas com relação ao processo de ensino aprendizagem?

2) Como você contribui para o trabalho pedagógico junto ao professor em sala de aula?

3) Quais ações que a escola desenvolve com o intuito de promover uma gestão democrática?

4) Como é a participação da família na escola?

5) O Projeto Político Pedagógico é elaborado de maneira coletiva e democrática? De que forma os sujeitos participam na elaboração?

6) Que medidas são tomadas frente aos problemas de aprendizagem no contexto de sala de aula?

APÊNDICE 2- Questionários para os pais

1) Você participa do processo da tomada de decisões das ações escolares?

2) O que a gestora promove para garantir uma boa parceria entre a escola e a comunidade ?

3) De que forma a comunidade participa no que diz respeito à melhoria da qualidade do ensino?

4) Como você analisa atuação da gestora da escola de seu filho?

APÊNDICE 3- Questionário para Professor, Vigia e ASG.

1) Na sua escola acontece gestão democrática?

2) A sua gestora tem competências para atuar na gestão?

3) Sua gestora contribui para uma gestão democrática?

4) Você é convocado informado para participar das tomadas de decisões na escola?

5) Como você age diante dos problemas que surgem no contexto da sala de aula?

6) O que a gestora promove para garantir a parceria entre escola e comunidade?

APÊNDICE 4- Questionário para alunos

1) Você participa das ações promovidas na escola?

2) Diante das dificuldades de aprendizagem em sala de aula, o que a gestora oferece para resolver esse problema?

3) A gestora é atuante na escola?

4) Em sua opinião a gestora tem um bom relacionamento com os alunos?

5) Você participa do conselho escolar? De que maneira?