

EURÍDICE SOUZA DE FARIAS

GESTÃO ESCOLAR: DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA
E PRÁTICAS EDUCATIVAS

Orientador: Prof. Doutor Óscar Conceição de Sousa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração.

Instituto de Educação

Lisboa

2018

EURÍDICE SOUZA DE FARIAS

GESTÃO ESCOLAR: DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA E
PRÁTICAS EDUCATIVAS

Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias, para a obtenção do grau de
Mestre em Ciências da Educação, mediante o
Despacho Reitoral nº. 301/2018, de 25 de
Setembro, perante a seguinte composição do
júri:

Presidente: Professora Doutora Isabel
Rodrigues Sanches da Fonseca

Arguente: Professor Doutor António Teodoro

Orientador: Prof. Doutor Óscar Conceição de
Sousa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração.

Instituto de Educação

Lisboa

2018

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós, que é o de assumir esse país democraticamente”.

(FREIRE, 2006, p.7).

DEDICATÓRIA

*A Deus e à minha família pela grandiosidade do seu infinito amor. Mesmo sabendo que,
“ainda que eu fale a língua dos homens e dos anjos”, sem amor eu nada seria...
(1 CORÍNTIOS, 13).*

AGRADECIMENTO

Ao meu Orientador Prof. Doutor Óscar da Conceição Souza, que me ajudou com suas orientações, pois sem ele eu não teria conseguido o meu objetivo final.

Enfim, a todos os que me amam e que sempre acreditaram em mim e em meus sonhos.

RESUMO

A política educacional brasileira apregoa a necessidade de atendimento institucional a todos os jovens e é relevante ressaltar os direitos de uma educação de qualidade na vida, que visam o desenvolvimento pleno das capacidades, afetiva, ética, de relação interpessoal e inserção social, como determinam as orientações legais. Contudo, um dos desafios colocados às instituições públicas e municipais diz respeito à adaptação destes jovens ao ambiente escolar. Nessa perspectiva, o problema da pesquisa teve como objetivo compreender como se concretiza a gestão escolar: democratização da escola e suas práticas educativas e em que medida a ação democratizada da escola tem contribuído para a melhoria das práticas educativas. Para tanto, foram selecionadas duas escolas em conformidade com essa proposta, onde se buscou entender um processo que envolve uma rede de relações que implica a escola pública e escola municipal, seus gestores e sua equipe técnica. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. Os dados de campo foram coletados mediante entrevistas dirigidas e espontâneas com dois gestores, dois pedagogos e dois professores. Os dados, após terem sido tratados, analisados e interpretados, permitiram chegar à discussão dos resultados e às conclusões. Concluiu-se que há um conjunto de ações que caracterizam o trabalho pedagógico e, por conseguinte, a equipe gestora concretiza seu mandato de forma democrática, onde todos participam e contribuem para a melhoria da educação e formação do caráter dos alunos de forma crítica. O presente estudo revela que os diferentes níveis de formação dos sujeitos pesquisados não interferem na forma como concebem o cuidado e a educação dos jovens.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Democratização. Práticas educativas.

ABSTRACT

The Brazilian educational policy proclaims the need for institutional care for all young people and it is important to emphasize the rights of a quality education in life, aimed at the full development of capacities, affective, ethical, interpersonal relationship and social insertion, as determined by the guidelines. However, one of the challenges facing public and municipal institutions is the adaptation of these young people to the school environment. In this perspective, the objective of the research was to understand how school management is implemented the democratization of the school and its educational practices and to what extent the democratized action of the school has contributed to the improvement of educational practices. In order to do so, two schools were selected in accordance with this proposal, where it was sought to understand a process that involves a network of relationships that implies the public school and municipal school, its managers and its technical staff. The methodology used was a descriptive, qualitative approach. The field data were collected through direct and spontaneous interviews with two managers, two pedagogues and two teachers. The data, after being treated, analyzed and interpreted, allowed to reach the discussion of the results and the conclusions. It was concluded that there is a set of actions that characterize the pedagogical work and, therefore, the management team fulfills its mandate in a democratic way, where everyone participates and contributes to the improvement of the education and formation of the character of the students in a critical way. The present study reveals that the different levels of training of the subjects studied do not interfere with the way they conceive the care and education of the young.

Key words: School Management. Democratization. Educational Practices

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	4
AGRADECIMENTO	5
RESUMO	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE GERAL	7
ÍNDICE DE SIGLAS	10
ÍNDICE DE QUADROS	10
ÍNDICE DE TABELAS	12
INTRODUÇÃO	13
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
1. DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	17
1.1 Breve histórico da Democracia e Educação	17
1.2 A importância da Gestão Escolar na Educação	23
1.3 A gestão escolar e sua democratização	27
1.4 Gestão pública e as implicações para a gestão educacional	28
1.5 A necessidade de lutar pela gestão democrática das instituições de ensino público	30
2. AS ESTRATÉGIAS DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES NAS PRÁTICAS EDUCATIVAS	34
2.1 As Práticas da Gestão Escolar	34
2.2 A gestão escolar e a busca pela sua autonomia	45
PARTE II – DA POBLEMÁTICA AOS OBJETIVOS	56
3 PROBLEMÁTICA	56
3.1 Objetivo Geral	58
3.2 Objetivos Específicos	58
PARTE III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	59
4. Descrição do Tipo de Pesquisa	59
4.1 Universo da Pesquisa e Caracterização dos Sujeitos	59
4.2 Participantes	59
4.3 Instrumentos da pesquisa	60
4.4 Procedimentos	60
PARTE IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
5 Análise de Dados	61
5.1 Análise Descritiva	62
5.1.1 Entrevistas a Gestores	62
5.1.2 Entrevistas aos Pedagogos	68
5.1.3 Entrevistas com os Professores ou Docente	72
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	76
CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS	83

APÊNDICES	88
ANEXOS	97

ÍNDICE DE SIGLAS

(APMC) - Associação de e Mestres da Comunidade

(CDCE) – Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar

(CNE) - Conselho Nacional de Educação

(ECA) - Estatuto da Criança e do Adolescente

(IBGE)- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

(LDB) - Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional

(MEC) - Ministério da Educação e Cultura

(NGP) - Nova Gestão Pública

(PNAD) - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

(PPP) - Projeto Político Pedagógico

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - ORGANIZAÇÃO DAS CATEGORIAS TEMÁTICAS COM OS GESTORES 66

QUADRO 2 - ORGANIZAÇÃO DAS CATEGORIAS TEMÁTICAS COM OS PEDAGOGOS 71

QUADRO 3 - ORGANIZAÇÃO DAS CATEGORIAS TEMÁTICAS COM OS PROFESSORES...75

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1- CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES ENTREVISTADOS..... 67

TABELA 2 - CARACTERIZAÇÃO DOS PEDAGOGOS ENTREVISTADOS 72

TABELA 3 - CARACTERIZAÇÃO DOS PROFESSORES OU DOCENTES ENTREVISTADOS. 76

INTRODUÇÃO

“A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo” (MANDELA, cit. por CALEGRI, 2013, p. XV).

Em primeiro lugar é importante considerar que o presente estudo tem por objetivo norteador, compreender como se concretiza a gestão escolar: Democratização e práticas educativas e em que medida a ação democratizada da escola tem contribuído para a melhorar as práticas educativas.

É necessário frisar que a otimização no sistema de gestão vem ganhando destaque nos debates políticos e pedagógicos sobre a escola pública. A luta escolar por uma sociedade democrática é uma das grandes vitórias das escolas na área político-educativa, Essa conquista da liberdade de ação e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração e da maior participação da comunidade escolar nos espaços de poder da escola foi bem recebida. .

Na década de 1980 com o processo de democratização política da sociedade brasileira, aumentou a pressão para que o diretor mostrasse sua face de educador, chegando a dizer que a direção da escola não se faz com um só indivíduo. Com o passar do tempo, essa proposta de direção colegiada, foi formada por representantes de todos os membros envolvidos no processo educativo (WARDE, 1992, p. 2).

1. A gestão escolar entra em cena nos debates políticos, mas agora no contexto de reforma do Estado, sendo um dos pontos principais a descentralização, prevendo-se que as formas descentralizadas de prestação de serviços públicos seriam mais democráticas, isto é, fortalecendo e consolidando a democracia. Com isso, elevar-se-iam os níveis reais de bem-estar da população. As reformas do Estado, portanto, seriam desejáveis, pois viabilizariam a concretização de ideias progressistas como equidade, justiça social, redução do clientelismo e aumento do controle social sobre o Estado.

É nesse contexto que, em meados da década de 1980, se apresentaram as novas tendências relativas especialmente à gestão escolar e às medidas para assegurar a qualidade do ensino. Nos dias atuais o debate educacional se expressa de maneira bem clara face à mudança do cenário socioeconômico dos últimos anos. Nesta última década do século a educação ganha destaque por estar ligada ao processo de reconversão e participação nos diferentes países em uma economia de crescente globalização.

A otimização pela qualidade do ensino passou a integrar a agenda dos políticos como meio para alcançar a competitividade da produção nacional no mercado mundial e o

desenvolvimento de uma cidadania apta a operar no mundo globalizado. Essas novas preocupações implicam, entre outras coisas, a proposta de rearticular o sistema educativo com os sistemas político e produtivo.

A globalização dos mercados e o desenvolvimento de novas tecnologias criaram a necessidade de dar um novo significado à organização escolar, para que a escola seja eficiente e democrática no processo de formação do novo cidadão, o cidadão da era globalizada. A redefinição do papel do Estado na educação, sem suas funções dirigistas e centralizadoras, tem originado um debate político-educacional mais visível, a criação de condições para que as práticas inovadoras não sejam impedidas ou condenadas ao fracasso pela burocratização nem pela tendência à rotina do aparelho estatal, ao favorecimento da regulação à distância e ao incentivo à autonomia e avaliação dos resultados.

Definido o papel do Estado, as políticas educativas devem voltar-se para a gestão institucional responsável, a descentralização, a profissionalização e o desempenho dos educadores, o compromisso financeiro da sociedade com a educação, a capacidade e o esforço científico-tecnológico e a cooperação regional e internacional.

Frente a essa perspectiva, as mudanças propostas poderiam colocar o sistema público sob a pressão da competição e encorajar sua reestruturação, diferenciação, flexibilização e especialização. Essa solução apresenta-se como mais democrática do que a utilização de recursos para promover a educação formal que, em virtude de sua ineficiência aprofunda as desigualdades sociais. No interior do debate político-educacional, intelectuais e políticos críticos alertam para as inconsistências e suposições do potencial democrático das tendências que o Estado tem demonstrado neste fim de século em relação à educação e às consequentes implicações dessas tendências nos modelos de gestão escolar em curso.

Nesse sentido, a década de 1990, fase em que a lógica de mercado e seu caráter de seletividade tendem a ser institucionalizados, omite uma realidade social na qual a desigualdade está profundamente arraigada. Em contrapartida, gerou-se um debate sobre a necessidade de se firmar um acordo amplo entre os vários setores sociais para que sejam efetuadas reformas estruturais nas instituições sociais e políticas. No caso da educação pública, isso implica um novo modelo de gestão que tem como proposta reestruturar o sistema por intermédio da descentralização financeira e administrativa, dar autonomia às instituições escolares e responsabilizá-las pelos resultados educativos.

Esse debate ocorreu entre diversos setores e entidades da sociedade civil e em negociações com o Congresso Nacional que antecederam à promulgação, em 1996, da Lei de Diretrizes e Bases, Lei no 9394/96 – LDB. As mudanças propostas e definidas na legislação

acompanham a tendência hegemônica mundial e destacam três aspectos principais: descentralização administrativa, participação da sociedade civil e autonomia crescente dos sistemas e das escolas públicas.

Diante dessa realidade, tem-se a certeza que a escola e o educador¹ assumem papel fundamental nessa etapa, conscientes de que o sucesso da adaptação do aluno passa por um bom planejamento e organização escolar. Diferentes pesquisas, tais como aquelas realizadas pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC (1994), demonstram que existe uma relação entre o perfil profissional do professor e a qualidade do trabalho desenvolvido, sendo que a formação profissional é o fator de maior impacto na melhoria de qualidade do atendimento educacional.

Nessa perspectiva, o tema escolhido foi Gestão Escolar: Democratização da escola e práticas educativas, este tema deve-se ao fato de verificar, como docente, a ausência de bons Gestores nas escolas, muitas vezes gestores omissos com seus compromissos, perante sua comunidade local e social. Outro fato importante com essa pesquisa é poder contribuir como reflexão para a melhoria da gestão escolar e das práticas educativas. A pesquisa foi descritiva, qualitativa e bibliográfica. Para trabalhar a fundamentação teórica, foram pesquisados autores renomados que dissertam sobre a Gestão Escolar: Democratização da escola e práticas educativas.

O trabalho foi constituído da seguinte forma: A primeira parte deste trabalho comporta o enquadramento teórico da problemática um estudo que integra uma abordagem subdividida em dois capítulos, cujos temas são: Democratização da gestão escolar e contribuições nas práticas educativas.

No primeiro capítulo, procurou-se fazer um Breve histórico da Democratização Direta, A importância da gestão escolar na educação, A gestão escolar e sua democratização, explicando o que se faz necessário para tal compreensão, devido a sua importância no fundamento da gestão democrática, que pressupõe a ideia de participação.

No segundo capítulo, realizou-se uma trajetória das contribuições. As práticas da gestão escolar. A gestão escolar e a busca da autonomia e Contribuições da gestão democrática para a escola pública.

¹ Daí se afirmar a necessidade de profissionais capazes de implementar uma educação comprometida com princípios éticos, políticos e estéticos, visando práticas de educação e cuidados, que possibilitem a integração entre os jovens, entendendo-a como um ser completo, total e indivisível (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CNE, 1998).

A segunda parte deste trabalho é constituída pela investigação empírica, formada pelo retomar da problemática que formula as questões de partida, onde são definidos os objetivos geral e específico.

A terceira parte está formada pelos procedimentos metodológicos, onde se define o tipo de pesquisa, o universo e os sujeitos da pesquisa, os instrumentos e os procedimentos de recolha de dados.

Segue-se a quarta parte, em que se procede à apresentação e análise interpretativa dos dados, em dois momentos, análise de dados, análise descritiva e discussão de acordo com o desenho da investigação.

Começa-se por apresentar e analisar interpretativamente os dados obtidos através da entrevista. Passa-se, depois, para a discussão, uma análise global do conjunto dos dados, tendo-se procedido ao cruzamento da informação recolhida com as técnicas utilizadas, reportando, sempre que considerado oportuno, ao quadro constituído pelas referências teóricas.

Por fim, na conclusão final retoma-se o quadro teórico inicial, cotejando-o com os resultados do estudo e dos seus possíveis contributos para um mais aprofundado conhecimento da área estudada. Do repensar crítico do percurso investigativo desenvolvido, resultou, ainda, o questionamento sobre as potencialidades e limitações do quadro inicialmente traçado e a identificação do trabalho a explorar.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Geralmente a democratização da gestão na escola pública significa minimizar a centralização das decisões dos rumos da educação. Compartilhar decisões e conquistar autonomia são objetivos que traçam os horizontes de uma gestão escolar moderna, democrática e participativa, capaz de identificar o potencial de colaboração de todos os segmentos e colocá-los a serviço de uma educação de qualidade e da cidadania.

Para tanto, a escola deve desenvolver uma educação que proporcione aos alunos a capacidade de aprender com competência técnica, política e humana, tornando-os sujeitos emancipados e autônomos. Assim, é vital que se conheça o histórico desse processo sob o aspecto de origem e evolução, considerando-se que tal processo foi marcado por fatores culturais que influenciaram a conjuntura educacional de hoje.

1.1 Breve histórico da Democracia e Educação

A história da escola pública brasileira com sua democratização tem sido tema de grandes discussões ao longo da história educacional brasileira. Refazendo uma retrospectiva na década de 1930, onde os Pioneiros da Escola Nova tinham objetivos na luta pela democratização na educação, tendo como objetivo principal, uma escola básica para todas as classes sociais.

O Estado Novo, que ocorreu de 1937 a 1945, período quando acabaram os movimentos reivindicatórios em nosso país, houve várias repressões no país e com isso as questões de educação não foram discutidas, ficando a responsabilidade por conta do estado. O estado brasileiro com o ensino garantia mão-de-obra qualificada para toda classe do capitalismo brasileiro. No período de 1945 a 1964, foi elaborada a tese da erradicação do analfabetismo maneira mais fácil de chegar à democratização da cultura.

Durante o período militar, nada foi falado a respeito da democratização da educação. Porém o governo militar procurava preparar mão-de-obra, para as multinacionais que começaram a se instalar no Brasil, crescendo assim a industrialização, principalmente nos anos de 1970 e 1980. Exigia-se da escola pública mais vagas, novas maneiras de se administrar a educação, porque naquela época o administrador tinha total poder na escola. Os professores lutavam por melhores salários e qualidade de ensino.

Segundo Santos (1992, p. 223), “[...] ao lado do movimento pela democratização do acesso à educação pública, surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão das instituições da sociedade”.

Nos anos 80, os educadores queriam a democratização da escola pública e da sociedade. Segundo Cury (1977),

[...] os movimentos docentes formavam duas frentes em relação à educação pública brasileira: alguns exigiam a democratização escolar, outros lutavam pela expansão das vagas, ensino gratuito com qualidade e educação financiada pelo governo, lutavam também para que o trabalho dos docentes fosse valorizado em novas estruturas internas nas redes escolares, com qualificação nos atos pedagógicos. (CURY, 1997, p. 199).

A democratização da escola impõe a própria construção da democracia no âmbito da sociedade brasileira. É importante perceber que no Brasil a construção da democracia é tardia e instável, se considerarmos os períodos em que se colocava a mercê da autocracia (SAES, 2001) por isso as compreensões acerca da democratização da gestão são igualmente instáveis, superficiais e tardias.

Porém, com a nova abertura no Brasil à democracia, os sinais da experiência de abertura política,

[...] de respeito à liberdade de pensamento, valorização da democracia representativa em todas as esferas da federação, o período pós-Constitucional, que completou vinte e quatro anos de vigência em 2012, continua ligado às experiências limitadas, mostrando que até hoje o padrão de democracia brasileira não se compara ao que se conseguiu construir e exercitar nos países desenvolvidos. Conforme esse assunto. (SAES, 2001, P.128).

Estamos, portanto no Brasil, desde 1988, diante de mais um exemplar histórico de democracia limitada, isto é, diante de uma experiência democrática que se revela pouco desenvolvida quando comparada com o padrão democrático vigente nos países capitalistas centrais. Nesse ponto, impõe-se refletir sobre as perspectivas dessa democracia no Brasil atual. Na democracia brasileira, hoje reconhecida como exemplo de padrão limitado, nota-se a existência de práticas patrimoniais que convivem lado a lado com possibilidades de democratização da sociedade e da educação.

Segundo Mendonça (2000) o patrimonialismo é uma forma de organização social formada de autoridade tradicional, a administração que acontece por meio da realização das necessidades pessoais e de ordem privada. Assim sendo, dentro de um Estado Patrimonial, os servidores são escolhidos pela confiança pessoal e não pela competência e impessoalidade, princípios básicos da burocracia moderna. Analisando os estados patrimoniais, as experiências de democratização da gestão escolar, são tão duvidosas que muitas vezes, não

passam de arranjos sociais e institucionais como forma de o governo se valer perante a sociedade civil organizada no cumprimento da lei e da ordem social.

O conceito de democracia que invade o país, e se espalha pelos diferentes espaços e regiões no mundo precisa ser requalificada, podendo-se admitir a necessidade de sua efetiva concretização (Santos, 2007, p.90). Ao procurar analisar os problemas da democratização da gestão escolar, percebemos que o modelo de representatividade está sendo reavaliado na contemporaneidade, com vistas à construção de uma democracia que precisa da participação de todos, destacando aspectos que sinalizam avanços, da política educacional local frente às perspectivas de exercício de práticas educativas democráticas, que incluem representação e a participação da comunidade.

A democracia e os demais conceitos das Ciências Políticas (Estado, sociedade civil, classes sociais), trouxeram novas reconfigurações teóricas e práticas em virtude da impossibilidade de ação de pressupostos universalistas, conforme nos lembra Santos (2007). Os propósitos da homogeneidade e da linearidade não correspondem às demandas atuais, pois não atendem aos complexos desafios que as sociedades passaram a viver nas últimas décadas.

Exigimos, portanto, um tratamento mais completo em face do movimento global. Atualmente a sociedade é evidenciada não apenas como aspecto secundário, mas central para o desenvolvimento de políticas alternativas em virtude da conjuntura e estrutura do capitalismo contemporâneo (Canário, 2006).

O conceito de democracia se constitui com perspectivas variadas e diversas. Segundo Jean Jacques Rousseau (apud SANTOS, 2007, p.90), não é possível existir uma democracia ideal e, se analisarmos a fundo esses conceitos, iremos perceber o motivo que justifica tal inexistência entre nós:

[...] é democrática somente uma sociedade na qual ninguém seja tão pobre que tenha de se vender, nem ninguém que seja tão rico que possa comprar alguém. Em nossas sociedades, há de fato muita gente que tem de se vender e muita gente que tem dinheiro para comprar essa gente. (SANTOS, 2007, p.90).

A sociedade se decepçiona cada vez mais com a democracia porque esperamos dela uma realidade que não acontece e à proporção que as políticas de manobras acontecem fica bastante evidenciado que a democracia pode assumir um nível de baixa intensidade, o que reforça as estratégias de manipulação, de corrupção e, conseqüentemente, vem aumentando o descrédito dos cidadãos em relação à própria democracia.

No mundo das políticas de manobras, dois mercados se unem para garantir a eficiência de seus propósitos sociais.

O mercado econômico, em que se interligam valores com preço, e o mercado político, em que se intercambiam valores sem preço: ideias políticas, ideologias. Vemos hoje que esses dois mercados se confundem cada vez mais, estamos entrando em um processo no qual somente tem valor o que tem preço, e por tanto o mercado econômico e político se confundem. Com isso se naturaliza a corrupção, que é fundamental para manter essa democracia de baixa intensidade, porque naturaliza a distância dos cidadãos em relação à política – “todos são corruptos”, “os políticos são todos iguais” etc. – o que é funcional ao sistema para manter os cidadãos afastados. Por isso a naturalização da corrupção é um aspecto fundamental desse processo (SANTOS, 2007, p. 91).

O nível de intensidade da democracia começa quando passamos a compreender o quanto ela se encontra vinculada à grande e crescente corrupção, de credibilidade política. Confirmamos a tese de que a própria democracia passou também a ser parte do problema, exatamente ao contrário de nossas convicções quando pensávamos que ela seria a possibilidade para a solução de muitos problemas sociais.

Tanto Santos (2007) quanto Hobsbawm (2007) nos mostram os limites e perspectivas da democracia representativa, liberal, que significa:

[...] um Estado constitucional, que oferece a garantia do império da lei e de vários direitos e liberdades civis e políticas e é governado por autoridades, que devem necessariamente incluir assembleias representativas, eleitas por sufrágio universal e por maiorias numéricas entre todos os cidadãos, em eleições realizadas a intervalos regulares entre candidatos ou organizações que competem entre si (HOBSBAWM, 2007, p. 98).

A democracia representativa está visivelmente desgastada, hoje em dia. As eleições não garantem nem asseguram a cidadania do povo e a todo custo, ela ajuda a impedir a presença de governos sem a participação do povo. A democracia está ligada a todas as formas de governos autocráticos, e é caracterizada por um conjunto de regras (primárias ou fundamentais) que dizem quem está autorizado a tomar as decisões coletivas e com quais procedimentos (Bobbio, 2006, p.30).

O governo autoritário minimiza toda e qualquer possibilidade de democracia² uma vez que esta diz respeito às regras do jogo pelas quais são filtrados não apenas os

² Estudando a democracia brasileira, vimos que ela é considerada como sendo de baixa intensidade, devido às causas e evidências cotidianas de corrupção, de clientelismo, de ceticismo, da presença de práticas irregulares dentro das instituições e corporações. Afirmamos que esse modelo de democracia também se manifesta nas escolas públicas e percebemos que o próprio poder público não consegue se desligar de práticas clientelistas nas políticas educacionais. Sendo assim, nas políticas educacionais continua sendo fértil o desenvolvimento da

procedimentos práticos, mas também as condições básicas para o exercício democrático do poder decisório, exercendo condições concretas de uma democracia de alta intensidade e ampliando a participação dos indivíduos na ação social dos interesses e necessidades da coletividade, tendo em vista a importância de debates de recebimento de democracia traduzida nos limites da “pura” representação.

Nas últimas décadas a democratização do ensino público, passou a ser controlada pela LDB Lei 9.394/96, por tratar-se de um princípio constitucional e principalmente por questões administrativas, políticas, financeiras e pedagógicas da escola pública, porém a LDB 9.394/96 é reguladora da educação brasileira, tanto no sistema federal, como no estadual e municipal, sendo assim em todos os níveis e modalidades da educação brasileira.

A Constituição Brasileira de 1998, no inciso VI do artigo 206, deixa claro os princípios do ensino e como ele seria ministrado, sendo assegurados “o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público”. Porém a Lei no. 9.394/96 LDB fala a respeito desse tipo de gestão. No inciso VIII do artigo 3º, afirma os princípios básicos nos quais será ministrado o ensino, e estabelece a “gestão democrática do ensino público”. Também, o artigo 14, cita que:

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

Com referência ao ensino superior, o artigo 56, faz o seguinte esclarecimento: as “instituições de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”.

Para a composição da gestão democrática, foi implantada a gestão colegiada, descentralização administrativa, autonomia das escolas e eleição de diretores conforme a Constituição Federal e LDB e suas legislações nos sistemas Estadual e Municipal de Educação.

No entanto houve no mesmo período várias controvérsias sobre a palavra “gestão e democracia” nos escritos dos sistemas educacionais. Segundo Rodrigues (1983), ao se discutir a democratização da gestão escolar, tornava-se popular os aspectos sobre a universalização

racionalidade estratégica instrumental dificultando a democratização da gestão nas escolas públicas. (MEDEIROS, 2007).

escolar, a democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos escolares. Para Rodrigues o autoritarismo continua intocável nas escolas, pelo que ele sugere “quebrar a espinha dorsal do autoritarismo” presente nas escolas públicas.

Cunha (1987) sugere a redução da democratização da educação e afirma que:

O ensino democrático não é aquele que permite o acesso de todos os que o procuram, mas, também oferece a qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O ensino democrático é aquele que, sendo estatal, não está subordinado ao mandonismo de castas burocráticas, nem sujeito às oscilações dos administradores do momento [...]. O ensino democrático é, também, aquele cuja gestão é exercida pelos interessados, seja indiretamente, pela intermediação do Estado (que precisamos fazer democrático), seja diretamente, pelo princípio da representação e da administração colegiada. (CUNHA, 1987, p. 6).

Segundo Gadotti (1988) esclarece que a democratização da nova qualidade de ensino, impõe a questão da função social da escola pública popular através da democratização de sua gestão. A democratização da gestão escolar exige a participação da comunidade em suas decisões, com a participação dos órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino. A comunidade não deve participar somente dos processos administrativos, mas também nos processos pedagógicos que compõem o envolvimento da comunidade nas questões referentes ao ensino.

Hoje, para se exercer a função do cargo de diretor, ele precisa ser eleito pela comunidade, e isso, só contribuirá para democratização da gestão escolar. Porque sendo eleito pela comunidade escolar, o diretor tem legitimado a sua função, fazendo com que a comunidade possa participar mais efetivamente nas questões sobre a escola.

Com a democratização do acesso escolar, a escola garante vaga para todos, sendo isto o mínimo que se espera de uma sociedade que se declara como democrática, esclarecendo que todos os cidadãos, conforme a constituição brasileira possui direitos e deveres iguais, sendo que o Estado é responsável pelo atendimento das necessidades básicas de sua população.

A gestão democrática surgiu para transformar a sociedade através da educação e Bastos reforça esse pensamento quando afirma (2002, p. 7 e 8):

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição dos dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais, para a aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação.

Para compreendermos melhor o processo de gestão democrática nas escolas é necessário compreender as vantagens no âmbito educacional, os modernos sistemas de organização nas escolas. A escola precisa viver essa democratização no seu interior, a escola precisa buscar constantemente soluções para resolver os problemas do dia a dia que surgem na instituição. O gestor precisa garantir a permanência dos alunos na escola de forma amigável e satisfatória entre alunos, pais e professores.

1.2 A importância da Gestão Escolar na Educação

A educação é um direito de todos e dever do Estado e da família. A educação será divulgada e incentivada com colaboração da sociedade, visando o pleno conhecimento do cidadão, sua qualificação e preparo para o exercício do trabalho e da cidadania.

O artigo 205 vem explicar os dois principais conceitos da educação: sendo o primeiro, o preparo para o exercício da cidadania e o outro a qualificação para o trabalho. Esses dois conceitos têm grandes dimensões sobre os propósitos da educação, um propõe a aquisição do conhecimento e sua qualificação moral. Essa busca pelo conhecimento e aquisição de competência é o que podemos chamar de qualidade na educação.

Porém Demo, explica que a qualidade da educação está dividida em dois princípios básicos: formal e político.

A qualidade formal está direcionada para gestão do conhecimento tecnológico, englobando o conjunto de medidas utilizadas nos processos de modernização e desenvolvimento dos povos. Atualmente a educação está sendo enfatizada para as disciplinas de caráter instrumental, como a matemática, as ciências naturais, as línguas e afins, mais relacionadas com a qualificação para o trabalho. A qualidade da educação se apresenta também presente em alguns momentos nos processos fundamentais como: a questão do desempenho (o que um aluno deve aprender em cada série), formação nos processos de aprendizagem e competência técnica do professor. Já na educação de qualidade política encontramos como resposta o “homem como ator e criador de si mesmo” (DEMO, 1991, p.40).

A Gestão escolar é um conjunto complexo de atividades? que criam condições para a integração e bom funcionamento de grupos que operam em divisão de trabalho. Está explícito que a unidade total de tarefas é subdividida em unidades menores e confiadas a pessoas ou grupos que possuem certa autonomia para executá-las. Portanto, quanto mais poderes os indivíduos ou grupos tem para realizar as tarefas, mais descentralizadas e democrática é a gestão escolar. Não é, pois, recomendável a centralização que caracteriza a administração autoritária, ainda mais quando o conceito estabelece que a gestão escolar tem a função de zelar pelo bom e harmonioso funcionamento dos grupos de trabalho dentro da escola pública.

Porém a gestão escolar determina as unidades da escola e a economia da ação através do progresso do empreendimento. A gestão escolar deve cuidar da otimização de recursos sem, entretanto, diminuir o rendimento. Segundo Fayol, os elementos da administração geral também são utilizados pela gestão escolar, sendo substituído o elemento previsão por planejamento. Sendo assim, estes são os elementos da gestão escolar: planejamento, organização, assistência à execução, avaliação dos resultados e relatório. A gestão escolar se preocupa muito com sustento e manutenção dos alimentos para todas as unidades da escola.

Para o planejamento é necessário que se façam as coletas de informações sobre os aspectos significativos da realidade, seguindo-se a análise e interpretação das mesmas e cujo resultado será subsídio ao planejamento. O planejamento deverá considerar os múltiplos aspectos que deverão ser abrangidos pela ação administrativa.

O processo de planejamento dá origem a um documento chamado plano. A importância do planejamento se deve ao êxito da administração escolar e aos benefícios que oferecerá aos educandos e à sociedade, o planejamento deverá ser realizado com o maior cuidado e excepcional atenção em todo e qualquer serviço.

A organização é uma combinação de esforços individuais que têm por objetivos realizar propósitos coletivos. Além das pessoas, as organizações utilizam outros recursos como máquinas, equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos. É também o ato de compor a estrutura da instituição da estruturação das unidades operacionais, colocando-as no setor correspondente.

O setor de seleção de pessoal é capaz de desempenhar suas tarefas, deixando bem claro as funções e atribuições de cada um, especificando as inter-relações hierárquicas: Elaboração de documentos, o manual de organização, que contenha todas as informações necessárias ao bom funcionamento da instituição, providências quanto aos recursos físicos, materiais e financeiros que garantam o sucesso da organização.

Na estrutura educacional o pessoal é selecionado através de concursos públicos que possuem um aspecto positivo, a democratização de oportunidades, mas que às vezes possuem um aspecto negativo porque nem sempre selecionam os mais capazes para o cargo. Na estrutura da instituição escolar, é preciso superar a ruptura entre quem faz a escola e quem se beneficia de seus lucros, pelo que a prática da administração democrática, deve abrir espaços à participação de professores, alunos, família e funcionários na discussão dos problemas da unidade escolar, integrando-os na ação educativa.

Da assistência à execução, o gestor escolar tem que verificar se todos os recursos necessários estão disponíveis, antes de iniciar a execução das atividades educativas, a fim de

que seus colaboradores não tenham seus trabalhos prejudicados. No decorrer da tarefa, o gestor precisa ter postura de acompanhamento, apoio e cobrança, bem como saber coordenar os esforços visando o alcance do objetivo comum. O gestor escolar precisa saber utilizar os melhores recursos da comunicação, do bom-senso, a empatia, e, acima de tudo, consolidar-se com o grupo.

Na avaliação dos resultados é necessário ter presente os objetivos e as ações desencadeadas, é preciso identificar se tais ações atingiram os seus objetivos e até que ponto esses objetivos estão sendo alcançados. Na educação, a avaliação se realiza sob os aspectos quantitativos e qualitativos. Os quantitativos abarcam os aspectos mensuráveis: número total de matrículas, frequência, rendimento escolar, evasão escolar, e repetência, recursos financeiros aplicados, cumprimento de cronogramas.

Os qualitativos abarcam: a avaliação que se traduz na credibilidade que a ação educativa adquiriu no seio do sistema social em que se desenvolveu, em face da satisfação das necessidades e expectativas do mesmo. O gestor escolar precisa estar preparado para não estabelecer critérios de natureza conservadora a fim de proceder à avaliação, ou seja, adotar parâmetros, valores de concepções educacionais que atendam aos interesses da classe dominante em detrimento das classes populares.

No Relatório, o gestor escolar precisa elaborar um documento onde devem constar: as atividades planejadas e realizadas com êxito; as atividades que tiverem de ser modificadas no transcorrer do processo e as justificativas das alterações; as atividades que não puderam ser realizadas e as variáveis dificultadas.

Falando ainda sobre a importância da educação na luta contra a pobreza. A pobreza é no mundo atual, um dos maiores escândalos, segundo estimativas da ONU. A pobreza manifesta-se pelo analfabetismo, pelas doenças crônicas, pela mortalidade, pela fome e subalimentação, pelo desemprego e subemprego, pela habitação inadequada e ainda pela fraca capacidade da sociedade civil para lutar mais pela melhoria da qualidade de vida.

Quando se aborda a realidade de países com índices de pobreza elevados, não encontramos só debilidades e dependências. Encontramos quadros com boa formação, pessoas empenhadas e profissionais, comunidades organizadas para melhoria da vida dos seus filhos, boas práticas que apontam soluções para os problemas.

A educação não pode resolver todos os males e considerando que na luta contra a pobreza não pode haver prioridades únicas, pois tem que haver respostas imediatas e outras a curto e em longo prazo, a educação emerge como uma área decisiva para as sociedades. Políticas educativas apoiadas pelos governos e pela sociedade civil exigem diálogo político na

sua elaboração e na sua concretização. Só assim, poderão perdurar para além das intervenções externas.

As políticas utilizadas na educação para diminuir a pobreza, não são compatíveis com os maus resultados e com o abandono escolar, assim como baixas taxas de escolarização. Precisamos urgentemente, discutir uma escolarização com qualidade e com pertinência pessoal e social dos conteúdos e das aprendizagens. Pessoas mais instruídas e mais capacitadas e bem informadas poderão agir na área da saúde, dar apoio social e emprego, da assistência na atividade cívica e política. É essa a proposta da “educação inclusiva na luta contra a pobreza”.

Para que a educação seja de qualidade, precisamos de professores, alunos, pais, comunidades, responsáveis locais e governantes, agentes económicos, todos são necessários para que a educação contribua para melhorar às condições de vida do ser humano. Encontramos práticas bem-sucedidas e promissoras que contribuem para a melhoria da educação, para a importância do seu papel social na luta contra pobreza e, frequentemente, em países saídos de conflitos (ditos pós-conflito), também na construção da paz.

Sem dúvida que a pobreza não se resolve com caridade nem apenas com políticas assistenciais, que podem ser importantes no imediato, mas sim com a formação de cidadãos capazes de controlar o seu destino e de suas comunidades. Foram essas as finalidades da nova educação, que se interrogam, “Educar as pessoas para que” se elas vivem em sociedade que não as compreendem e que as alienam? Educar para que possam compreender melhor os desafios do mundo, os problemas globais que ocorrem e possam intervir nele com sabedoria.

Embora na Europa e nos Estados Unidos a educação esteja preparada para as escolas tradicionais e à exportação desses modelos para os países menos desenvolvidos ou emergentes, muitos são os que entendem que a educação deve servir para se conseguir um futuro mais feliz, harmonioso e promissor para nosso planeta.

As sociedades mais educadas devem ser sociedades capazes de se desenvolverem com harmonia e sem desigualdades sociais, capazes de encontrarem novas e mais inteligentes soluções para os problemas da pobreza. Mais cidadania, mais conhecimentos, mais inteligência social podem proteger-nos contra os novos rumos da economia no país.

As grandes dificuldades são criadas pelas próprias instituições escolares, que impõem regras à sociedade e querem que essas regras permaneçam por muito anos. A educação não é uma “ciência exata”, como a matemática, mas sim uma rotina de trabalhar dos docentes, que muitas vezes fica prejudicada, por serem obrigados a executar regras

burocráticas impostas pela instituição escolar e não recebem apoio nenhum de seus gestores, ao contrário, muitas vezes são condenados por não obedecerem a regras dominantes.

1.3 A gestão escolar e sua democratização

O dia a dia da democratização traduz-se entre a autonomia e a descentralização, eles formam um binômio construído reciprocamente, mediante os processos de democratização³. A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados. Esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito (Lück, 1998).

A criação de um ambiente participativo é, pois, uma condição básica da gestão democrática.

- Dela faz parte a criação de uma visão do conjunto da escola e de sua responsabilidade social; o estabelecimento de associações internas e externas;
- A valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas, essas ações são diversificadas face aos participantes;
- O desenvolvimento de processo de comunicação aberta, a ética e a transparência. Esse ambiente participativo dá às pessoas a oportunidade de controlar seu próprio trabalho, ao mesmo tempo em que fazem parte da realidade e não apenas são instrumentos utilizados pela educação ou ainda são instrumentos para a realização dos objetivos institucionais.

Entendemos por democratização da educação a ampliação da inclusão, do acesso e da permanência de todos em uma educação escolar de qualidade. A democratização também se refere às formas de organização escolar que permitem a participação da comunidade interna e externa nos processos da tomada de decisões sobre aquilo que diz respeito à gestão da escola pública.

A gestão escolar é um processo que ocorre entre vários grupos, com interesses das classes sociais tendo em conta as crises do sistema capitalista. Entendemos que não há um único padrão de gestão escolar e sim um que mescla os modelos. Fazemos referência a três modelos de gestão, sendo eles a gestão burocrática, a gestão democrática e a gestão

³ A realidade pode ser mudada na medida em que nós mesmos a produzimos. Tal compreensão é o fundamento da gestão democrática, que pressupõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Esse trabalho é compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, onde cria-se um processo de construção de uma escola competente e compromissada com a sociedade. (KOSIK, 1976).

empresarial gerencial. Estes padrões de gestão escolar estão relacionados ao desenvolvimento histórico da sociedade de classes e um ou outro fica em maior destaque em determinados momentos históricos.

1.4 Gestão pública e as implicações para a gestão educacional

Partimos da ideia que não há um único modelo de gestão escolar, mas que a gestão escolar é formada por vários padrões que se desenvolvem ao mesmo tempo, contudo, porém existe a predominância de alguns sobre outros.

Os estudos têm como princípio que a gestão escolar não é algo a ser analisado de forma abstrata, porém ela se desenvolve a partir do modo de produção que atue na sociedade ou onde a escola está inserida. Em outras palavras, não é possível que se idealize um modelo de gestão abstrata, busca-se aplicá-la nas instituições públicas. O modelo que a gestão escolar tem por base é a atividade material e real desenvolvida pelos sujeitos sociais que atuam na sociedade como um todo. Atualmente, a sociedade organiza-se a partir do modo de produção capitalista. Nas palavras de Rosar,

[...] a atual realidade educacional brasileira resulta da revolução econômica, política e formações no regime político e na estrutura social do país, no sentido das mudanças que ocorrem na sua estrutura econômica, desencadeando transformações no regime político e na estrutura social brasileira nos diferentes momentos da sua história. Para compreender essa realidade é necessário explicar os condicionantes econômicos, políticos e sociais que engendram a sociedade brasileira. (ROSAR, 2012, P.7).

Para entendermos melhor a realidade educacional é necessário observar que o capitalismo, desde sua origem, vive constantes crises estruturais. A fim de manter a hegemonia desde sistema, a classe dominante faz esforço em difundir a ideia de que não é o capitalismo que está em crise, mas sim as instituições sociais. Desta forma, atribui a crise ao Estado, à escola pública e à gestão das instituições públicas e defende que as reformas nestas e em outras áreas são necessárias. Estas reformas indicam novos padrões de gestão do Estado e, novos padrões de gestão dos serviços públicos.

Segundo Wallerstein (2001) esclarece que há uma tendência bastante provável de que o sistema atual não se sustente ainda por muito tempo. Porém, a crise do final do século XX, que se arrasta desde a segunda década do século atual, seria a derradeira crise do sistema. Ele fala que à medida que o capitalismo prossegue em seu rumo histórico vai tornando cada vez pior e não melhor os padrões de gestão do estado, como proclamam os defensores do sistema. Porém continua afirmando que é pouco evidente que no mundo atual exista mais

liberdade, igualdade e fraternidade do que nos anos anteriores. Em verdade, o que ocorre é o oposto.

Wallerstein (2001) afirma que as crises não são momentâneas e levam tempo para se manifestarem. O atual sistema entrou em sua crise estrutural no começo do século XX e vigora como sistema histórico, no século atual. O sistema que sucederá a esse é ainda difícil de prever. O que se pode fazer, de fato, é analisar as extensões da atual crise estrutural, e tentar especular sobre as direções para as quais a crise sistêmica conduz a humanidade.

Segundo Mészáros (2009) o capitalismo⁴ aumenta, de forma inestimável, a competitividade e a concorrência intercapitais, levando a consequências mais difíceis. Mészáros destaca duas consequências como sendo as mais graves, sendo a primeira, precarização da força humana que trabalha e a degradação inestimável do meio ambiente. Para produzir mercadoria, o capitalismo utiliza-se do trabalho do homem e da tecnologia, destruindo a natureza de forma brusca como nunca visto antes, e de forma irresponsável, pondo em risco a vida no planeta.

No Brasil, no final da década de 1970 e em meados da década de 1980, iniciava-se um processo de abertura política, que vislumbrava o fim da ditadura militar. A administração pública burocrática passou a ser criticada por sua rigidez e ineficiência e por não buscar inovações que fossem adequadas ao desenvolvimento científico e tecnológico. Os trabalhadores, de forma geral, e os trabalhadores da educação, de forma específica, agregados em sindicatos e outras organizações afins, também se colocavam contrários à burocracia e à hierarquia nas instituições públicas e almejavam uma participação mais democrática e a descentralização do poder.

Ruiz (2014) afirma que há diferentes formas de organização dos trabalhadores, que lutaram e lutam por uma educação pública melhor e com qualidade. Estudos mostram que a luta dos professores pela educação básica e do ensino superior foi importante no processo de formação e elaboração das políticas educacionais que contribuíram para ampliar o direito à educação pública, ao menos formalmente. Desta feita, a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96) e o Plano Nacional de

⁴ Afirma que só um grande movimento de massa radical, que vá além do parlamentar, pode ser capaz de destruir o sistema, assim como o domínio social do capitalismo. Explica ainda que o Estado moderno, da forma que se apresenta, é entendido como estrutura de posse do próprio capitalismo, porém o Estado é um pré-requisito para o próprio sistema ser viável e para que continue em sua reprodução. Assim, defende que não é possível conceber o Estado moderno sem o capitalismo, assim como não é possível conceber o capitalismo sem o Estado moderno. (MÉSZÁROS, 2009).

Educação (2001-2010) asseguram a educação no cenário nacional, como direito de todo cidadão e dever do Estado e inserem o princípio da gestão democrática.

Porém para a inserção da gestão democrática na legislação houve ampla mobilização dos trabalhadores da educação, na década de 1980. Nesta perspectiva, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública (FNDEP) foi um espaço expressivo no cenário nacional. A princípio, a luta do Fórum foi pela defesa da escola pública e gratuita e pela necessidade de garantir que os recursos públicos fossem destinados única e exclusivamente para a escola pública.

1.5 A necessidade de lutar pela gestão democrática das instituições de ensino público

A gestão democrática, fruto da luta dos trabalhadores da educação, pressupõe a participação de toda comunidade na organização do trabalho pedagógico, na elaboração do projeto político-pedagógico, na organização e participação de Conselhos Escolares e nos processos de decisão coletiva, no interior das instituições escolares. Uma participação sócio política que vai do planejamento, passa pela execução das atividades e desemboca na avaliação de todo o processo.

Importante destacar que se o processo de luta política dos trabalhadores trouxe avanço em relação à conquista da democratização da educação, esse processo ocorre quase concomitantemente ao avanço do neoliberalismo que se alastra no país, na década seguinte. É nesta década que a gestão empresarial gerencial toma forma e invade as instituições públicas.

Este modelo de gestão⁵ advém de um amplo processo de modernização da gestão do aparato estatal, difundida nos marcos da década de 1990, mais especificamente a partir de 1995, com a reforma do Estado brasileiro. Este processo impacta na formação de novas propostas de gestão. O setor empresarial, visto como mais moderno, eficiente e eficaz, passa a ser o novo modelo para a gestão da coisa pública.

Como explicitam Araújo e Castro (2011).

[...] no campo da educação, o modelo da gestão gerencial, pautado na descentralização administrativa no macro e microssistemas, se apresenta como fórmula prática para resolver os problemas crônicos da educação pública da América Latina. Esse modelo de gestão passa a ser incluído na agenda política como proposta inovadora e modernizadora da gestão educativa dos governos latino-americanos para garantia do sucesso escolar, tendo influência direta nos projetos políticos dos governos da região. (ARAÚJO & CASTRO, 2011, P.90).

⁵ Em 1990, ocorre a Conferência Mundial de Educação para Todos, em Jontiem, na Tailândia. Esta conferência foi um marco na formação das políticas e programas governamentais para a educação. A partir desta Conferência, são instituídas várias estratégias a fim de aperfeiçoarem a economia dos mercados dos países da América Latina e do Caribe (OLIVEIRA, 2000).

Este modelo de gestão é difundido em grandes eventos que marcam a área da educação e ocorrem logo após o Consenso de Washington (1989), que teve como meta inserir os países periféricos na economia de mercado e erradicar a pobreza, sendo a educação uma importante área para atingir este espaço. Contudo, o interesse é econômico e não humanitário. Assim, durante a década de 1990 a 2000, estes eventos tiveram como destaque a negociação de um novo modelo de gestão que superasse a baixa qualidade da educação pública.

Nos documentos produzidos nesta Conferência, identifica-se a proposta de educação e de gestão escolar que é defendida, como: otimizar a força de trabalho e aumentar a produtividade, engrandecendo assim os vários aspectos econômicos, com uma visão mercadológica e com foco nos resultados.

Araújo e Castro (2011) afirmam que no ano de 2000, reuniram-se a Cúpula Mundial de Educação em Dakar – Senegal. Neste famoso evento, foram feitas avaliações sobre os desdobramentos das ações propostas na Conferência Mundial de Educação para Todos (1990).

Nesta reunião foi detectado que os 155 países signatários da Conferência não haviam cumprido a meta de democratizar a educação, e que ainda existiam um número muito grande de crianças e jovens sem acesso à educação de qualidade.

Nas deliberações e demandas, um dos fatos mais discutidos foi a pauta sobre a questão da gestão educacional. Seria necessário ampliar a participação da sociedade na gestão educacional, num processo capaz de aumentar prestação de contas, implementada o monitoramento sobre as estratégias de gestão. “A gestão educacional nesta perspectiva deve ser realizada por meio do planejamento estratégico o qual surge como fórmula para racionalizar os poucos recursos financeiros utilizados pela gestão escolar, seguindo assim a regra da empresa privada: sociedade à imagem e à semelhança da empresa privada” (ARAÚJO; CASTRO, 2011, P. 101-102).

Os países signatários da Cúpula Mundial de Educação assumem a obrigação de desenvolver o modelo de gestão empresarial na educação. Esse modelo está sendo adotado nos países latino-americanos (Araújo; Castro, 2011) a modernização da gestão escolar sugere a adoção do gerencialismo⁶ no setor público, a fim de racionalizar o gasto com os serviços sociais.

⁶ O gerencialismo pode ser verificado na reorientação das práticas de gestão que se desenvolvem nas escolas. [...] disseminando princípios orientados pela eficiência financeira. [...] nesse caso os diretores tornam-se agentes hierárquicos tanto no controle quanto na implementação de mudanças e são elementos cruciais a serem responsabilizados pela prestação de contas e pelos resultados. (HOYLE; JOHN, 1995, apud SHIROMA, 2004, p. 120).

Percebe-se, contudo que está bem próxima da gestão burocrática e que há uma tendência para as pessoas mais capacitadas, ou seja, jogar para os indivíduos o mérito pelo sucesso, mas, também e, sobretudo, pelo fracasso da escola, sem levar em consideração as grandes questões estruturais do sistema econômico e político. Outro fator importante a se destacar nesta discussão – que impacta a política educacional de grande parte dos países, não só no Brasil – é o papel que as avaliações assumem, no contexto da gestão empresarial gerencial.

Nesta forma de gestão, as avaliações são vinculadas aos interesses oficiais do Estado como avaliador, que intervém na instituição reguladora, a fim de manter vigilância sob os resultados e produtos obtidos no processo educativo. Desta forma, a avaliação, tanto da aprendizagem como institucional, ou em larga escala, passa a ser voltada para a prestação de contas dos resultados, que são da responsabilidade de grupos isolados, não se levando em conta o contexto político e econômico, e sim de cada sistema municipal de educação.

Existe uma grande pressão advinda dos escalões superiores (MEC/SEB) sob os gestores municipais e escolares, para que estes mostrem resultados educacionais satisfatórios, que contribuam para promover os índices educacionais, capazes de reposicionar os países no ranking educacional, em avaliações de larga escala, a exemplo do Programme for International Student Assessment (PISA).

Estes índices são importantes para que os governos dos países prestem contas aos investidores (organismos internacionais) sobre os resultados obtidos, a partir dos investimentos dos recursos financeiros ou empréstimos concedidos aos países. Isso revela o caráter economicista e o poder regulador do Estado avaliador sob a educação ao nível nacional e internacional (Dias, 2003).

A influência exercida pelos grandes órgãos internacionais na educação é de grande parte dos países ocidentais, que tem conduzido a um processo chamado por alguns autores de “internacionalização das políticas educacionais”, como afirma Akkari (2011). Assim esse fenômeno, chamados de modelos educacionais são cada vez mais uniformes e padronizados, a gestão da educação e os diferentes programas e projetos educacionais se internacionalizam e os países são comparados e classificados a partir dos desempenhos que apresentam e podem comparar com os índices das avaliações internacionais, aos quais todos são submetidos.

As exigências destes organismos (BM, OCDE, FMI, Unesco) seguem no sentido de uma tendência internacional de favorecer e estimular a cooperação econômica entre países. Alguns Estados, como São Paulo, chegam a contratar empresas internacionais para auxiliar na

elaboração das políticas para a educação. Esse fenômeno é destacado por Freitas (2012) da seguinte forma:

Em nosso meio, o exemplo mais esclarecedor da maneira como estas ideias atingem o sistema público de ensino, entregando seu destino à iniciativa privada, pode ser encontrado no estado de São Paulo, em documento publicado pela Ação Educativa (2012). Um conjunto de entidades e fundações privadas está financiando a empresa de consultoria McKinsey para que formule a política educacional do estado. Não é diferente nos Estados Unidos, onde meia dúzia de fundações define a agenda educacional do país. (RAVITCH, apud, FREITAS, 2012, p. 396).

Porém, várias pesquisas e autores de diferentes países e estados vêm fazendo críticas ao efeito perverso desta internacionalização das políticas educacionais que são pautadas no neoliberalismo, que enaltecem a responsabilização por resultados, que, dentre outros fatores, têm conduzido à política de bonificação ou de exposição pública dos fracassos. Para Freitas:

As políticas de responsabilização pressionam os professores a obter desempenho sempre crescente de seus alunos (Congresso dos Estados Unidos, 2002). Para tal, associam o desempenho do aluno ao próprio pagamento dos professores. Premidos pelas necessidades de assegurar um salário variável na forma de bônus, os professores pressionam seus alunos, aumentando a tensão entre estes [...]. NICHOLAS; BERLINER, apud FREITAS, 2012, p. 391).

Segundo Ramos e Fernandes (2010), a concepção de gestão democrática vai sendo impregnada pelos conservadores e tendo seu significado adulterado e descaracterizado, se afastando do objetivo principal da gestão, que foi de grande luta dos trabalhadores da educação. Esse processo vem impedindo a possibilidade de participação política do trabalhador na elaboração das políticas para a educação e no interior da escola, e concretiza a participação para a auto sustentação. Esta é a forma atual que a gestão escolar vai assumindo, impulsionando a comunidade escolar a estabelecer uma relação de parceria com a sociedade, com o empresariado e com o Estado (Todos pela Educação), porém, descaracteriza o papel do Estado, enquanto provedor dos recursos da educação, mantendo-o no papel de fiscalizador e avaliador.

Sendo assim o Estado não perde o controle da política educacional, pelo contrário, continua indicando as diretrizes para a educação e controlando as avaliações em larga escala. A participação da comunidade na escola segue o modelo já amplamente difundido nas escolas dos EUA e de alguns países da Europa (APPLE, 2005; LAVAL, 2004), que assumem o ícone do neoliberalismo.

Portanto, a comunidade precisa se unir com a escola no sentido de lutar para que os recursos e insumos públicos sejam satisfatórios, para se desenvolver um processo de ensino e de aprendizagem de qualidade, que garanta o acesso ao conhecimento científico, e possa ter uma participação como cliente fiscalizador e consumidor.

2. AS ESTRATÉGIAS DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES NAS PRÁTICAS EDUCATIVAS

Atualmente há estudos que apontam estratégias para avaliar professores e alunos, melhorando o ensino na escola. Da mesma maneira como a avaliação dos alunos é importante para os professores, a avaliação dos professores é um dado de suma importância para os gestores de uma escola.

2.1 As Práticas da Gestão Escolar

A administração escolar atua tanto no nível de sistema escolar como ao nível de unidade escolar. Ao nível de sistema escolar, a administração atua sobre uma rede de estabelecimentos escolares do mesmo nível de ensino, ou de níveis diferenciados, que atendam a clientela delimitada de uma grande cidade ou região. O sistema escolar é um conjunto de escolas coordenadas para atender às necessidades de um país, e com amplitude dentro da administração escolar.

A atuação da administração escolar ao nível de sistema, está estabelecido, através da ação político-administrativa que repassa os serviços escolares as unidades formais dos propósitos e certa unidade de procedimentos, influenciada pelo sistema social que inspira e modela a forma institucionalizada. Ao nível de unidade, o gestor escolar atua em cada escola, onde a instituição é inserida na comunidade e, promove a devida aplicação das mesmas, porém levando em conta a realidade em que atua. O gestor escolar tem a função de conhecer o melhor possível o perfil da realidade, planejar as atividades da escola, dentro do que estabelecem as diretrizes do sistema de ensino.

O espaço onde se instala a rede de escolas de um sistema varia e tem-se o sistema local, o sistema regional e o sistema nacional de educação e, de acordo com o mantenedor, tem-se sistemas particulares e sistemas públicos de educação.

A Gestão Escolar envolverá, portanto, não apenas os aspectos da educação e da instrução que se enquadrem e se desenvolvam dentro do processo de escolarização. [...]A teoria da Gestão Escolar busca seus fundamentos nas atividades da escola que é como pretendemos demonstrar, um daqueles recursos de que a sociedade lança mão para criar o clima em que o indivíduo deve educar-se “para” situações determinadas (RIBEIRO, 1978, p. 8).

A gestão escolar vem ganhando novos rumos no decorrer dos anos que foram marcados por várias concepções até chegar à organização que atualmente se tem. Para entender melhor a gestão escolar faz-se necessário refletir sobre a prática da política educacional ainda concentrada nas mãos do diretor da escola, sendo ela pública ou particular.

Porém vamos conhecer como funciona a gestão escolar, pois trata-se de um processo que corresponde a questões administrativas e pedagógicas da escola e que demanda desenvolver objetivos e esforços coletivos. Significa que o gestor precisa colocar em prática de forma integrada e articulada, os desejos e necessidades da Instituição pela qual ele responde. Planejar, organizar e avaliar envolve atividades de mobilização, lideranças, motivação e coordenação dos integrantes visando atingir os objetivos da Escola.

A organização e gestão referem-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educando, as relações humanas Inter relacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada e a avaliação do trabalho escolar. (LIBÂNEO, 2004, p. 71).

Os integrantes da gestão escolar precisam necessariamente ir além de dirigir e coordenar os trabalhos da instituição. Precisam utilizar formas eficazes, metodologias e recursos financeiros em função da melhoria da escola. Deve assegurar que as atividades executadas no interior e fora dela, sejam baseadas em decisões coletivas para garantir a junção escola e comunidade. Porém deve apresentar propostas de trabalho voltadas para promover e manter relacionamentos pessoais sadios, se quiserem alcançar sucesso nos objetivos almejados. Precisam fornecer aspectos positivos e explicar o porquê? Como? Quando? e para quem as ações devem ser realizadas, sempre de forma participativa.

Nesse sentido, Luck (2010, p.23 e 24) define gestão escolar de forma abrangente e segura. Segundo o autor,

[...] a gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico metodológico avançado para a organização 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.

Verifica-se que o autor se preocupa em relação ao tipo de gestão ainda existente no interior nas escolas. As questões educacionais são muito complexas e requerem um olhar com ações articuladas, modernas e dinâmicas por parte da gestão da escola. Caso contrário, será

apenas uma estrutura onde se prioriza a hierarquia de cargos e funções; normas e regras onde as decisões são centralizadas por um pequeno grupo, não havendo participação da comunidade na forma gestão da escola para que ela possa trabalhar de maneira mais democrática a favor de todos. Se não tivermos consciência de que a escola é um lugar de transformação social, não será uma tarefa fácil elevar a educação para um grau melhor onde as pessoas possam sentir-se parte dela e realizar seus sonhos e objetivos.

Entende-se que pensar gestão escolar demanda que a escola deve estar voltada para preparar os alunos e comunidade para desenvolver o pensamento crítico reflexivo e que a função do gestor escolar não é somente de administrar número de alunos e professores; de cumprir normativas que regem as questões legais da escola; focar que existem problemas de indisciplina por parte dos alunos; prestar conta das verbas recebidas; contratar e dispensar funcionários. Mas também é função da gestão desempenhar o trabalho social e pedagógico da escola, ou seja, a gestão deve priorizar uma forma de trabalho mediador que influencie e garanta a formação humana e intelectual da sua comunidade escolar.

Para melhor compreender sobre gestão escolar, Libâneo (2004, p.30) ainda ressalta que:

A organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo, para além de referir-se apenas a questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos.

Percebe-se que os problemas e a busca de soluções da gestão escolar devem ser apresentados de forma clara, transparente e de fácil entendimento para que todos tomem ciência de todo o trabalho realizado dentro da escola. No entanto o que se percebe atualmente é que a gestão das escolas ainda está muito longe do processo de transformação no interior das escolas. Supõe-se que para tanto os gestores precisam atuar de forma mais ativa e mobilizadora, implantando e praticando ações coletivas e orientadas para que haja modificações sócio econômicas, culturais, e intelectuais.

A gestão⁷ da escola precisa acompanhar os movimentos tanto no interior como no exterior da escola. É fato que as escolas devem oferecer uma educação de qualidade aos seus

⁷ A gestão da escola precisa ter uma visão voltada para atingir os seus objetivos, pois a partir dela pode-se aspirar um futuro promissor e especificar meios para alcançá-lo. A comunicação escolar ocorre por meio da liderança do gestor e que a imagem da escola deve ser nítida daquilo que se espera; e que todas as decisões da escola precisam ser pautadas, construídas e desenvolvidas em comum acordo com a comunidade escolar nos seguimentos de alunos, pais, professores e demais funcionários, dentre outros profissionais da educação. Isso significa que as decisões tomadas em uma escola terão a visão voltada para a construção da democracia, não somente uma visão institucional, mas abrangente a todos os envolvidos no processo. (TAVARES, 2009).

parceiros, formar pessoas que sejam capazes de desenvolver seu senso crítico para serem questionadores, ativos, participativos e formadores de opinião para contribuir na transformação da realidade atual. Para isso é necessário que a gestão escolar estabeleça metas de ensino bem definidas.

Nesse sentido, Tavares (2009, p. 113) ressalta que:

[...] a gestão escolar deve ser vista como uma pedra fundamental para que a escola ofereça à comunidade uma escola que atenda as exigências do dia a dia. É sua função melhorar a compreensão da realidade social de maneira inclusiva, democrática e participativa, resgatando a ética e o civismo – por muitos ignorados – e promover a apreensão de competências e habilidades na comunidade de maneira que os cidadãos possam atuar como agentes de transformação social.

Isso significa que a escola tem um papel primordial na transformação social, por meio da atuação de seus agentes, que devem pensar e agir nos valores e nas características da gestão. Essa atuação mostra a identidade da gestão escolar a partir das pessoas que nela trabalham, pois, ao respeitar a diversidade cultural e de ideias consegue incorporar elementos chave em busca da democratização da escola, ao mesmo tempo, que busca a democratização da sociedade ao seu redor.

Entende-se que de certa forma a gestão escolar exerce função social e que diante disso, torna-se necessário que as escolas trabalhem de forma inovadora e se preparem mais para lidar com a diversidade social para aceitar e aprender com as diferenças culturais e sociais de todos os envolvidos, pois, quando a escola tem a sua gestão organizada pode promover a interação social, pode melhorar e dinamizar o ensino aprendizagem entre alunos e professores, pois, ao assumir uma complexidade, porém, participativa, o gestor passa a seguir um modelo de não reprodução do sistema educacional.

Movimentos que buscam a garantia do que foi proposto pelos constituintes e que se tornou um dos princípios básicos da Constituição Brasileira de 1988, no Art. 1º, onde se lê:

A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em estado democrático de direito e tem como Fundamentos: I – a soberania, II – a cidadania; III – a dignidade da pessoa humana; IV – os valores sociais; V – o pluralismo político. Parágrafo único: Todo o poder emana do povo, que exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição. (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988, Art. 1º, p.11).

Nota-se que a Constituição Brasileira assegura que todos os cidadãos tenham seus direitos garantidos e preservados. Assim, o processo para usufruir desses direitos ainda é

muito burocrático. Os modelos de práticas que ainda persistem no interior das escolas hoje têm retardado o processo de democratização das unidades de ensino. Isso acontece devido ao tipo de trabalho que ainda é desenvolvido pela gestão administrativa e pedagógica que é exercida entre os ocupantes de cargos dos trabalhadores das escolas.

Segundo Bastos (2002, p. 9),

[...] para a sociedade e para trabalhadores da educação, a democracia na escola é o único caminho para reconstruir a escola pública de qualidade”. O processo de gestão democrática preconiza-se que as escolas podem contribuir para a transformação social, mas, pensar, falar e viver esse modelo de gestão é uma coisa e outra bem diferente é pôr em prática. A sociedade onde está inserida a escola precisa desenvolver o pensamento crítico para que posso contribuir com este formato de educação tão necessitado pelas escolas, porém, elas mesmas encontram dificuldades para lidar com a situação, talvez por não conhecer o processo ou a falta de interesse para colocar em prática o processo da democratização escolar. Podemos encontrar no próprio desenvolvimento da participação, no próprio fazer da gestão participativa a aprendizagem necessária para democratizar a escola.

Segundo Bastos (2002, pp. 7 e 8), o processo da gestão escolar democrática surge para transformar a sociedade através da educação, afirma que

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição dos dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais, para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação.

Porém para melhor entender o processo de gestão democrática⁸ das escolas é preciso compreender as vantagens que ela pode garantir para todo o âmbito educacional, os avanços no sistema de organização das escolas, pois uma escola para viver num contexto de democratização no seu interior, precisa garantir e se envolver na constante busca de soluções para os problemas do dia a dia que possam surgir na instituição. Precisa encontrar maneiras para assegurar a permanência dos alunos na escola de forma satisfatória para os alunos, pais e professores.

Nesse sentido, a LDB 9394/96 (Art. 3º, VIII, p. 05), garante um ensino que prioriza que a escola a cada dia viva em busca da forma de gestão democrática, pois, assim pode assegurar um dos princípios básicos de organização do ensino público. O processo deve estar

⁸ Alerta que “as escolas são organizações educativas que tem tarefas sociais e éticas peculiares, com um caráter profundamente democrático”. Sabemos que o processo da gestão escolar democrática nas esferas municipais, estaduais e federais surgiu ainda no período da ditadura militar, marcado por muitas lutas de grupos sociais que tratavam discussões sobre a democratização do país, até hoje é muito comum deparar com algum tipo de movimento que busca mudanças e soluções em prol da educação, em todas as instâncias educacionais. Nesse sentido. (Libâneo, 2004, p. 21)

inserido no coletivo, cada integrante possui sua função para tornar possível a participação da comunidade nas escolas de gestores, nas decisões de ideais a serem realizados com vistas a alcançar um melhor desempenho no funcionamento da organização escolar.

Segundo Paro (2002, p. 32) “[...] em muitas unidades da Federação, a gestão democrática tem se traduzido em experiências de escolhas de diretores com grande envolvimento da comunidade escolar, assim como em conselhos escolares e outras formas de organização que viabilizam a participação”.

As instituições escolares podem promover a socialização, participação e interação da comunidade escolar garantindo assim aos alunos e pais uma melhor convivência em comum, onde cada um tenha direito de emitir sua opinião e ideais e que essas opiniões possam ser ouvidas e assegurado a devida importância. Os desejos e manifestações devem ser garantidos e respeitados. Os métodos de ensino e o processo de democratização; as estratégias e técnicas de trabalho dos professores e as leis a serem seguidas é que devem determinar a forma de trabalho das escolas. Isso significa que a escola continua a ter sonhos a ser conquistados.

Nesse sentido Paro (2002, p. 09) confirma que

[...] quando a escola trabalha com divisão de tarefas e tem envolvimento de todos os segmentos da escola, mantém boa relação e transparência nas tomadas de decisão e passa a ser considerada como instituição social capaz de desenvolver potencialidades, atitudes, habilidades e valores que favorecem e asseguram um ambiente mais democratizado.

O processo de democratização deve atender os desejos e intenções da comunidade. O autor ainda ressalta que “Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública de 1º, e 2º. Graus que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como uma coisa utópica”. (PARO, 2002, P. 09).

Porém, há muito que se lutar pela democratização das escolas. Para Luck (2010, p. 58) a escola não deve desistir de seus sonhos e nem perder a esperança,

[...] ela deve desenvolver o potencial do aluno, seu conhecimento, habilidades e atitudes. “Como a escola existe para o aluno, iniciamos analisar a questão da democratização a partir da vivência na escola”. Entende-se que ao não democratizar a escola, os serviços dos profissionais não são voltados para os alunos, nesse caso não há educação, mas sim, uma atitude de domesticar o aluno. Nisso percebe-se a necessidade fundamental que as escolas construam seu Projeto Pedagógico em parceria com elementos de organização e integração escolar para que este possa conter os elementos articuladores da prática, significativos para a reflexão coletiva do trabalho escolar.

Porém a importância do gestor no processo da gestão escolar frente a uma instituição ou no setor de trabalho não quer dizer que ele seja o responsável ou que deva exercer sua

função de forma individualista, onde cada um resolve situações baseadas no autoritarismo. Quando o gestor administrativo escolar realiza seu trabalho mediado pela obediência às regras, os “subalternos” obedecem sem questionar, opinar e dificilmente este terá sucesso no seu trabalho, pois terá pouca participação de pessoas que podem contribuir para melhorar o trabalho da Instituição. Este provavelmente não firmará vínculos de trabalho integrado, coletivo e participativo.

Neste sentido Libâneo (2004, p. 128) fala que

[...] é responsabilidade do gestor escolar fazer cumprir as Leis e Regulamentos que orientem e façam com que a escola funcione de forma legal. Mas também deixa claro que o seu trabalho não deve ser o de apenas acatar as leis governamentais, mas que deve articular e integrar os setores administrativos, pedagógicos e também articular a comunidade nas decisões da mesma, pois, desempenha o papel de coordenar e gerenciar todas as atividades que são desenvolvidas dentro da escola.

Em um ambiente escolar o gestor é um líder importante na administração e organização da escola e que deve compartilhar seu trabalho com os demais membros da Instituição, deixando-os à vontade para colaborar com ideias que possam alcançar os objetivos de forma compartilhada, portanto democratizada. Sabe-se que o gestor de uma instituição escolar se defronta com vários tipos de problemas e situações do cotidiano da escola que precisam ser resolvidos a partir da opinião das pessoas que confiam seus filhos à escola. O gestor deve ter a preocupação de gerenciar a busca da igualdade de oportunidades para todos que participam da sua gestão.

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.

Sendo assim o trabalho do gestor vai além de agrupar pessoas para a realização de reuniões que apenas ficam registradas em papéis ou guardadas em gavetas e pouco tem dado atenção para as solicitações e necessidades da escola. Sua responsabilidade também deve ser direcionada pelos objetivos políticos educacionais e sociais do conjunto da escola que influenciará na formação humana da comunidade escolar. Isso significa que toda ação do gestor deve ter uma intenção que direcione o comprometimento de algo que tenha um significado para todos.

A ação do gestor quando é realizada de forma consciente e planejada a partir dos objetivos comuns, dará direção à ação ao ser executada. Ainda Libâneo ressalta que

“a intencionalidade se projeta nos objetivos que, por sua vez, dão o rumo, a direção da ação”. Na escola isso leva à busca deliberada, consciente, planejada de integração e unidade de objetivos e ações e de um consenso em torno de normas e atitudes comuns. (LIBÂNEO, 2004, p. 128)

Segundo Paro, o papel do gestor escolar é apenas ser representante do governo, que obedece e cumpre Leis.

Isso porque o governo o tem nas escolas para ser os olhos do órgão fiscalizador do Sistema, de sua confiança, e em troca dar-lhe o poder de decidir pela escola em todos os setores. Para o autor “O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que coloca todo o poder nas mãos do diretor”. (PARO, 2002, p. 11).

Percebe-se que de alguma forma muitas escolas ainda vivem este modelo de gestão escolar onde o gestor tem seu trabalho desenvolvido sob pressão dos governos federal, estadual e municipal, sendo, portanto, representantes do governo, para cumprir e obedecer às leis enviadas pelo órgão superior de educação.

Percebe-se que ainda existe a prática de escolha de gestores realizada por indicação partidária, que não tem qualquer tipo de vínculo com a escola. Neste caso, não se considera a participação da comunidade escolar, pois, temem acontecer a descentralização do poder dos órgãos do Estado, que se preocupa apenas em manter a reprodução hierárquica do comando estatal.

Paro afirma (2002, p.11) esse diretor indicado pelo governo é

[...] na escola a autoridade máxima e isso, lhe dará um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado.

Segundo Tavares (2009) para um gestor ter sucesso à altura da posição que ocupa dentro de uma escola, algumas metas e objetivos devem ser trabalhados na intenção de estimular a motivação e o bem-estar de todos. É preciso que exerça seu papel de administrador com postura de humildade, que seja honesto e consciente de suas falhas e de que deve gerir ideias da realidade de toda a comunidade. Sua gestão deve ser direcionada para uma educação libertadora, onde prevaleça a compreensão de que não se trata apenas de um processo onde se dita regras e espera-se que estas sejam cumpridas.

Ao ser escolhido o gestor adquire autonomia para tomar decisões, tanto em situações internas quanto externas da escola. Nesse contexto “Cabe ao gestor preocupar-se mais com as necessidades de uma escola em relação ao seu redor sociocultural do que com as vantagens de alguns manipuladores que visam apenas aos seus anseios sem considerar as consequências”. (TAVARES, 2009, p. 120).

Quando se fala em ouvir todos os envolvidos, é preciso lembrar que se trata de um ambiente de relacionamento complexos,

[...] já que na escola não se pode ter formas de ações e nem resultados pré-estabelecidos, pois não possui uma realidade estática, ela trabalha com diversas classes sociais, políticas, religiosas, econômicas e culturais. Libâneo explica essas diversidades nas escolas, dizendo que “de fato a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que as diferenciam das empresas convencionais”. (LIBÂNEO, 2003, p. 316 e 317).

Nesse sentido, ouvir todos os envolvidos implica um processo de aprendizagem para lidar com diversidades de pensamentos, ideais pensamentos e opiniões complexas. Mas para tanto faz-se necessário ter consciência de que essas ideias devem ter objetivos extremamente voltados aos interesses da comunidade escolar. Por outro lado, é importante destacar, que sem esse interesse, torna-se complicado desenvolver sua função baseada na interação, participação de todos da equipe.

Quando o gestor tem liderança é porque esta é e foi conquistada pelo seu trabalho de forma positiva a partir da comunidade escolar. Assim afirma Tavares:

O gestor que exerce uma liderança e consegue trabalhar sem grandes complicações a motivação de seus educadores e, dessa maneira, faz com que persigam determinada meta ou objetivo com determinação para que a escola busque a excelência em relação ao processo ensino aprendizagem e que essa excelência seja o cerne para os educadores se tornarem cidadãos críticos e protagonistas de sua história. (TAVARES, 2009, p.112).

Essa liderança só é alcançada quando o gestor mantém boa postura e demonstra ter aptidões para lidar com os diversos assuntos que envolvem a sua atuação de sua função e consegue alcançar êxito na realização dos projetos da escola. Paro, nos fala que devemos ter visão crítica sobre o modelo de gestão que aí está. Segundo Paro (2002, p. 10), uma coisa é pensar que “a escola pode concorrer para transformação social, outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já esteja cumprindo essa função. Infelizmente essa escola é sim reprodutora de certa ideologia dominante”.

Bastos (2002) afirma que “para a sociedade e para os trabalhadores em educação, a democracia da escola é o único caminho para reconstruir a escola pública de qualidade”. Assim é fato que profissionais da educação e comunidade escolar externa se sentem fracos na busca dessa democratização do ambiente escolar devido a muitas dificuldades que encontram no próprio interior das escolas, pois, as imposições administrativas fazem com que o processo de democratização ainda caminhe a passos lentos.

Temos ainda como parceiros do gestor o conselho escolar, que conforme a LDBEN, Lei no. 9394/96, no artigo 14 trata dos princípios da gestão democrática e no inciso II defende a “participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares”. O Conselho Escolar, implantado nas escolas para promover princípios da gestão democrática, auxilia o gestor a resolver os problemas da sua comunidade escolar. O processo de construção da autonomia está diretamente relacionado com a democratização do sistema de gestão e implementação de prática modernas no cotidiano da escola.

O Conselho Escolar é um órgão colegiado, formado por representantes de todos os segmentos da comunidade para participar das decisões da escola; acompanhar a aplicação dos recursos financeiros e discutir prioridades. Além disso, o Conselho avalia a atuação da escola na execução do Projeto Político Pedagógico e tem por objetivos reunir periodicamente ou sempre que houver necessidade. Algumas dessas reuniões possuem datas pré-estabelecidas, outras ainda, ocorrem quando necessário para que o gestor escolar se oriente para atender às necessidades da escola.

Mesmo tendo este instrumento com parceiro do trabalho dos gestores administrativos e pedagógico torna-se necessário repensar os motivos de muitos pais não estarem visitando a escola e não participando das decisões e atividades da que a escola realiza. Pensa-se que são problemas que podem estar acontecendo pelo motivo que o gestor escolar e CDCE não estejam afinados no dever dos objetivos e funções que lhes foram designados para cumprir. Diante disso a escola precisa tomar algumas decisões e propiciar estratégias que desperte o interesse e a motivação dos pais para estarem mais presentes e participativos nos assuntos que envolvem a escola de seu filho.

Entre outras ideias para promover uma maior participação pode-se:

Conversar com os pais ou alunos e profissionais da educação sobre o que perdemos por não estarmos presentes nos momentos de decisão, ou quando deixamos que outros decidam por nós. Em reuniões com pais, alunos ou membros da comunidade local, assegurar que todos tenham vez e voz para expor ideias, sugestões ou críticas. Apresentar e tornar disponível um registro organizado das decisões coletivas anteriores para que todos possam consultar quando necessário. (PROGESTÃO, 2001, P.51).

Em uma sociedade repleta de distorção de valores, com múltiplas formações culturais é muito comum ouvir a comunidade jogarem a responsabilidade de educar somente para a escola e essa que já recebe a criança com uma vida cultural pré-formada de casa pouco consegue fazer se não estiver preparada para lidar com as diferenças de cada família. Nisso torna-se importante que os profissionais trabalhem a função da escola e função da família na

vida escolar da criança desde seus primeiros momentos de convivência na escola. A responsabilidade da escola é de desenvolver os conhecimentos cognitivos, ajudar na formação e construção dos conhecimentos assim tornando os alunos capazes de conviver socialmente.

Libâneo (2004, p. 54) destaca que

A escola deve “Formar para a cidadania crítica, isto é, formar um cidadão trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas formar para integrar o mercado de trabalho”. Nesse sentido, a responsabilidade da escola vai muito além do ensinar e educar, pois se trata de uma função social que constrói habilidades, atitudes e valores na intenção de formar seres críticos e capazes de transformar a sociedade.

Porém se torna impossível assumir, o papel que é da família, tendo em vista que educação “vem de berço”. Na escola pode ser aperfeiçoada e reconstruída, mas a base educacional do aluno precisa ser de responsabilidade da sua família senão a escola não terá seu papel definido.

Tavares (2009, p. 112) confirma que

[...] um gestor que tem liderança consegue trabalhar sem grandes complicações motiva seus educadores e dessa maneira faz com que cumpra algumas metas ou objetivos com determinação para que a escola busque a excelência em relação ao processo ensino aprendizagem e que essa excelência seja a bandeira para os educadores se tornarem cidadãos críticos e protagonistas de sua história.

Gomez (apud LIBÂNEO, 2004, p.32) afirma que “[...] a escola e o sistema educativo em seu conjunto podem ser considerados como uma instância de mediação cultural entre os significados, sentimentos e as condutas da comunidade social e o desenvolvimento humano das novas gerações”.

Nesse modelo de se pensar a escola e sua gestão, Lerche (2004, p. 34) diz que “[...] a escola se abre a influências diversas incorporando a ideia de que a educação é um empreendimento social coletivo. Isto quer dizer que a escola não pode se manter à margem do contexto no qual se insere”.

Diante dessas medidas apontadas e as outras formas de atrair pais para a escola seria tornar as reuniões e eventos mais prazerosos e sem muita cobrança ou reclamações, aproveitando os encontros para promover a interação entre professores e pais nas atividades de jogos ou gincanas; dar oportunidades para que os pais falem e exponham suas ideias nas reuniões; mostrar atenção e interesse pelas suas opiniões; promover ações externas à escola como forma de oportunidade para conhecer o bairro e endereço onde pais e alunos moram e outras. Nota-se que existem inúmeras formas de trazer a comunidade para a escola.

2.2 A gestão escolar e a busca pela sua autonomia

Hoje não é difícil obter o consenso sobre a necessidade de transformar as estruturas e dinâmicas da gestão das escolas para que elas recuperem a capacidade de transmitir uma cultura significativa e contribuam para recriar e desenvolver a capacidade de alcançar eficácia financeira e democratização política.

No entanto, entramos num terreno pantanoso quando tentamos discutir a necessidade da escola em recuperar sua autoridade cultural, sem a qual não terá força suficiente para atender à exigência de contribuir para a formação dos agentes de uma economia marcada pela competitividade implacável e de uma sociedade civil comprometida com a gestão democrática de sua política.

As políticas de descentralização dominantes estimulam a revisão dos conteúdos escolares para adequá-los aos novos conhecimentos científicos e tecnológicos e mantê-los sensíveis aos problemas da sociedade contemporânea. Vinculado a isso, propõe-se também uma renovação metodológica e o fortalecimento das relações da escola com seu meio social imediato.

Mas quando falamos de gestão da escola, não estamos pensando apenas em uma determinada organização e na racionalização do trabalho escolar para alcançar determinados resultados, ou seja, na instituição da escola (Paro, 1997). Referimo-nos também a uma renovação dos dispositivos de controle que garantam níveis mais altos de governabilidade. Em outras palavras, estamos nos referindo às relações de poder no interior do sistema educativo e da instituição escolar e ao caráter regulador do Estado e da sociedade no âmbito educacional.

As expectativas oficiais em relação às mudanças da gestão do sistema e da instituição escolar, para o conjunto de estratégias de desenvolvimento e governabilidade social e educacional, evidenciam as relações contidas na gestão escolar. Queremos chamar a atenção para o importante papel articulador da gestão escolar entre as metas e os delineamentos político educacionais e sua concretização na atividade escolar. Portanto, é possível pensar a gestão escolar como um espaço privilegiado de encontro entre o Estado e a sociedade civil na escola.

Assim, é limitado compreender a gestão escolar apenas como responsável pela realização eficiente dos objetivos institucionais da escola. Sua decomposição em diferentes âmbitos de atuação, o financeiro, o administrativo e o pedagógico, estes setores podem ser útil do ponto de vista analítico, mas fragmenta o complexo processo dessa gestão. Corre-se o risco

de não visualizar a influência da gestão escolar nos diferentes aspectos que constituem o cotidiano da escola e a instituição em sua totalidade.

Há uma vasta literatura que discute a estreiteza da visão economicista da gestão escolar que a reduz a uma atividade administrativa. Das diferentes perspectivas de análise, tenta-se resgatar a especificidade da instituição escolar e a necessidade de entender a gestão escolar com base em seus fins pedagógicos. No campo da pesquisa sobre a administração escolar, sendo a administração definida como a utilização racional dos recursos para a realização de determinados fins, destaca-se a necessidade de fazer penetrar os objetivos pedagógicos nas formas de alcançá-los.

No campo da sociologia da educação e das análises do cotidiano escolar aparece, de forma cada vez mais clara, o caráter primordial da trama organizativa da escola – tradicionalmente localizada no âmbito administrativo, na gestão pedagógica e nas condições do trabalho docente. Para Ezpeleta (1992), destaca que:

Ainda que a distância entre toda norma e sua possibilidade de realização seja previsível, no decorrer cotidiano da escola, participam as prescrições de diferentes ordens (no mínimo de origem administrativa, laboral e curricular) que operam simultaneamente. (EZPELETA, 1992, P. 105).

Em outras palavras, as escolas não são uma continuação natural da ordem normativa na prática, mas realidades complexas organizadas em torno dessa ordem. Além disso, a gestão escolar não se esgota no âmbito da escola. Ela está estreitamente vinculada à gestão do sistema educativo. A instituição escolar, através de sua prática, “traduz” a norma que define uma modalidade político-institucional a ser adotada para o trabalho na escola. Essa norma é que afeta a prática escolar e, ao mesmo tempo, é afetada por ela, ela faz parte de uma definição político educativa mais ampla de organização e financiamento do sistema educativo.

Essa perspectiva de análise nos permite diferenciar, pelo menos, três instâncias na constituição da gestão escolar: a normativa, as relações e práticas na escola e a gestão escolar concreta. Vimos que a posição hegemônica nas reformas educativas⁹ em curso nas últimas décadas, em várias partes do mundo, inclusive no Brasil, defende o início de uma mudança radical na maneira de pensar e implementar a gestão dos sistemas educativos, concentrada principalmente, na instituição escolar e sua autonomia. O discurso da reforma elege a escola

⁹ Acredita-se que o estreito vínculo entre os objetivos escolares e a produtividade empresarial faz com que a escola se assemelhe à empresa: os fatores do processo educativo são vistos como insumos, e a eficiência e as taxas de retorno, como critérios fundamentais de decisão. O processo educativo e a tarefa do professor submetem-se cada vez mais à lógica de produção material e de competição do mercado (MEZOMO, 1997).

como o espaço central das políticas para melhorar a qualidade do ensino. A importância outorgada à escola faz referência a uma identidade institucional como unidade de ensino e trabalho.

O novo modelo de gestão escolar faz questão de propor a construção de instituições autônomas com capacidade de tomar decisões, elaborar projetos institucionais vinculados às necessidades e aos interesses de sua comunidade, administrar de forma adequada os recursos materiais e escolher as estratégias que lhe permitam chegar aos resultados desejados e que, em seguida, serão avaliados pelas autoridades centrais. De fato, o dado mais intrincado da proposta é a avaliação externa dos resultados por meio de testes, em vez dos mecanismos burocráticos do sistema, como o mecanismo de integração e unidade do sistema educativo.

A busca da autonomia escolar é fundamentada em duas perspectivas distintas que expressam problemas diferentes que se pretende solucionar (Tiramonte 1997, Furlan et al. 1992). A primeira delas, recuperar a racionalidade proveniente do liberalismo clássico que associa autonomia com liberdade. Ou seja, a gestão autônoma é aquela que está isenta da intervenção e do controle do poder político, sendo dirigida pela consciência individual da instituição.

A gestão escolar, entendida como sinônimo de administração de uma organização que persegue determinados fins associa-se imediatamente à imagem de uma empresa e evoca a figura do diretor, principalmente, como gestor do funcionamento da escola. A segunda é uma perspectiva ecológica cuja ideia de autonomia se constrói como sinônimo de auto-organização, indissociável da ideia de dependência ecológica do meio ambiente. Nesse caso, convoca-se a participação coletiva dos diferentes atores educativos nos processos de planejamento e na avaliação do funcionamento da escola.

A construção da identidade institucional¹⁰ de cada escola será, então, resultado da organização autônoma do corpo burocrático estreitamente vinculado aos interesses da comunidade. Por exemplo, ao discutir a influência ou não do caráter público ou privado das instituições de ensino na aprendizagem de alunos dos setores “menos favorecidos economicamente”, Tedesco afirma que o bom desempenho dos alunos não depende do caráter das instituições, mas da dinâmica delas. Ou seja, da maior ou menor identidade institucional, associada ao grau de autonomia dos estabelecimentos para definir os estilos de ação pedagógica (Tedesco, 1998).

Essas reformulações tornam-se ainda mais controvertidas quando se leva em conta que são produzidas sobre as bases de uma crise estrutural do sistema educativo¹¹. Nas últimas décadas, os sistemas educativos de vários países sofreram um excesso de burocratização e rotinização da prática escolar e deixaram de responder às demandas sociais. Inversamente à educação formal, os meios de comunicação de massa e as instituições de formação particulares ganham prestígio cada vez maiores como portadores de conteúdos significativos para a socialização.

A construção de uma nova institucionalização democrática da escola não se perfila como desafio ao novo modelo hegemônico de gestão educacional. Pelo contrário, seu desafio define-se como a construção de uma nova governabilidade e entendida de forma instrumental, portanto, com um conteúdo eminentemente normativo e pragmático (FIORI, 1995), no interior do sistema educativo, a contribuição da escola para a governabilidade de toda a sociedade.

Os conceitos de “governabilidade” e “reformas estruturais” são definidos cada vez mais, como diz Fiori, de forma circular (1995). Ambos passaram a ser categorias estratégicas destinadas à consolidação de uma nova forma de articulação, ancorada na demanda, entre o sistema educativo e os sistemas produtivo e político.

A preocupação com a governabilidade e sua associação com modernização e desenvolvimento econômico substituiu o otimismo desenvolvimentista dos anos 50, que acreditava na associação necessária e irreversível do desenvolvimento econômico com a construção democrática dos países em desenvolvimento.

[...] a ideia de desenvolvimento político deixa de ter um significado positivo e o foco central das preocupações práticas passa do problema da “construção democrática” para o da “estabilidade política” ou, mais precisamente, da “preservação da ordem” ou da “governabilidade. (FIORI 1995).

Segundo Paro (2005) quando se fala em educação remete-nos a pensar no homem como um ser histórico, que transcende o que é natural, pois ele busca a liberdade em suas ações. Ainda segundo o educador o homem só se faz sujeito quando participa, produzindo uma ação

¹¹ É possível que a instituição escolar venha a ser uma “empresa escolar” e o sistema educativo, uma rede de escolas. Nesse caso, temos de estar cientes do processo de transformação da identidade institucional da escola que atinge também seu caráter público e democrático. Pesquisas sobre as reformas educacionais feitas em vários países indicam uma tendência à fragmentação do sistema educativo decorrente das políticas de gestão em curso, sustentadas pelos conceitos de autonomia, descentralização, flexibilidade, individualização, poder local etc. (FRIGOTTO 1995, PEREYRA et al. 1996).

e respondendo por ela, e essa ação só é produzida coletivamente, sendo o que o homem não se faz só.

A concepção democrática participativa se adapta à busca da democratização¹² da escola por ter como característica a relação orgânica existente entre setores da escola, na importância que se dá à busca de objetivos comuns a todos e também por defender uma forma de tomada de decisão coletiva, onde cada membro assume sua parte e responsabilidade no trabalho. Outra característica importante dessa concepção é a ênfase nas relações humanas. A gestão participativa se propõe como condição para resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar. Sobre essa consideração Libâneo (2006) propõe:

Os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola de promover a apropriação do saber para a instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuem para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes (LIBÂNEO, 2006, p. 328).

A ação da gestão democrática abre o anal para participação da comunidade, assim a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade e passa a acontecer como uma comunidade educativa, interagindo com a sociedade civil. Gadotti e Romão (1997, p. 16) também afirmam que a participação influencia na democratização da gestão e também na melhoria da qualidade de ensino.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI E ROMÃO, 1997, p. 16).

O esforço de todos os envolvidos é que fundamenta a participação coletiva, que é de vital importância para a instalação de um ambiente democrático na escola. Sendo assim a escola deve se perceber como exemplo de ambiente democrático, assegurando a participação dos envolvidos com suas decisões e responsabilidades sobre elas.

Valores como inclusão, justiça, participação e diálogo são próprios da democracia, por isso tão importante a implantação do espírito democrático na escola. Quando se age

¹² A tendência atual das reformas educativas, que têm na gestão um de seus pilares, muda a natureza da escola como organização. Uma série de questões próprias do âmbito da cultura passa a ser formulada e tratada como a mesma teoria e a mesma metodologia da economia de mercado. A preocupação com a identidade moral e cultural passa a ser substituída pelo imperativo da eficácia. Faz-se um tratamento desse conceito como integrante de um conjunto de questões neutras e técnicas, em vez de vinculá-lo a interesses concretos (BALL, 1993).

democraticamente a diversidade é valorizada e a inclusão se torna prática ao reconhecer como útil a participação, decisão e ideia do outro.

A escola deve estar aberta ao debate também para a comunidade externa, discutindo as diversidades abrangências de fatos importantes à escola, tendo para isso que organizar-se em tempo e espaço, convocando a todos para participar e entender as funções de cada um e a missão da escola, também pais e alunos para assim debater questões primordiais no processo educativo.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de professores e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÂNEO, 2004, P. 102).

A democratização ao valorizar as relações humanas e o humano, inquieta-se em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional e a competência técnica dos diversos profissionais da escola. A escola é um local de aprendizagem, espaço educativo por excelência, por isso propício ao crescimento pessoal e profissional. As mudanças exigidas nesse momento devem dar conta de instalar na escola uma cultura democratizada a, focalizando todas as relações da escola, privilegiando a gestão participativa e colegiada, onde poder e responsabilidades são distribuídos de forma equilibrada, sendo a avaliação um instrumento eficaz nesta análise.

O ato de avaliar¹³ se torna um exercício constante quando se busca qualidade nas ações. Através da avaliação é que as decisões podem ser tomadas com mais garantias, pautadas em diagnósticos. Para que as ações voltadas à democratização da escola pública se efetivem, dependemos de políticas educacionais favoráveis à democratização, ou seja, medidas agilizadas e sistematizadas pelo governo para atuar com maior eficiência nos mecanismos instituídos ou os que se renovam com vistas à democratização da escola. Porém as políticas educacionais implantadas não conferem com eficiência essa condição não sendo capaz até hoje de consolidar uma sociedade democrática.

Hoje as políticas educacionais abrangem um campo amplo que trata desde propostas de instituição, financiamentos para suporte de materiais e de capacitação, abrangendo

¹³ lembra que a avaliação institucional nos últimos anos vem se tornando prática também no ensino básico pela importância que ela propõe na busca de qualidade do ensino, dando conta de avaliar os impactos provocados pelas inovações que se introduzem nas escolas com o intuito de crescimento contínuo. (GADOTTI, 1999).

inclusive o pedagógico dito para a sala de aula a planos gerais de educação. As de educação para Cury (2002) têm origem nas demandas sociais e políticas que não se conformam com os desígnios particulares que muitas vezes são tomados como regra para a construção dessas políticas. Formas de pressão de novos sujeitos sociais têm tornando as políticas educacionais plurais, quando do dinamismo coletivo dos sujeitos sociais aliada às necessidades da cidadania.

Segundo Cury (2002, p. 156) o Brasil possui uma característica importante em busca da efetivação da democracia,

[...] que é a pluralidade político partidária. Novos mecanismos de participação social que ampliam as possibilidades de tomada de decisão por um maior número de sujeitos (políticos), estão garantidos na Constituição de 1988. No Brasil todo, municípios tomam iniciativas inovadoras e corajosas em busca de valorizar a participação dos cidadãos de acordo com Cury na montagem de conselhos de controle social, decisão de destinação de verbas, enfim essas tentativas nada mais são do que cumprir o que está posto na lei maior, a Constituição. (CURY, 2002, p. 156)

Existem vários caminhos ao fazer as políticas educacionais e a democracia é um deles, quando se quer um Estado ético e transparente a participação intensa e próxima deve ser prática. Se a valorização do profissional da educação e as condições de trabalhos apropriadas não tiverem a devida atenção, essas políticas correm o risco de perder o fôlego necessário para avançar em busca de melhores condições sociais e igualitárias. Portanto as políticas educacionais só se farão democráticas, segundo Cury, se ao mesmo tempo forem sociais e pedagógicas.

A prática dos movimentos sociais que têm mostrado de acordo com Ciavatta (2002, p. 102) que,

[...] a prática social é educativa e que no pedagógico há política, assim como vice-versa. E ainda segunda ela “A educação pode não ser democrática, mas a prática da democracia é, em si, educativa”. A política educacional deve ter como rumo fundamental a democracia.

A gestão democrática surge como possibilidade aniquilar o autoritarismo enraizado no processo educativo no interior das escolas. Propor uma gestão democrática na escola é conferir autonomia à escola, que segundo Paro (2004, p. 11) significa,

Conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade”. E sim se dará por conquistas dos interessados. Desta forma tornam-se cada vez mais necessárias mudanças no processo de autoridade no interior da escola. Tal afirmação nos leva a crer que a

mudança no processo de autoridade no interior da escola se dará por força das conquistas obtidas pelos próprios interessados, ou seja, os participantes das escolas.

A instrumentalização desses participantes é um aspecto relevante no processo de democratização na escola. Freire (2004) observa.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente (FREIRE, 2004, p. 7).

A prática de gestão democrática, deve se desenvolver num ambiente em que todos convivam como sujeitos, com direitos e deveres percebidos a partir de discussões e decisões coletivas. Assim na escola deve se instalar um clima de favorecimento a ação das instâncias colegiadas e processos decisórios como conselho escolar, associação de pais e mestres e funcionários, grêmio estudantil, projeto político pedagógico. São esses processos que, como muitas vezes se observa, são considerados dentro da escola apenas na teoria e não se respeita e nem se instrumentaliza os participantes para que lancem mão das possibilidades que esses processos oferecem.

Associação de pais, mestres e funcionários são um processo significativo na busca da gestão democrática da escola, funcionando como elo que liga pais, professores e funcionários objetivando em suas ações solucionar os problemas que emergem da prática educativa diária nas escolas. Grêmio estudantil é um espaço fértil para que novas lideranças possam emergir do chão da escola e se fazer representar na sociedade, pois o grêmio exerce um papel estratégico, sendo eixo que articula a participação do aluno na gestão democrática da escola. E o exercício dessa participação que propicia e estimula a integração do aluno nas práticas sociais e democráticas.

Projeto político pedagógico deve ser norteado por princípios que decorrem da opção de educação em construção. De acordo com Oliveira (2005) são eles: Autoridade; qualidade; participação; democracia e igualdade, pelo que o projeto político pedagógico é essencial para a efetivação da democratização da escola pública, já que a vida da escola está depositada nele, desta forma ele deve ser inacabado e flexível, assim segundo Alarcão (2001) “A escola deve estar aberta à comunidade exterior. Atenta à comunidade interior, envolver todos na construção do clima escolar, na definição e na realização do seu projeto e na avaliação da sua qualidade educativa.”

O projeto político pedagógico como instrumento de planejamento coletivo, demonstra seu poder de democratização da escola, quando resgata a unidade do trabalho escolar e garante que não existe divisão entre as pessoas que planejam e as que executam. Pois ele deve ser construído sob a lógica do conjunto, onde todos os segmentos planejam e todos executam, garantindo a visão do todo.

Assim o todo estando de posse do conhecimento do trabalho escolar, profissionais dos vários segmentos da escola (gestores, técnicos administrativos e de apoio, docentes, discentes pais e comunidade local) cumprem seus papéis específicos, mas com o conhecimento geral, desta forma o trabalho deixa de ser estanque e fragmentado. Sendo todos participantes da prática educativa, consequentemente todos educadores. O conselho escolar é considerado o mais completo processo, dentre todos os outros processos, por abranger toda a escola, daí a importância dele na construção da escola democrática que almejamos.

A escola pública tem como função social formar o cidadão de forma que o aluno se prepare para uma vida digna através de atos que o valorizam como cidadão, para isso ele necessita construir conhecimentos, valores que permitam a ele agir como agente solidário, crítico, ético e participativo na sua comunidade. Para isso é necessário a socialização do saber que se acumula e que se transforma em patrimônio universal da humanidade o qual deve ser levado a conhecimento do estudante que traz da sua vivência na comunidade, o saber popular. Todos os saberes juntos se tornam instrumento para a democratização da sociedade.

A principal função da educação é a formação de cidadãos, sendo assim a qualidade da educação está ligada ao exercício da cidadania, o que estabelece uma dimensão social da qualidade da educação. A qualidade da educação está presente na LDB, que define como diretriz para os sistemas de ensino, a participação da comunidade escolar e local nos conselhos escolares (art. 14) e a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das escolas. (art. 15).

Porém os Conselhos Escolares buscam a participação da comunidade para fazer valer os seus direitos e deveres e é bom lembrar que os conselhos não falam pelos dirigentes, mas os dirigentes que falam em nome da comunidade, conforme Navarro (2004). Porém, para poder falar sobre diferentes pontos em nome da sociedade e para representar essa comunidade é preciso legitimar a voz da direção e representar a diversidade das vozes da comunidade, segundo Antunes (2002) explica que:

Será no conselho que os problemas da gestão escolar serão discutidos e as reivindicações educativas serão analisados para se for o caso dependendo dos encaminhamentos e da votação em plenária, ser aprovadas e remetidas para o corpo

diretivo da escola, instâncias executivas, que se encarrega de pôr em prática, as decisões ou sugestões do Conselho de Escola. (ANTUNES, 2002, p. 23).

O Conselho Escolar¹⁴ é o fórum de voz da comunidade interna e externa da escola, ele assume função especial na promoção da qualidade social da educação. A gestão democrática é um direito garantido pela constituição por ser condição para que se alcance a qualidade do ensino. Libâneo (2004) argumenta da seguinte forma sobre a participação dos pais na escola.

A exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola corresponde as novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, que repercutem na escola nas práticas de descentralização, autonomia, cor responsabilização, interculturalismo. De fato, a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social ampla. (LIBÂNEO, 2004, p. 114).

O desafio é diminuir a distância entre teoria e prática, edificando na escola movimentos democráticos concretos. Segundo Antunes (2002, p.35) “democracia é algo que,

[...] se aprende e se aprende, praticando-a, vivenciando-a”. Se o que aprendemos é uma sociedade justa e igualitária isso se dará se a mesma for democrática, temos que ser capazes de transpor o discurso da democracia, vivenciando-a em todos os espaços possíveis. E o espaço escolar é o local onde nós enquanto educadores podemos contribuir para esta prática.

Paro (2004, p.12) contribui ao dizer que o Conselho Escolar “é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado com vistas a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares da escola”. Conforme a contribuição de Paro, a escola deve se aperfeiçoar na capacitação dos partícipes, para que suas ações sejam efetivadas na prática.

Temos muito que aprender no aperfeiçoamento do Conselho Escolar, não haverá o momento em que estaremos plenamente preparados para com o apoio da escola, mas não só dela – começar a construir um país democrático e justo. Na largada, dispomos de alguns saberes, mas muitos serão construídos no processo. (ANTUNES, 2002, p.35).

Percebe-se que a escola só poderá desempenhar um papel transformador ao organizar-se para atender os interesses, junto aos interessados, daí advém a aprendizagem do

¹⁴ Os Conselhos Escolares têm diversas atribuições, tais como as questões políticas pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola, também analisam as ações e os meios que a escola utiliza para cumprir suas finalidades. O conselho escolar deve ser um espaço de discussão e negociação e encaminhamentos das necessidades educacionais, onde se busca incentivar uma cultura democrática e participativa. (NAVARRO, 2004).

construir condição para agir democraticamente, visando construir uma educação de qualidade social. De acordo com Navarro (2004, p.39) as funções do Conselho Escolar são:

Deliberativa - Essa função é exercida quando o Conselho decide sobre o projeto político pedagógico e outros assuntos da escola.

Consultivas – Quando são analisadas questões encaminhadas pelos vários setores da escola, sendo apresentadas sugestões ou soluções que poderão ser acatadas pelas direções dos estabelecimentos.

Fiscais – O cumprimento das normas da escola e a qualidade do atendimento ao executar ações pedagógicas, administrativas e financeiras devem ser acompanhados e avaliados pelo Conselho Escolar.

O Conselho Escolar¹⁵ é formado pela direção da escola, a representação dos alunos, professores, funcionários, pais e comunidade local. As decisões são tomadas em conjunto e o Conselho só existe quando reunido. Nenhum membro do Conselho Escolar tem autoridade fora do colegiado. Os membros são escolhidos levando em consideração a efetiva participação, saber ouvir, dialogar e assumir a responsabilidade de aceitar as decisões da maioria, não deixando de apresentar opiniões e apresentar propostas, pois o conselho é para o exercício da cidadania e liberdade de participação.

Portanto, não se pode negar que nas últimas décadas a caminhada em direção a uma Gestão Democrática da escola pública deu passos relevantes. Porém a distância entre o que se propõe na teoria para essa democratização ainda está longe de se efetivar na prática. Essa constatação nos assegura que a escola cada vez mais deve se preocupar em ser um local onde o diálogo, as participações sejam constantes e subjetivas, para que a escola possa ser na prática o que tanto se propõe na teoria.

¹⁵ O Conselho é responsável pela elaboração e acompanhamento do Regimento Escolar, a fiscalização da gestão pedagógica e financeira da unidade escolar, assim como aprovar o plano anual, elaborado pela direção para a aplicação dos recursos financeiros é atribuição relevante do conselho escolar. O Conselho Escolar deve estar atento à mudança da escola e do mundo assim deve ter atribuição também a formação continuada dos conselheiros, buscando ampliar a qualificação de sua atuação elaborando planos de participação dos membros em curso, palestras, enfim atualização e aperfeiçoamento dos membros deve ser a meta importante do Conselho. (NAVARRO, 2004, P.39).

PARTE II – DA POBLEMÁTICA AOS OBJETIVOS

Considerando-se que o problema do estudo tem uma grande importância na escolha da metodologia a ser utilizada, tal escolha deve se basear no tipo de dados que se pretende recolher, mas dependendo, também, do investigador, das suas características como pessoa, da forma como se relaciona com o contexto da investigação empírica. Os caminhos a trilhar em um estudo investigativo podem ser diversos, visto que as opções teóricas que o pesquisador faz e os conceitos com os quais trabalha vão sendo demarcados e construídos à medida que este se integra na prática científica.

Porém, essas escolhas não são feitas de forma aleatória, pois são elas que orientam as possibilidades metodológicas do estudo (GÜNTHER, 2006). Sob essa ótica, optou-se por um método de pesquisa, o qual privilegiou um conjunto de normas, procedimentos e instrumentos, visando assegurar a coerência e a inteligibilidade interna do trabalho, de modo a conduzir à concretização dos objetivos propostos. ‘

Sendo assim, iniciou-se a segunda parte do estudo, consciente de que o desenho de qualquer pesquisa depende da finalidade e contexto da investigação. Neste capítulo, portanto, são mencionadas as opções metodológicas utilizadas no presente estudo, assim como o seu contexto empírico, os seus participantes e os instrumentos de recolha de dados que foram usados.

3 PROBLEMÁTICA

Segundo o líder sul africano Nelson Mandela (2003), “a educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo” (apud CALEGARI, 2013, p. XV). E, como uma arma, ela pode ser usada para garantir direitos ou legitimar injustiças. Em se tratando de melhorar a educação, não basta apenas ter boa vontade para fazê-lo. É preciso fazer o certo, sempre. É preciso pesquisar e observar o que foi feito nos países mais desenvolvidos para que sirvam de exemplo de melhoria para os resultados da educação.

O Brasil enfrenta na educação diversos desafios, que vão desde a falta de bons gestores, professores qualificados, a ausência de um currículo nacional básico que garanta um aprendizado eficaz, até problemas como a falta de infraestrutura adequada nas escolas públicas e a crescente ausência dos pais no ambiente escolar.

Acredita-se na possibilidade de choque de realidade no sistema educacional brasileiro, pois, sem este, torna-se difícil realizar um salto de qualidade que garanta a todas as

crianças e jovens, sem exceção, a educação de qualidade, permitindo a eles o desenvolvimento integral como ser humano e cidadão.

É possível observar aquilo que dá certo em realidades diferentes da brasileira, verificando a possibilidade de adaptar à prática de nossas escolas. Quando observamos as melhores práticas de países com os resultados educacionais mais expressivos do mundo, são pontuados três fatores básicos: o papel do gestor eficiente na democratização do modelo de gestão da escola, a importância da gestão pedagógica compartilhada com a comunidade e professores qualificados.

No Brasil, a busca por uma gestão escolar de qualidade está difícil de ser encontrada, pois encontramos em unidades escolares equipes de gestores não comprometidos com as necessidades de alunos e professores descompromissados na busca de um bom processo de ensino aprendizagem. Isso se deve ao fato de gestores não possuírem conhecimentos de técnicas de gestão e desconhecerem as regras básicas para exercerem a função elevada de líder. Para se tornar um gestor escolar exige-se de cada professor um conjunto de competências que devem ser desenvolvidas ao longo do tempo, quer através de cursos de preparação ou de vivência prática do cotidiano escolar.

Segundo Ribeiro (1978) a gestão escolar, por a educação ser considerada um “gênero de primeira necessidade” especialmente no âmbito público, precisava funcionar de forma a obter o melhor rendimento, o que, segundo ele, só seria possível com a compreensão e uma aplicação segura da gestão escolar.

Nesse sentido, para ele:

A Gestão Escolar envolverá, portanto, não apenas os aspectos da educação e da instrução que se enquadrem e se desenvolvam dentro do processo de escolarização. [...] A teoria da Gestão Escolar busca seus fundamentos nas atividades da escola que é como pretendemos demonstrar, um daqueles recursos de que a sociedade lança mão para criar o clima em que o indivíduo deve educar-se “para” situações determinadas (RIBEIRO, 1978, p. 8).

3.1 Questão de partida

Após esta análise, se define a questão problema dessa pesquisa, como: Quais as práticas educativas aplicadas pela gestão escolar, que contribuem para a democratização da escola? De que forma a gestão escolar democrática contribui para a efetivação de boas práticas educativas?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Compreender como se concretiza a gestão escolar: Democratização e práticas educativas e em que medida a ação democratizada da escola tem contribuído para a melhoria das práticas educativas.

3.2 Objetivos Específicos

1. Verificar como a equipe gestora concretiza o seu mandato de gestão democrática nas práticas cotidianas;
2. Verificar que tipo de avaliação fazem os docentes da gestão escolar vigente, que lacunas apontam e que expectativas alimentam para poderem melhorar as práticas educativas.

PARTE III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Ruiz (1996), diz que “[...] método é uma palavra de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”. Esse processo traz confiança ao investigador, pois realiza as atividades divididas por fases, norteando a execução das mesmas, fazendo assim a otimização do tempo.

. Descrição do Tipo de Pesquisa

O estudo sobre a gestão escolar, a democratização e práticas educativas foi desenvolvida através de uma pesquisa descritiva, sendo esta a que analisou os fenômenos no seu local de origem, a partir do qual se discutem os resultados da observação direta e indireta, com os teóricos pertinentes ao estudo realizado.

Para Bogdan e Biklen (1994):

A fonte direta dos dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal - o investigador assume um papel preponderante no processo de elucidação das questões levantadas pela pesquisa, pois está sempre muito preocupado com o contexto e com o acontecer, dentro da dinâmica que os próprios fenômenos contêm; a investigação qualitativa é descritiva – os seus dados são transcrições de depoimentos, histórias, relatos, fotografias, vídeos, documentos pessoais, registros oficiais; nada é trivial, tudo interessa: um gesto, um olhar, documento, dados, possui um significado (apud SILVA, 2006, p.75).

4.1 Contexto da Pesquisa e Caracterização dos Sujeitos

A pesquisa envolveu duas escolas, denominadas de escola A e escola Z. A escola A, é uma escola municipal situada na Zona Sul do Município de Manaus-AM, funcionando nos três turnos, cuja clientela é de classe média, com condição financeira estabilizada. A escola possui quadra, auditório, laboratório de informática, refeitório, e 15 salas de aula, todas climatizadas.

A escola Z fica situada na zona centro oeste Manaus-AM, também estruturada fisicamente dentro dos padrões de qualidade (com as devidas dependências).

3.2 Participantes

Os sujeitos desta pesquisa, foram os gestores da escola da escola A e da escola Z, e também os profissionais da equipe técnica pedagógica de cada uma das escolas, sendo estes: 2 gestores, 2 pedagogos, 2 professores ou docentes.

4.3 Técnicas da pesquisa

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados as entrevistas. Silva, explica que na elaboração deste instrumento “se utilize a linguagem simples e direta para que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado; evite o uso de gírias [...]” (2006, p.67).

Foi construído, para o efeito, um guião com as áreas e questões julgadas pertinentes baseadas no quadro teórico (Ver Apêndice F).

Os resultados da entrevista foram transcritos e os seus testemunhos sujeitos a uma análise qualitativa de conteúdo.

4.4 Procedimentos

As coletas de dados foram feitas em duas escolas públicas, através da entrevista com perguntas abertas que é o instrumento escolhido para a coleta de dados. Foram entrevistados: 2 gestores, 2 pedagogos, 2 professores ou docentes. Pretendeu-se verificar de que forma a equipe gestora concretiza o seu mandato de gestão democrática e como ocorrem as práticas cotidianas e também que tipo de avaliação fazem os docentes da gestão vigente na expectativa de poderem melhorar as práticas educativas.

PARTE IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste Capítulo, apresenta-se a análise e a discussão dos resultados, ambas constituindo o núcleo central da pesquisa. Essa etapa efetiva a aplicação lógica, de todo o processo de investigação (BEST, 1972; TUCKMAN, 2000) focalizando uma instância particular, aqui configurada com gestores, pedagogos, professores ou docentes do ensino médio. No caso específico deste estudo, a preocupação maior foi analisar, em duas instituições de ensino, a concepção dos sujeitos envolvidos em um processo que exige muito dos jovens que buscam adequar-se a uma nova realidade social, bem como dos educadores e da instituição, que precisam preparar-se para recebê-los.

Cabe esclarecer que, para preservar o anonimato, foram atribuídos códigos às escolas, que passam a ser identificadas como Escola A e Escola Z, ambas pertencentes à rede pública de ensino estadual e municipal. Consequentemente, os entrevistados foram identificados da seguinte maneira:

Escola A - GA (gestor), PA (pedagogo), DA (docente), estes designados de acordo com a ordem de realização da entrevista na escola.

Escola Z - GZ (gestor), PZ (pedagogo), DZ (docente), obedecendo, igualmente, o critério de cumprimento das entrevistas.

5 Análise de Dados

De acordo com os objetivos do estudo proceder-se-á a análise de dados que conforme P. Henry e S. Moscovici (1968) cit. por Bardin (2016), “[...] tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo”. Sendo assim qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este, pode ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo (cit. por BARDIN, 2016).

A interpretação conferiu significação a essas características, tendo-se sempre, como referencial, o quadro teórico e os objetivos da pesquisa, aos quais se subordina o processo interpretativo das informações. Desse modo, na interpretação realizada a partir das respostas às questões das entrevistas, manteve-se um diálogo constante entre os dados empíricos e teóricos, durante todo o processo de análise de conteúdo dos textos recolhidos na presente pesquisa.

A análise de dados será descritiva depois será feita a discussão dos resultados e a conclusão dos dados da pesquisa.

5. 1 Análise Descritiva

5.1.1 Entrevistas a Gestores

Bardin (1977) ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar as incertezas, e descobrir o que é questionado. Ainda segundo Bardin (2011), essas etapas são organizadas em três fases: 1) pré- análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase, pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais.

A segunda fase consiste na exploração do material, construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Bardin (1977) define codificação como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo.

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.

Sendo assim, esta técnica de cunho descritivo, será aplicada em uma pesquisa de dissertação de mestrado intitulada Gestão escolar: democratização da escola e práticas educativas. As entrevistas foram aplicadas tanto na escola A como na escola Z. e pretenderam:

- Conhecer o percurso pessoal e profissional das equipes gestoras da escola A e Z;
- Conhecer a democratização da gestão escolar, na opinião das equipes gestoras;
- Saber quais são as práticas educativas desenvolvidas na escola A e Z;
- Verificar de que forma a avaliação da gestão escolar é realizada na escola A e Z.

Nessa condução, a entrevista realizada com os gestores abarcou 18 questões, organizadas de acordo com eixos temáticos, tal como se apresenta no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Organização das Categorias Temáticas

CATEGORIAS TEMÁTICAS	IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES
A – Legitimação da entrevista	1 e 2
B – Caracterização do entrevistado	3 a 6
C – Democratização da gestão escolar	7 a 10
D – Gestão escolar e as práticas educativas	11 a 14
E – Avaliação da gestão escolar	15 a 18

Fonte: Instrumento de pesquisa (Apêndice A)

Dessa maneira, o tema **A**, corresponde à legitimação da entrevista, cujo objetivo é explicar ao entrevistado o que se pretende com a entrevista e garantir ao entrevistado a confiabilidade da entrevista. Tanto **GA** e **GZ**, aceitaram ser entrevistados e acreditaram na confiabilidade do trabalho, como também concordaram em gravar e liberar a publicação da imagem e do vídeo.

A temática **B** das questões colocadas, correspondente aos dados pessoais e profissionais, pelo que o primeiro grupo de questões permitiu a caracterização dos gestores participantes, cuja síntese é exposta abaixo, na Tabela 1.

Quanto à qualificação profissional, eles estão capacitados para o exercício do cargo de gestor, confirmando o cumprimento da Lei nº 9.394/96 que considera e define, como profissional da Educação, o indivíduo dotado de uma formação específica para o trabalho educativo em suas diversas modalidades, estabelecendo os caminhos da formação deste profissional em cursos próprios de Ensino Superior. “Quanto ao tempo de experiência, situa-se entre 11 anos e 15 anos, percebe-se que a diferença entre eles é somente de 4 anos” em relação as suas experiências. Porém, nota-se que existe uma grande diferença, relacionada ao tempo de serviço na mesma instituição, sendo que **GA** tem 06 anos e **GZ** somente 01 anos e 6 meses.

Tabela 1- Caracterização dos gestores entrevistados

CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES ENTREVISTADOS		Nº	Identificação da Entrevista
Gênero	Masculino	02	
Titulação acadêmica	Graduação em Letras	01	GA
	Bacharel em Administração	01	GZ
Tempo de experiência	11 anos	01	GA
	15 anos	01	GZ
Tempo de serviço na instituição	06 anos	01	GA
	01 ano e 6 meses	01	GZ

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Em relação à formação acadêmica, os resultados da presente pesquisa revelam que os dois gestores possuem curso de nível superior, sendo que um é graduado em letras e outro Bacharel em Administração. No âmbito da formação continuada, **GA** informou possuir “especialização em Gestão Escolar” e **GZ** formação em “Licenciatura plena em Geografia”.

A temática **C**, aborda a Democratização da Gestão Escolar: Conhecer a democratização da gestão escolar, na opinião dos gestores, cuja síntese é exposta abaixo.

GA esclarece que é necessário e ter um perfil profissional que lhe possibilite várias características pessoais e funcionais dignas ao cargo, trazendo para comunidade escolar qualidade no funcionamento da escola que dirige. **GZ** explica que é preciso ter conhecimento e sensibilidade para lidar com os diversos aspectos que interferem no bom funcionamento da escola, precisa saber manter a escola dentro das normas do sistema educacional, seguir as portarias e instruções, ser exigente no cumprimento de prazos, ter bom relacionamento entre os funcionários.

O gestor precisa saber envolver sua equipe de professores, coordenadores, orientadores e funcionários no planejamento e execução das tarefas, além de garantir uma gestão transparente e democrática, precisa prestar contas à comunidade local, cuidar das finanças, conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação e saber conduzir a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Sendo assim Gadotti (1988), esclarece que a democratização da nova escola, impõe a questão da função social da escola pública popular através da democratização de sua gestão. Nesse sentido **GZ**, está correto em afirmar que a democratização da gestão escolar exige a participação da comunidade em suas decisões, com a participação dos órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino.

GA explica que procura se aprofundar cada vez mais no trabalho de gestor e que sempre que é convidado participa de palestras e várias formações na área de educação. **GZ**, fala que a escola que ele trabalha já foi premiada a nível regional, no painel de gestão na área de projetos de informática, também premiado pelo IDEB e que mostraram o resultado de um trabalho árduo de equipe, porque sempre trabalharam com as adversidades da escola, devido ao trabalho pedagógico ser muito burocrático.

GA explica que é através da normatização que se soluciona e resolver todos os problemas dentro da escola e são utilizadas as normas técnicas criadas através do Projeto Político Pedagógico. **GZ** confirma que são essas normas técnicas que solucionam quaisquer tipos de problemas que venham ocorrer dentro da escola, ocorrendo algo mais grave leva-se para o Conselho Tutelar ou para a Delegacia mais próxima. “Tanto **GA** e **GZ** estão corretos ao afirmarem que os problemas da escola são resolvidos através da normatização utilizada pela escola”.

GA afirma que, o que caracteriza a sua gestão escolar são os atos administrativos, desenvolvidos dentro da escola, os recursos físicos, financeiros e materiais, que a sua gestão prática, procura zelar por todos os bens garantindo que eles sejam bem utilizados em prol de um ensino de qualidade para todos os discentes. **GZ** porém diz, que são através da forma de aplicar as normas técnicas e delegando as responsabilidades aos coordenadores pedagógicos, pedagogos, professores e auxiliares, respeitando os segmentos e as competências de cada um. “Percebe-se que tanto **GA** e **GZ**, se utilizam de uma forma sutil a prática de gestão democrática, porém cada um aplica metodologia diferente”.

GA explica que a equipe escolar participa de sua gestão de forma democrática e participativa, onde todos são envolvidos para construir o Projeto Político Pedagógico e que são essas as ações que norteiam todo o processo escolar. **GZ**, fala que ela se desenvolve a partir das associações e conselhos eletivos presentes e atuantes na escola, através da Associação de Pais e Mestres da Comunidade, Grêmio estudantil; Conselho escolar entre outros.

GA comenta que o principal parceiro da escola é a comunidade escolar, entre eles, os pais e responsáveis pelos alunos, os órgãos públicos e algumas ONGS, a polícia militar com

projetos contra as drogas, as igrejas próximas, casinha da saúde e projetos de inclusão digital e etc. **GZ**, cita que os parceiros são: projetos de cursos profissionalizante, Ongs como mãos que ajudam, as associações e conselhos eletivos presentes e atuantes na escola como APMC; Grêmio estudantil; Conselho escolar entre outros. Percebe-se que tanto **GA** e **GZ** possuem os mesmos parceiros que contribuem para a sua gestão.

A temática **D**, corresponde à Gestão escolar e às práticas educativas: Saber quais são as práticas educativas desenvolvidas na escola, cuja síntese é exposta abaixo. **GA** explica que a proposta pedagógica se baseia na teoria de ensino sócio interacionista que é utilizada pela Secretaria Municipal de Educação, que tem como tendência pedagógico as ações educativas do município e a escola segue a linha que a secretaria determina partir do regimento interno da escola, do projeto político pedagógico. **GZ** também confirma a mesma teoria, que é utilizada pela Secretaria de Educação. “Para **GA** e **GZ** essa é a base teórica do sócio interacionismo, visto que é utilizada pelas secretarias do estado e município”.

GA explica que a orientação pedagógica e administrativa na sua escola, é realizada através do planejamento, onde todos têm voz para construir um plano de ação que contemple todos os eixos da educação. A gestão participativa lida diretamente com os processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público. **GZ**, esclarece que é através da forma participativa, que a escola é responsável por todos no processo de construção do saber. “Verifica-se que tanto **GA** como **GZ** utilizam o princípio da gestão democrática do ensino público, conforme orientação pedagógica”.

GA explica que todos os recursos financeiros são federais ou próprios e são divulgados através do conselho escolar, por meio de reuniões mostrando, os valores recebidos dos Programas e que são utilizados através dos Planos de ação pedagógico e financeiro, os materiais e serviços prioritários são contemplados para o seu devido gasto. E após a utilização dos mesmos é feita a Prestação de contas com toda a documentação exigida pela Secretaria de Educação para a sua devida aprovação. **GZ**, também afirma que o recebimento dos recursos financeiros são todos federais e específicos como PPDE para gasto com o administrativo, PDE utilizados para ações pedagógicas na compra de matérias pedagógicos, e as datas comemorativas que ocorrem na escola, e explica que o conselho pode porque é soberano.

Pode-se também montar um plano de ação para arrecadar dinheiro, exemplo um bingo, para montar uma festa comemorativa na escola. Após arrecadado esse dinheiro ele precisa ser todo utilizado, pois não pode sobrar verba, pois é caracterizado como caixa dois. **GA** explica que a gestão escolar contribui para a qualidade de vida quando está envolvida em todos os processos que envolve o aluno, por isso ela orienta na formação básica e no

conhecimento nos valores que possibilitam oportunidades para a construção pessoal e profissional dos alunos dessa escola. **GZ** justifica sua resposta dizendo que a gestão escolar da escola contribui para a vida dos alunos através de todos os processos, relação entre educadores e educandos na transmissão de valores, regras e preceitos. Nota-se que tanto **GA** e **GZ** procuram conduzir seus educandos para as melhores escolhas, para que no futuro sejam cidadãos capacitados de escolher as melhores formas de viver, visto também que o aluno é considerado um cliente, a quem a escola prestar um serviço, onde se procura dar um serviço de boa qualidade.

A temática **E** corresponde à Avaliação da Gestão Escolar: Verificar de que forma a avaliação da gestão escolar é realizada na escola, cuja síntese é exposta abaixo. **GA** fala que a gestão escolar é avaliada através da revisão do projeto e geralmente ocorre no final do ano, após serem entregues todos os documentos na secretaria municipal (relatórios e PPP), onde são avaliados e se houver algum problema, o gestor é chamado para conversar e ser analisado, se houver algum tipo de erro esse será corrigido. **GZ**, confirma a que gestão escolar é avaliada no final. Sendo assim **GA** e **GZ**, afirmam que os gestores são avaliados sempre no final do período e após a entrega de todos os documentos da escola, solicitados pela secretaria de educação.

Tanto **GA** e **GZ**, falam que os instrumentos que são utilizados pela secretaria de educação para fazerem a avaliação dos gestores são: revisão do PPP e todos os relatórios que gerarão resultado do trabalho executado, sendo que isso pode ocorrer no final de cada período ou só no final do ano letivo escolar e até mesmo antes dependendo da secretaria achar que é necessário avaliá-lo.

“**GA** e **GZ** explicam que após a avaliação dos documentos, a secretaria chama o gestor para conversar, a respeito do seu mandato, se ele não atendeu todas as solicitações feitas pela secretaria o gestor pode ou não continuar no cargo”. A secretaria explica a esse gestor que ele precisa atender a todos os trabalhos predeterminados no Manual de gestão, no regimento da escola, e de acordo com o perfil do gestor, ele é convidado a um diálogo e dependendo desse diálogo ele permanece ou não na escola **GA** diz que faz a auto avaliação cotidianamente, para poder desenvolver um bom trabalho, e estar à frente de tudo, principalmente ao lidar com a gestão de pessoas, o gestor é avaliado em todos os âmbitos da gestão, o gestor precisa revisar o projeto político pedagógico e procurar melhorar todos os pontos onde houve falhas no decorrer do período letivo. **GZ**, também faz auto avaliação, porque assim pode perceber a maneira que está trabalhando com sua equipe, se está correta ou não.

5.1.2 Entrevistas aos Pedagogos**Quadro 2** - Organização das Categorias Temáticas

CATEGORIAS DA IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES	
A - Explicar ao entrevistado o que se pretende com a entrevista. Garantir ao entrevistado a confidencialidade da entrevista.	1 e 3
B - Saber do percurso pessoal e profissional do pedagogo	4 a 8
C - Saber o que pensa sobre Democratização da gestão escolar - Breve histórico da Democracia Direta; A importância da Gestão Escolar; A gestão escolar e sua democratização. Saber que estratégias da Gestão Escolar utiliza – As práticas da gestão escolar; A gestão escolar e a busca pela sua autonomia; Contribuições da gestão democrática.	9 a 20

Fonte: Instrumento de pesquisa (Apêndice B).

Dessa maneira, a Temática **A** corresponde a explicar ao entrevistado o objetivo da entrevista e garantir a confiabilidade da entrevista. O segundo grupo de questões permitiu a caracterização dos pedagogos participantes, cuja síntese é exposta abaixo: “Tanto **PA** como **PZ** concordaram em fazer entrevista e confiaram no trabalho, concordaram em gravar e liberar a publicação da imagem e do vídeo”.

A temática **B**, corresponde aos dados pessoais e profissionais, pelo que o segundo grupo de questões permitiu a caracterização dos pedagogos participantes, cuja síntese é exposta abaixo, na Tabela 2.

Tabela 2 - Caracterização dos pedagogos entrevistados

CARACTERIZAÇÃO DOS PEDAGOGOS ENTREVISTADOS		No	Identificação da Entrevista
Gênero	Masculino	02	
Titulação acadêmica	Licenciatura em Pedagogia Graduação em Pedagogia	01 01	PA PZ
Tempo de experiência	06 anos 02 anos e 06 meses	01 01	PA PZ
Tempo de serviço na instituição	12 anos 08 anos	01 01	PA PZ

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

PA fala que além da formação em Pedagogia tem formação em Psicopedagogia, também possui curso em Relações Humanas, ensino religioso, teologia, metodologia da Matemática e explica que trabalha há 06 anos na escola, que gosta do trabalho feito junto com sua equipe de docentes. **PZ** fala que é pedagogo e trabalha há dois anos e seis meses na escola, porém trabalha com dificuldade junto aos docentes. Percebe-se que entre **PA** e **PZ** existe uma grande diferença, **PA** afirma que gosta do trabalho feito com sua equipe, talvez seja pelo tempo de experiência e **PZ** afirma encontrar muita dificuldade.

PA afirma já ter trabalhado em outras escolas, sendo que há muita diferença entre escola particular e pública, pois a maneira do gestor administrar seus discentes é muito diferente. **PZ** diz que trabalha em escola estadual e municipal e explica que cada escola expõe sua realidade de acordo com seus discentes. Sendo assim, percebe-se que tanto **PA** como **PZ** expõem opiniões diferenciadas, pois afirmam que a diferença está na maneira que o gestor age com seus diferentes públicos.

A temática **C** procura saber o que pensam sobre Democratização da gestão escolar; breve histórico da democracia direta; a importância da gestão escolar; a gestão escolar e sua democratização, na opinião do pedagogo, cuja síntese é exposta abaixo. **PA** afirma que a gestão democrática só ocorre quando toda a equipe da escola trabalha junto (Gestores,

pedagogos, coordenadores pedagógicos e docentes, até mesmo a própria equipe administrativa e as merendeiras), procurando sempre fazer o melhor em prol da educação dos alunos.

PZ diz que acontece quando todos os membros da Instituição atuam numa coesão em vista do mesmo objetivo e explica que dividem-se as funções, analisando o trabalho realizado e buscam soluções para dar qualidade e exercer com eficiência as atividades que serão realizadas. Entende-se que **PA** e **PZ**, afirmam que trabalhando em equipe e com objetivos claros, pode ocorrer a gestão democrática.

PA esclarece que a participação da comunidade hoje é de fundamental importância para a escola, devido os membros serem os próprios alunos. Sendo assim a comunidade precisa estar presente dentro das escolas. **PZ** fala que é essencial a participação da comunidade nas opiniões e na vida da Escola, visto que a história e o cotidiano da comunidade se fazem presentes nos membros ativos (discentes) da escola. Em outras palavras fica claro que tanto **PA** e **PZ**, concordam com a participação da comunidade dentro da escola.

PA explica que quanto ao conselho deliberativo da comunidade escolar - CDCE, ele respeita o direito de cada um e as suas responsabilidades na participação ativa de suas contribuições. **PZ** diz que atua de forma participativa, ouvindo as opiniões e buscando melhorar o cotidiano escolar.

PA esclarece ser democrático e responsável e que atua com ética profissional, procurando interagir e mediar as respostas e as trocas de ideias. **PZ** diz que sempre ouve a opinião do gestor, dos docentes, dos discentes e demais funcionários, fazendo com que todos se integrem no mesmo objetivo, apesar das diferentes opiniões. “Esclareço que existe diferença entre **PA** e **PZ**, porém ambos são democráticos, e procuram aceitar todas as regras determinadas pela escola.”

PA afirma que a autonomia pedagógica é sempre exercida priorizando as necessidades de cada problema dentro de um contexto educacional. **PZ** fala que é isso é feito através do diálogo e da partilha dos ideais para saber onde e como chegar à aprendizagem de qualidade e sanar os problemas de deficiência educativas. “Percebe-se que tanto **PA** como **PZ**, exercem a autonomia democrática dentro da escola, trabalhando de maneira diferente, mas em prol da qualidade da educação”.

PA explica que a autonomia administrativa e financeira é exercida através das ações que envolvem aluno, professor e funcionário de um modo geral. **PZ** esclarece que essa autonomia é exercida através de dois órgãos, sendo eles o conselho escolar administrativo e a

APMC. Nota-se que **PA** e **PZ** trabalham de maneira bem diferente dentro de suas instituições escolares.

PA diz que as informações da escola divulgadas na comunidade são através dos projetos elaborados pela escola e pela secretaria de educação. **PZ** afirma que são as de cunho pedagógico e os cursos profissionalizantes ocorrem na escola com parceria da secretaria de educação. **PA** afirma que os alunos devem ser acompanhados pelos professores e pedagogos, porque estão diretamente ligados a eles nos momentos de dificuldades da aprendizagem e podem estimular a formação do seu caráter e personalidade.

PZ, porém, afirma que a aprendizagem deve ser acompanhada por todos: gestor; pedagogo; docentes e a família. “Nessa questão de acompanhamento da aprendizagem tanto **PA** como **PZ** estão corretos pois a aprendizagem deve ser acompanhada por todos e principalmente pela família”. **PA**, esclarece que tanto o administrativo, o financeiro e o pedagógico se relacionam de forma integrada, procurando sempre buscar a melhor aprendizagem para todos os integrantes de nossa escola. **PZ** fala que a aprendizagem dos alunos ocorre quando caminham juntos, tendo o mesmo foco, que é sempre em busca de oferecer o melhor para os nossos alunos. **PA** e **PZ**, afirmam trabalharem de forma integrada na busca de oferecer o melhor por seus discentes.

PA afirma que a escola eficaz é aquela que se propõe a realizar o sucesso dos alunos, buscando resolver todos os obstáculos e desafios. **PZ** diz que é aquela que não deve olhar o aluno pela nota, mas que busca trabalhar todas as necessidades, tendo como objetivo contribuir para formação do indivíduo para a vida futura e auxiliando-o na busca dos saberes. A diferença está que para **PZ**, a escola eficaz não é aquela em que todo o aluno tem a nota 10 e sim aquela que busca trabalhar todas as necessidades de aprendizagem do aluno.

PA afirma que as adversidades internas e externas da gestão escolar são enfrentadas com uma visão humana, com dinamismo e persistência. **PZ** informa que enfrenta com muita paciência, discernimento, através da busca de parceiros e diálogo, procurando saber, conhecer e entender sem julgar. Tanto **PA** quanto **PZ**, enfrentam as adversidades de maneiras diferentes, mas conscientes de suas responsabilidades.

PA esclarece que precisa encontrar uma maneira de trabalhar a família, fazendo com que ela ajude seus filhos, nos momentos de dificuldades com conteúdo nas disciplinas e na própria vida particular, papel este que é deixado por eles, sobre a responsabilidade das escolas junto com os pedagogos. **PZ** afirma que ainda falta conscientizar os docentes a se verem como educadores e não só como profissionais, também precisa ajudar os pais na educação de seus filhos. Observa-se que entre **PA** e **PZ** existe uma diferença, enquanto **PA** se preocupa em

conscientizar a família, **PZ** se preocupa em conscientizar os professores sob sua responsabilidade quanto a educação de seus alunos.

5.1.3 Entrevistas com os Professores ou Docente

Quadro 3 - Organização das Categorias Temáticas

CATEGORIAS TEMÁTICAS DA IDENTIFICAÇÃO QUESTÕES	
A - Saber do percurso pessoal e profissional do professor ou docente	1 a 5
B - Saber o que pensa sobre Democratização da gestão escolar: Breve histórico da Democracia Direta; A importância da Gestão Escolar; A gestão escolar e sua democratização. Saber as estratégias da Gestão Escolar: As práticas da gestão escolar; A gestão escolar e a busca pela sua autonomia; Contribuições da gestão democrática.	6 a 21

Fonte: Instrumento de pesquisa (Apêndice C).

A temática **A** corresponde aos dados sócio profissionais dos docentes inqueridos, pelo que o segundo grupo de questões permitiu a caracterização dos docentes participantes, cuja síntese é exposta abaixo, na Tabela 3:

Tabela 3 - Caracterização dos Professores ou Docentes entrevistados

Caracterização dos Professores ou Docentes entrevistados		No	Identificação da Entrevista
Gênero	Feminino	01	DA
	Masculino	01	DZ
Titulação acadêmica	Graduação em Pedagogia	02	DA
	Graduação em Pedagogia		DZ
Tempo de experiência	15 anos	01	DA
	10 anos	01	DZ
Tempo de serviço na instituição	06 anos	01	DA
	02 anos e meio	01	DZ

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A temática **B** pretende saber o que pensam os docentes sobre Democratização da gestão escolar: Breve histórico da Democracia Direta; A importância da Gestão Escolar; A gestão escolar e sua democratização. As estratégias da Gestão: As práticas da gestão escolar; A gestão escolar e a busca pela sua autonomia; Contribuições da gestão democrática. Pelo que no segundo grupo de questões permitiu a caracterização dos docentes participantes, cuja síntese está exposta abaixo:

DA diz a democratização da gestão não fica no conjunto de práticas burocráticas da escola, e sim com sua integração com a comunidade tendo em vista aspectos escolares e extraescolares. **DZ** fala que é através da participação de todos os atores envolvidos na escola quando nas tomadas de decisão inerentes ao cotidiano escolas. Tanto **DA** quanto **DZ** trabalham a democratização da escola, de forma diferente, mas põem em prática essa abordagem. **DA** afirma que é imprescindível que a comunidade esteja em sintonia com o ambiente escolar, e com isso contribuem bastante para as práticas educativas. **DZ** afirma que as ações quando assumidas e requeridas pelos atores interligados aos diversos setores da escola, formam essas práticas.

DA afirma que cabe ao professor possibilitar a esses indivíduos os conhecimentos que os tornem capazes de atuar no meio social em função das necessidades da coletividade, ter um conhecimento sólido da realidade sobre a transformação da natureza. **DZ** diz que o profissionalismo, com um olhar novo no presente em vista dos horizontes, ser um educador (a) coerente, buscando construir a cada dia a formação para a cidadania em vista da vida; ser mediador da aprendizagem dos alunos de maneira real e ativa: auxiliar seus alunos a ser indivíduos pensantes nas práticas da construção e reconstrução dos valores e suas atitudes; ser pessoas humildes e criativas

DA, afirma que ser professor é gostar e acreditar naquilo que faz através de suas ações. O professor escolar, servirá de modelo para seus alunos, onde ele ensina a refletir e deve também ensinar a respeitar o próximo e deve respeitar seus alunos, sendo uma prova viva daquilo que está ensinando. **DZ** fala que é preciso ser educador profissional, vocacional e humano, como formador e condutor do saber, do conhecimento de seus educandos. Pode-se afirmar que tanto **DA** e **DZ** são bastante conhecedores de seu papel dentro da escola.

DA, diz que apoio por parte do conselho escolar auxilia na gestão escolar a partir da discussão de temas que direcionam as ações do estabelecimento. Atua de forma consultiva, deliberativa, além de garantir a participação da comunidade no Projeto Político Pedagógico -

PPP e sua evolução nos indicadores educacionais da escola. **DZ** afirma que através do apoio, do incentivo, da motivação e da busca de soluções vigentes em parceria, compreendendo os desejos de melhoria e mudanças frente aos conflitos, das angústias e decepção do cotidiano escolar, bem como das conquistas e alegrias alcançadas.

DA diz que o professor deve guiar suas ações através do planejamento pedagógico e se programar, procurando maximizar seu tempo, precisa ser contínuo, também deve ser organizado em termos de superestrutura, precisaria ter um auxiliar, isso seria o mais plausível e eficaz. **DZ** afirma ser necessário que o próprio professor se organize e reorganize constantemente, pois seu trabalho hoje quase deixou de ser rotina para ser dinâmica na ação escolar. Fica claro que **DA** e **DZ**, se organizam para enfrentar a árdua tarefa de ser professor escolar.

DA fala que a avaliação se aplica mais à atualidade. São avaliações mais amarradas, empregadas aos conteúdos dados em sala de aula. Só que os professores resistem pelo fato de não haver um aparato sistemático que os ajude nessa avaliação. **DZ** esclarece que as avaliações são feitas de acordo com a caminhada da dinâmica escolar. Um olhar atencioso, crítico e pé no chão em vista dos conflitos vividos por todos os atores.” Nota-se que as avaliações são feitas, mas que para o professor fica difícil corrigir tantas provas”.

DA explica que todos saberes e as práticas, envolvem todos os sujeitos a fim de que cada um assume seu papel em prol de uma escola mais participativa. **DZ** diz que há sempre um olhar, um desejo de moldar nossa metodologia através de projetos, parcerias, arte, dinâmicas, entre outras. Pode-se afirmar que **DA** e **DZ**, sonham com seus ideais muitas vezes voltados para o cotidiano, que deixam apenas a ilusão, a utopia e os horizontes.

DA diz que o docente precisa de saber criar oportunidades para o aluno aprender com todas as ferramentas de ensino, sejam velhas ou novas, ter uma boa formação, aprender a combinar teoria e prática e guiar os alunos no universo das tecnologias, utilizando diferentes recursos em sala de aula e garantindo que sua exposição faça sentido. **DZ** afirma que se deve exercer suas funções com qualidade, que tenha vocação, eficiência, profissionalismo, tolerância, abertura para aprender a aprender, crescer diariamente como educador e como ser humano, saber respeitar, ter parceria, saber ser condutor do saber e saber ouvir. Nota-se que **DA** e **DZ**, possuem enorme qualidade na sua função.

DA diz que é necessário estar atento às mudanças que estão sendo exigidas pela sociedade do conhecimento, já que ela se reproduz rapidamente, ficando assim o fortalecimento da profissão com necessidade de inovar e criar novas estratégias de aprendizagem. **DZ** afirma ser necessário que o professor busque um tempo suficiente para

desenvolver mais pesquisas relacionadas com a educação. Observa-se que **DA** e **DZ** estão muito atentos às novas estratégias da gestão escolar, fazendo pesquisa e procurando se aperfeiçoar cada vez mais.

DA, fala que a prática da política educacional ainda está nas mãos do gestor e acha que ela deve ser democrática e com a participação de todo o corpo docente da escola. **DZ** diz que em todas as atividades no planejamento pedagógico e em todas as áreas o gestor tem ordem superior a qualquer professor ou pedagogo. “Acredita-se que em qualquer escolar o gestor sempre terá ordem superior”. **DA** afirma que a educação prepara o ser humano, para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho e que só assim se consegue o desenvolvimento pleno. **DZ** afirma que só a educação continuada faz diferença no futuro do homem. “**DA** e **DZ** afirmam que só com a educação podemos ser seres críticos e pensantes”.

DA diz que a educação qualifica o cidadão para o trabalho e facilita sua participação na sociedade. **DZ** fala que a educação sempre será importante para a qualificação e para o trabalho, porém essa educação vai depender de cada um se qualificar ou não. **DA** afirma que nas avaliações todos os aspectos quantitativos são importantes, e não se pode esquecer os registros de acompanhamento de alunos. **DZ** diz que é na matrícula que se tem a oportunidade de mudar o futuro das pessoas, por isso todos esses quantitativos são de suma importância na avaliação da escola. Percebe-se que tanto **DA** e **DZ**, consideram as avaliações de suma importância para a escola.

DA que os aspectos qualitativos são importantes, porque é neste momento que são avaliados todo o nível de compreensão do aprendizado do educando em fase do decorrer de sua caminhada dentro da escola. **DZ** explica que são importantes devido aos investimentos na qualidade da educação que vem através das ações e são transformados em cidadania para a vida do educando. Nota-se que tanto **DA** como **DZ** avaliam os aspectos qualitativos como sendo de grande importância na aprendizagem do educando.

DA esclarece que é importante que a gestão escolar atenda a todos os desejos e intenções da comunidade, procurando sempre ofertar uma educação de qualidade, onde todos devem respeitar e valorizar o processo educativo. **DZ**, concorda com **DA** e fala que é na escola que surgem as grandes oportunidades de transformar os alunos em verdadeiros cidadãos críticos, porque é através da educação que se garante a liberdade de expressão e de pensamento.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando os objetivos propostos neste estudo que aqui relembremos: Compreender como se concretiza a gestão escolar e em que medida a ação democratizada da escola tem contribuído para a melhoria das práticas educativas iniciamos a discussão dos dados. De acordo com os dados recolhidos verificou-se que todos os entrevistados estão de acordo sobre a importância da gestão democrática e que esta tem sua característica no envolvimento de todos os componentes da comunidade escolar. Pelas respostas dos gestores percebe-se de forma sutil uma prática de gestão democrática, sendo que cada um aplica na prática de modo diferente.

Todos os entrevistados relataram em comum a importância da gestão escolar, pois a reconhecem como um conjunto complexo de atividades que criam condições para a integração e bom funcionamento de grupos que operam em divisão de trabalho. Está explícito que a unidade total de tarefas é subdividida em unidades menores e confiadas a pessoas ou grupos que possuem certa autonomia para executá-las. Sendo assim a gestão democrática surge para transformar a sociedade através da educação.

Bastos reforça esse pensamento quando afirma (2002, p. 7 e 8).

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição dos dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais, para a aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação.

Percebeu-se nas falas dos entrevistados que todos falam de práticas educativas, sendo que são utilizadas através da teoria interacionista, pois essa teoria é utilizada como norma, pois está inclusa no PPP e surge como uma tendência pedagógica nas ações educativas. É através da gestão participativa e dos processos em que ocorrem as práticas educativas que se concretiza o princípio da gestão democrática do ensino público.

O gestor escolar tem a função de conhecer o melhor possível o perfil da realidade, planejar as atividades da escola, dentro do que estabelecem as diretrizes do sistema de ensino.

O espaço onde se instala a rede de escolas de um sistema varia e tem-se o sistema local, o sistema regional e o sistema nacional de educação e, de acordo com o mantenedor, tem-se sistemas particulares e sistemas públicos de educação.

A Gestão Escolar envolverá, portanto, não apenas os aspectos da educação e da instrução que se enquadrem e se desenvolvam dentro do processo de escolarização. [...] a teoria da Gestão Escolar busca seus fundamentos nas atividades da escola que é como pretendemos demonstrar, um daqueles recursos de que a sociedade lança mão para criar o clima em que o indivíduo deve educar-se “para” situações determinadas (RIBEIRO, 1978, p. 8)

Foi verificado entre os entrevistados que a ação democratizada da escola tem contribuído para a melhoria das práticas educativas na escola, através de processos que envolvem o aluno, por isso a escola orienta para a formação básica e para o conhecimento, propondo valores que possibilitam oportunidades para a construção pessoal e profissional e através das interações entre os educadores e educandos na transmissão de valores, regras e preceitos que conduzem o educando a escolhas edificantes. Assim a escola contribui de todas as formas, pelas práticas e pelas interações, criar contextos de respeito mútuo, porque o aluno é considerado um cliente, a quem se presta um serviço, e um serviço de boa qualidade.

Baseado em pesquisas Gadotti (1988) esclarece que a democratização da nova qualidade de ensino é imposta pela questão da função social da escola pública popular através da democratização de sua gestão. A democratização da gestão escolar exige a participação da comunidade em suas decisões, a participação dos órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino. A comunidade não deve participar somente dos processos administrativos, mas também nos processos pedagógicos que compõem o envolvimento da comunidade nas questões referentes ao ensino. Sendo assim,

[...] entendemos que a democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos (...) (OLIVEIRA, MORAES; DOURADO, 2012, p. 10).

Segundo Oliveira et al. (2012), os Conselhos se constituem em mecanismos de participação da comunidade na gestão democrática da escola, inclusive relacionados ao processo de ensino-aprendizagem. Na opinião dos entrevistados, a gestão democrática é parcial, porque hoje, para se exercer a função do cargo de gestor, ele precisa ser eleito pela comunidade, e isso, só contribuirá para democratização da gestão escolar. Porque sendo eleito pela comunidade escolar, o diretor tem legitimada a sua função, fazendo com que a comunidade possa participar mais efetivamente nas questões sobre a escola.

Com a democratização do acesso escolar, a escola garante vaga para todos, sendo isto o mínimo que se espera de uma sociedade que se declara como democrática, esclarecendo

que todos cidadãos, conforme a constituição brasileira possui direitos e deveres iguais, sendo que o Estado é responsável pelo atendimento das necessidades básicas de sua população.

6. CONCLUSÃO

Neste trabalho, teve-se como proposta realizar um estudo no campo da Gestão Escolar: democratização da escola e práticas educativas. Desse modo, ao focalizar a gestão escolar, o presente estudo partiu da pergunta, que se relembra: **Quais as práticas educativas aplicadas pela gestão escolar, que contribuem para a democratização da escola? E de que forma a gestão escolar democrática contribui para a efetivação de boas práticas educativas.**

No fio condutor dessa indagação, que norteou os rumos da investigação, procurou-se resposta sobre questões estruturadas da realidade de duas escolas (A e Z), uma da rede municipal e outra da rede estadual, em Manaus/AM, com o principal objetivo de compreender como se concretiza a gestão escolar: democratização e práticas educativas e em que medida a ação democratizada da escola tem contribuído para melhoria das práticas educativas.

Para se analisar esse processo, recorreu-se à pesquisa descritiva, concretamente a inquéritos por entrevista a gestores, pedagogos e professores, evidenciando aspectos de suas histórias acadêmicas e profissionais, assim como o seu papel como mediador principal no contexto da adaptação escolar. Alargando a informação, solicitou-se aos gestores, pedagogos e professores que falassem sobre o contexto da práxis de sua formação, diretamente relacionado à aquisição de competências profissionais necessárias ao desenvolvimento de seu trabalho, sustentados na ideia central de como a equipe gestora concretizava o seu mandato de gestão democrática nas práticas cotidianas e que tipo de avaliação faziam os docentes da gestão escolar vigente, que lacunas apontavam e que expectativas alimentavam para poderem melhorar as práticas educativas.

Analisando-se os resultados deste estudo, conclui-se que há um conjunto de ações que caracterizam o trabalho pedagógico e, por conseguinte, a equipe gestora concretiza seu mandato de forma democrática, onde todos participam e contribuem para a melhoria da educação e formação do caráter dos alunos de forma crítica. Colaboram um bom planejamento, onde todos têm voz para construir um plano de ação que contemple todos os eixos da educação.

A gestão lida diretamente com os processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público, onde são organizados e gerenciados pelas unidades de ensino no caminho da obtenção da melhoria dos indicadores educacionais; a satisfação dos beneficiários e a agregação de valor ao desempenho institucional na aplicação de mecanismos para a participação da comunidade na gestão escolar. Para alcançar esses objetivos, cabe à

escola esclarecer os seguintes pontos: qual é o seu propósito, a sua finalidade ou missão, a sua visão, os seus sonhos e quais as estratégias que serão utilizadas para realizar os seus ideais e dar conta dos seus propósitos.

A gestão democrática é defendida legalmente e teoricamente como uma dinâmica que garante processos coletivos e de participação no interior das unidades escolares; para sua implantação se requer mudança dos paradigmas que fundamentam a construção de uma proposta educacional para desenvolver uma gestão diferente daquela que ainda existe em muitos estabelecimentos de ensino, a fim de superar as vivências de processos decisórios centralizados.

Nesse sentido, Paro afirma acerca da participação dos pais na escola que:

Um primeiro aspecto diz respeito à tomada de consciência, por parte dos educadores, da importância da participação dos pais na vida escolar de seus filhos, e da necessária continuidade entre educação familiar e escolar. Corolário dessa questão é a que diz respeito ao esclarecimento aos pais a respeito dessa continuidade bem como à oportunidade de participarem melhor da educação dos filhos, por meio, por exemplo, da instituição de grupos de formação de pais, proporcionados pela escola, sob a coordenação de educadores, em que os pais discutam questões da educação de seus filhos e possam familiarizar com as ações educativas da escola. (PARO, 2007, p. 15).

Assim, pode-se afirmar que é importante promover a parceria entre os professores e a família para que conheçam a realidade, os problemas e interesses dos alunos e das suas famílias; para tanto, há que se elaborar medidas que possibilitem esses contatos, bem como proporcionar à comunidade a utilização do espaço escolar em horários alternativos para, desse modo, não chamar os pais apenas para resolver problemas acerca do comportamento ou rendimento escolar de seus filhos, mas buscar fazer da escola um lugar que acolhe, respeita e busca promover a cidadania.

Nesse sentido Oliveira, esclarece que:

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola – diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviços – no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar. (OLIVEIRA, 2010, p.4).

A gestão democrática perpassa todos os setores da escola, do mais simples ao mais complexo, como planejamento anual com o corpo docente, a tomada de decisões, que deve ser coletiva, e as definições técnico-pedagógicas, etapas que precisam ter a participação dos pais

com um caráter deliberativo, fiscalizador, de apoio e acompanhamento, inclusive dos aspectos financeiros da instituição.

Para construir uma gestão democrática na escola há que se assegurar a efetiva participação dos vários segmentos da comunidade escolar na administração dos recursos, na organização, na construção do Projeto Político-Pedagógico, nos processos decisórios da instituição. Assim, o Projeto Político-Pedagógico direciona o trabalho escolar, conforme afirma Gadotti:

[...] não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola. (GADOTTI, 1997, p.34).

Quando há a intenção pedagógica de inserir uma gestão democrática na escola e se pretende obter o engajamento dos pais como uma proposta de educação, uma meta da escola encontram-se as possibilidades de transformação. Desse modo, conforme Campos e Scheibe:

É no caráter educativo da gestão escolar democrática que encontramos as possibilidades de mudança. Ao se constituir como um espaço coletivo de partilhamento de poder torna-se um espaço pedagógico rico em possibilidades de aprendizagens para o exercício da cidadania. (CAMPOS; SCHEIBE, 2010, p.11).

Nota-se que entre os entrevistados todos fazem a avaliação e que suas expectativas são as melhores possível quanto as práticas educativas dentro das escolas. As avaliações são feitas geralmente no final do ano, com a entrega de todos os documentos à secretaria de educação, referente ao ano letivo, onde são avaliados conforme o trabalho executado. Foi verificado também que o gestor faz a sua própria autoavaliação cotidianamente, para poder desenvolver um bom trabalho de gerencia e estar à frente de tudo. Para poder desenvolver a gestão de pessoas, porque o gestor é avaliado em todos os âmbitos da gestão, o projeto político pedagógico é um instrumento preparado para avaliação, que a partir dele se constrói e revisa-se, onde precisa ser melhorando.

Na avaliação dos resultados é necessário ter presente os objetivos e as ações desencadeadas, é preciso identificar se tais ações atingiram os seus objetivos e até que ponto esses objetivos estão sendo alcançados. Na educação, a avaliação se realiza sob os aspectos quantitativos e qualitativos. Os quantitativos abarcam os aspectos mensuráveis: número total de matrículas, frequência, rendimento escolar, evasão escolar, e repetência, recursos financeiros aplicados, cumprimento de cronogramas. Os qualitativos abarcam: a avaliação que

se traduz na credibilidade que a ação educativa adquiriu no seio do sistema social em que se desenvolveu, em face da satisfação das necessidades e expectativas do mesmo.

O gestor escolar precisa estar preparado para não estabelecer critérios de natureza conservadora a fim de proceder à avaliação, ou seja, adotar parâmetros, valores de concepções educacionais que atendam aos interesses da classe dominante em detrimento das classes populares. No Relatório, o gestor escolar precisa elaborar um documento onde devem constar: as atividades planejadas e realizadas com êxito; as atividades que tiverem de ser modificadas no transcorrer do processo e as justificativas das alterações; as atividades que não puderam ser realizadas e as variáveis dificultadoras.

A importância da gestão escolar democrática é a de ofertar oportunidades de aprendizagem e experiências na área da Educação, partindo da necessidade individual de cada aluno, desenvolvendo um ambiente específico para que superem seus desafios individuais e coletivos (BRASIL, MEC, 2007).

Na Constituição Federal de 1988 (CF) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, estão inscritos os princípios da educação nacional, que passou a se basear na gestão democrática. Tanto no artigo 206 da Constituição Federal de 1988 quanto no artigo 3º da LDB consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da gestão democrática que ampara, pois, na própria legislação brasileira.

Araújo, (2009, p.20) define a gestão democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimento, sejam eles formais ou informais, tornando-se mais responsáveis, autônomos e criativos.

Para se concluir, ressalta-se que a intenção deste estudo foi contribuir com o esclarecimento sobre a importância da gestão escolar: Democratização da escola e práticas educativas, por se acreditar que a educação deve ser considerada um “gênero de primeira necessidade” especialmente no âmbito público, que precisa funcionar de forma a obter o melhor rendimento, o que, só seria possível com a compreensão e uma aplicação segura da gestão escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

ABREU, Mariza Vasques de. (2001). **Progestão: como desenvolver a gestão dos servidores na escola**. Brasília: CONSED Conselho Nacional de Secretárias de Educação.

ALMEIDA, Ana Maria F. e Nogueira, Maria Alice. (2002). **A escolarização das elites: Um programa internacional da pesquisa**. 1ª edição. São Paulo: Editora Vozes.

ALVES, Maria Leila, (2014). **A administração educacional e a democratização da escola**. Editora Santos - São Paulo.

ANTUNES, Ângela (2002). **Aceita um conselho? Como organizar o Colegiado Escolar**. Guia da Escola Cidadã – Instituto Paulo Freire. São Paulo: Cortez, 2002.

ARAÚJO, Maria Celina D' (2009). **Escolar: Resultados de uma investigação...** Lei No. 9.394, de 20 de dezembro de 1996...estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Dou, 23 dez. Disponível em: www.cis.pucrio.br/cedes/.

ARAÚJO, Suêldes de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo (2011). **Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático**. Disponível em: < www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.>.

BALL, S.J. (1993). "La gestión como tecnologia moral". In: BALL, S.J. (comp.), Foucault y la educación. Disciplinas y saber. Madri: Morata, 1993.

BARDIN, Laurence (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70

BASTOS, Celso Ribeiro (2002). **Lua Nova: Revista de cultura de política**. Editora Celso Bastos. São Paulo.

BOBBIO, Norberto (2006). **Liberalismo e democracia**. São Paulo: Brasiliense.

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp (1994). **Investigação qualitativa em educação**. Tradução Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora.

BRASIL. Ministério da Educação (2007). **Como elaborar o plano de desenvolvimento da Escola**. Brasília: MEC – Ministério da Educação. Pró-letramento. Brasília: MEC.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm.

CALLEGARI, Diego e Pereira, Maurício Fernandes. (2013). **Planejamento e Estratégia das escolas: O que leva as escolas a ter alto desenho**. São Paulo: Editora Atlas.

CANÁRIO, Rui (2006). **A Escola tem futuro? Das promessas às incertezas**. Editora Penso. Porto Alegre.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. (2001). **Progestão: como construir e desenvolver os princípios de conveniência democrática na escola**. Brasília: CONSED Conselho Nacional de Secretárias de Educação.

CIAVATTA, Maria (2002). **Estudos comparados sobre formação profissional**. Brasília: INEP,

- COLOMBO, Sonia Simões. (2004). *Gestão escolar: Uma nova visão*. Porto Alegre: Editora Artmed.
- CUNHA, Luiz Antônio (1987). *A educação na nova Constituição*. Revista da Ande, São Paulo, v. 6, n. 12.
- CURY, Carlos Roberto Jamil (1997). *Gestão Escolar Democrática: Uma Contextualização do Tema*. Petrópolis: Vozes.
- DEMO, Pedro. (1991). *Escola, ensino e aprendizagem*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- DEMO, Pedro. (2012). *Desafios Modernos da Educação*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- DIAS, José Sobrinho (2003). *Avaliação: Políticas educacionais e reformas da educação superior*: São Paulo, Editora Cortez.
- DOURADO, Luiz Fernandes. (2001). *Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar*. Brasília: CONSED Conselho Nacional de Secretárias de Educação.
- EZPELETA, José Manuel Ignacio Timoteo de (1992). *Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica*. Santiago, Chile: Unesco/Orealc.
- FERNANDES, Maria Estrela Araújo (2001). *Progestão: como desenvolver a avaliação institucional da escola*. Brasília: CONSED Conselho Nacional de Secretárias de Educação.
- FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan; RAMOS, Géssica Priscila (2010). *Conselho Escolar, participação e qualidade da educação no âmbito da gestão democrática*. Revista Eletrônica de Educação, 4.
- FILHO, José Camilo dos Santos (1992). *O recente processo de descentralização e de gestão democrática da Educação no Brasil*. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 73, n. 174.
- FIORI, José Luiz (1995). *A governabilidade democrática na nova ordem econômica*. Novos Estudos no 43, São Paulo: Cebrap.
- FREIRE, Paulo (2004). *Educação e participação comunitária*. Inovação, v. 9, n. 3.
- FREITAS, Luiz Carlos de (2012). *Avaliação e políticas públicas educacionais: Ensaio contra-regulatórios em debate*. São Paulo - Campinas.
- FRIGOTTO, Gaudêncio; PEREYRA, Miguel (1996). *Crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional*. *Pedagogia da exclusão*. Petrópolis: Vozes.
- FURLÁN, Alfredo (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago, Chile: Unesco/Orealc.
- GADOTTI, Moacir (2006). *O sistema educacional e a construção da democracia na América Latina* Montevideo, Uruguai,. Disponível em: 1988. Disponível em: Disponível em: <http://www.paulofreire.org/Moacir_gadotti/artigos/português/filosofia_da_educacao/sist._educ_construção_democ_montevideo.pdf>
- GELATINA, Letícia Degrandi e MARQUEZAN, Lorena Inês Peterini. (2013). *Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação*. Revista Gestão Avaliação Educacional – Santa Maria v.2 n.4.

GÜNTHER, Hartmut (2006). *Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão?* [Versão eletrônica]. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 22 (2), 201-210. <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>.

GROSSI, Ester. (2000). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB: Lei no. 9.394/96*. 3ª edição: Apresentação Ester, Rio de Janeiro: DP&A.

GUIMÃES, Áurea Maria. (1996). *A dinâmica da violência escolar: conflito e ambiguidade*/Áurea Maria Guimarães. Campinas, S.P: Autores Associados, (coleção educação contemporânea).

HOBSBAWM Eric (2007). *Globalização, democracia e terrorismo*. São Paulo, Companhia das Letras.

HOYLE, Fred; JOHN, Moffa (1995). *Práticas Pedagógicas: política, currículo e espaço escolar*. J. M. Editora e Comercial Ltda. - ME

KOSIK, Karel (1976). *Gestão democrática: Uma tendência no melhoramento do ensino público*

LERCHE, Sofia Vieira (2004). *Gestão das políticas educacionais e trabalho docente em tempos de Ideb*. Texto apresentado no Simpósio: “Gestão das políticas educacionais e trabalho docente”. XVII ENDIPE. Fortaleza.

LIBÂNEO, José Carlos (2006). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 3. ed. São Paulo: Cortez.

LIBÂNEO, José Carlos (2004). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*, 5. ed. Goiânia, Alternativa.

LINS, Maria Judith Sucupira da Costa (1984). *Estruturação da inteligência do pré-escolar segundo Piaget*. Rio de Janeiro: Editora Anima.

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

LÜCK, Heloísa (2010). *Gestão educacional: uma questão paradigmática* (5ª ed.). Petrópolis: Vozes.

MARÇAL, Juliane Corrêa. (2001). *Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola*. Brasília: CONSED Conselho Nacional de Secretária de Educação.

MARTINS, Marlene Nunes e FALCÃO, Jairo Luis Fleck. (2014). “*Reflexos sobre gestão escolar e o processo de democratização da escola*”. Revista de Educação do Vale do Arinos. UNEMAT (Juara). n.01, vol. 1.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. (2001). *Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola*. Brasília: CONSED Conselho Nacional de Secretária de Educação.

MARTINS, José do Prado. (1991). *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação* / José do Prado Martins. São Paulo: Atlas.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares de; Sousa, Allan Solano (2007). *Democratização do acesso ao cargo de diretor nas escolas públicas municipais de Mossoró* – RN: proposições e discursos do sistema. In: XVIII ENCONTRO DE PESQUISA EDUCACIONAL DO NORTE E NORDESTE, 18, 2007, Maceió. Anais... Maceió: EDUFAL

MENDONÇA, Erasto Fortes (2000). *A Regra e o Jogo: Democracia e patrimonialismo na educação brasileira*. Campinas: UNICAMP.

MÉSZÁRIOS István (2009). *A Crise Estrutural do Capital*. São Paulo: Boitempo Editorial.

MEZOMO, João Carlos (1997). *Educação e qualidade total. A escola volta às aulas*. Petrópolis: Vozes.

MORAES, Alexandre de (2003). *Constituição da República Federativa do Brasil, Manuais de Legislação Atlas*, 21ª Edição. São Paulo. Editora atlas S.A.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do (2012). *Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica*. São Paulo: CENGAGE Learning.

NAVARRO, Igenes Pinto. (2004). *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Conselho escolar. Educação escolar; tempo escolar. Brasília: MEC, SEB.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (2000). *Educação básica: gestão do trabalho e da pobreza*. Petrópolis: Vozes.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes (2014). *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. Disponível em Acesso em 8 dez.

PARO, Vitor Henrique (1987). *Administração escolar: introdução crítica*/ Vitor Henrique Paro. 2ª edição. São Paulo: Editora Cortez.

PARO, Vitor Henrique (1987). *A utopia da gestão escolar democrática*. Caderno Pesquisa. São Paulo.

PARO, Vitor Henrique (1997). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática.

PARO, Vitor Henrique. (2002). *Gestão democrática e a escola pública*. São Paulo: Ática.

PENIN, Sonia Teresinha de Sousa (2001). *Progestão: como articular a função social com as especificidades e as demandas da comunidade*. Brasília: CONSED Conselho Nacional de Secretária de Educação.

PEREIRA, Luís (1976). *A escola numa área metropolitana*. São Paulo: Pioneira.

PENIN, Sônia Teresinha de Souza (2001). *Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?* módulo Lerche Vieira ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília: ConSed – Conselho nacional de Secretários de educação.

RIBEIRO, Jose Querino (1978). *Ensaio de uma teoria de administração escolar*. São Paulo: Saraiva.

RODRIGUES, Neidson (1983). *A democratização da escola: novos caminhos*. Revista Nacional da Educação, São Paulo, n. 6.

ROSAR, Maria de Fatima Felix (1992). *A dialética entre concepção e a prática da "gestão democrática" no âmbito da educação básica no Brasil*. *Educação & Sociedade*. Campinas.

RUIZ, Maria José Ferreira (2014). *A Democratização da Gestão Escolar no Contexto da Modernização do Estado*. São Paulo: Ática,

SAES, Décio (2001). *República do capital: capitalismo e processo político no Brasil*. São Paulo: Boitempo.

SANDRA, Maria Negrini (2013). ***Gestão democrática da escola pública: Uma relação teórico-prática***. Faculdade Filosofia Ciências e Letras de Jacarezinho – FAFIJA.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos (2007). ***Governabilidade e democracia natural***. Rio de Janeiro, Editora da FGV.

SILVA, Almir Liberato da (2006). ***Metodologia do desenvolvimento da pesquisa***. Manaus: Universidade Federal do Amazonas.

SILVA, Nilson Robson Guedes. (2009). ***Gestão Escolar Democrática: Uma contextualização do Tema***. Vitória da Conquista v.5, n.6.

SOUZA, Débora Quetti Marques de (2010). ***Gestão democrática da escola pública: Desafios e perspectiva***. UFPE. Área temática: Educação: Políticas Públicas e Gestão da Educação

SPERB, Dalila Clementina. (1978). ***Administração e supervisão escolar***. Dalila Clementina Sperb. 5. Ed. Porto Alegre: Editora Globo.

TAVARES, Wolmer Ricardo (2009). ***Gestão democrática: gerindo escolas para a cidadania crítica***. Rio de Janeiro: Walker.

TAVARES, Manuel (2009) – ***Gestão democrática a partir da ótica participação: possibilidades e desafios***.

TAVARES, Manuel; BENAVENTE, Ana (2010). ***A Educação na luta contra a exclusão e pela democracia***. Revista Lusófona de Educação.

TEDESCO, Juan Carlos (1998). ***O novo pacto educativo***. São Paulo: Ática.

TIRAMONTE Guilhermina; FURLAN Bruna Dias (1997). ***A busca da autonomia escola***. www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301999000200005

WALLERSTEIN, Immanuel Maurice (2001). ***O sistema mundial moderno***. Editora Livro Técnico – Curitiba - PR

WARDE, Miriam Jorge (1992). ***Considerações sobre a autonomia da escola***. Revista Ideias: O diretor-articulador do projeto da escola. São Paulo: FDE.

VYGOTSKY Lev Semionovich. SMOLKA, Ana Luisa, GÓES, Maria Cecília Rafael de. (1995). ***A linguagem e o outro no espaço escolar: A construção do conhecimento***. (Orgs.) 4ª edição. Campinas, SP: Papirus, (Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico)

APÊNDICES**APÊNDICE A - TERMO DE ACEITAÇÃO E LIVRE CONSENTIMENTO AO DIRETOR (A)**

Caro (a) Diretor (a)

Estou realizando uma pesquisa de Mestrado em Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT) intitulada: GESTÃO ESCOLAR: DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA E PRÁTICAS EDUCATIVAS. Com objetivo de compreender como se concretiza a gestão escolar: Democratização e práticas educativas e em que medida a ação democratizada da escola tem contribuído para a melhoria das práticas educativas. Orientador: Sob a orientação do Professor Dr. Óscar Conceição de Sousa da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT). Sua autorização é fundamental para a concretização desta pesquisa.

Identificação

Nome: _____

Escola: _____

APÊNDICE B - TERMO DE ACEITAÇÃO E LIVRE CONSENTIMENTO AOS PROFESSORES (AS)

Caro (a) Professor (a)

Estou realizando uma pesquisa de Mestrado em Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT) intitulada: GESTÃO ESCOLAR: DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA E PRÁTICAS EDUCATIVAS. Com objetivo de compreender como se concretiza a gestão escolar: Democratização e práticas educativas e em que medida a ação democratizada da escola tem contribuído para a melhoria das práticas educativas. Orientador: Sob a orientação do Professor Dr. Óscar Conceição de Sousa da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT). Sua autorização é fundamental para a concretização desta pesquisa.

Identificação

Nome: _____

Escola: _____

APÊNDICE C - TERMO DE ACEITAÇÃO E LIVRE CONSENTIMENTO AO PEDAGOGO (A)

Caro (a) Pedagogo (a)

Estou realizando uma pesquisa de Mestrado em Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT) intitulada: GESTÃO ESCOLAR: DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA E PRÁTICAS EDUCATIVAS. Com objetivo de compreender como se concretiza a gestão escolar: Democratização e práticas educativas e em que medida a ação democratizada da escola tem contribuído para a melhoria das práticas educativas. Orientador: Sob a orientação do Professor Dr. Óscar Conceição de Sousa da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT). Sua autorização é fundamental para a concretização desta pesquisa.

Identificação

Nome: _____

Escola: _____

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES

OBJETIVO GERAL: GESTÃO ESCOLAR

DESIGNAÇÃO DOS BLOCOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMULÁRIO DE QUESTÕES	OBSERVAÇÃO
A. Legitimação da entrevista.	Explicar ao entrevistado o que se pretende com a entrevista e garantir ao entrevistado a confiabilidade da entrevista.	1. Concorda em contribuir com esta pesquisa, sobre a democratização da escola e suas práticas educativas. Explique. 2. Garantido o sigilo, permite que o entrevistador grave o diálogo e libere a publicação de imagens e áudio?	.
B. Caracterização do entrevistado	Conhecer o percurso pessoal e profissional do gestor escolar	3. Poderia apresentar-se (nome, nascimento, estado civil, escolaridade)? 4. É possível fazer um breve histórico da sua vida profissional? Relate. 5. Qual o perfil requerido para função que você exerce nesta escola. 6. Diga quanto tempo faz que exerce a função de gestor, citando marcos dessa jornada.	As questões deste bloco procuram identificar dados pessoais e profissionais
C. Democratização da Gestão Escolar	Conhecer a democratização da gestão escolar, na opinião do gestor.	7. Onde você trabalha, existe normatização para o exercício da gestão escolar. Justifique. 8. Na sua opinião, o que caracteriza sua gestão escolar? 9. De que forma a equipe escolar participa de sua gestão? 10. Existem parceiros que contribuem com sua gestão. Comente.	As questões deste bloco procuram identificar a democratização escolar.
D. Gestão escolar e as práticas educativas	Saber quais são as práticas educativas desenvolvidas na escola.	11. Em que teorias de ensino se baseia a proposta pedagógica de sua escola? 12. Como é realizada a orientação pedagógica e administrativa em sua escola? 13. Explique de que forma a gestão escolar	

		movimenta recursos financeiros. 14.Explique de que forma a gestão escolar contribui na qualidade de vida dos alunos.	
E. Avaliação da Gestão Escolar	Verificar de que forma a avaliação da gestão escolar é realizada na escola.	15.Fale sobre em que período a gestão escolar é avaliada. 16.Cite quais instrumentos são utilizados para a avaliação da gestão escolar. 17.Que procedimentos são adotados após a avaliação? 18.Você realiza a auto avaliação? Justifique.	

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PEDAGOGOS

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PEDAGOGOS

OBJETIVO GERAL: GESTÃO ESCOLAR

BLOCOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMULÁRIO DE QUESTÕES
A. Legitimação da entrevista.	Explicar ao entrevistado o que se pretende com a entrevista e garantir ao entrevistado a confiabilidade da entrevista.	1.Com esta entrevista pretendemos saber de que forma acontece a Democratização da escola e quais são as práticas educativas utilizadas nesta escola. Explique. 2.Está disposto a colaborar com esta pesquisa? Justifique. 3.Pretendemos conhecer o seu ponto de vista como pedagogo desta Escola. As informações serão mantidas em sigilo. Explique.
B. Caracterização do entrevistado	Conhecer o percurso pessoal e profissional do pedagogo escolar	4.Qual a sua formação académica? Comente. 5.Para além da sua formação inicial teve acesso a outras formações? Explique. 6.Há quantos anos é pedagogo nesta escola? Explique. 7.Exerceu funções similares em outros estabelecimentos escolares? Justifique 8.E fora do âmbito de Instituições escolares? Comente.
C. Saber o que pensa sobre Democratização da gestão escolar - Breve histórico da Democracia Direta; A importância da Gestão Escolar; A gestão escolar e sua democratização. Saber que estratégias da Gestão Escolar utiliza – As práticas da gestão escolar; A gestão escolar e a busca pela sua autonomia;	Conhecer a democratização da gestão escolar, na opinião do pedagogo.	9.Para você o que é gestão democrática é capaz de falar sobre esse tema? Explique 10.Na sua opinião, a participação da comunidade na gestão da escola é importante? Por quê, explique porque. 11.Como o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar - CDCE desta escola atua junto à gestão da escola? Explique 12.Descreva o que você faz como pedagogo nesta escola, que considera ser democrático. Justifique. 13.Como esta escola exerce a autonomia pedagógica? Explique. 14.Como a escola exerce a autonomia administrativa e financeira? Justifique 15.Quais informações são divulgadas por esta escola à comunidade? Comente.

Contribuições da gestão democrática.		16.Em sua opinião, quem deve acompanhar as aprendizagens dos alunos? Explique por quê? 17.De que maneira o administrativo, o financeiro e o pedagógico se relacionam à aprendizagem dos alunos? Explique. 18.Na sua opinião, o que é uma escola eficaz? Explique. 19.De que forma o pedagogo enfrenta as adversidades internas e externas dentro dessa gestão? Explique. 20.Conte-me algumas das suas conquistas como pedagogo e o que ainda falta por fazer?
---	--	--

APÊNDICES F - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFESSORES

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES OU DOCENTES

OBJETIVO GERAL: GESTÃO ESCOLAR

BLOCOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMULÁRIO DE QUESTÕES
A Dados Sócio-profissionais dos docentes inqueridos	Conhecer o percurso pessoal e profissional do professor escolar	1.Idade 2.Sexo 3.Formação Académica 4.Outras formações 5.Anos de profissão docente
B Saber o que pensa sobre Democratização da gestão escolar: Breve histórico da Democracia Direta; A importância da Gestão Escolar; A gestão escolar e sua democratização. As estratégias da Gestão Escolar – As práticas da gestão escolar; A gestão escolar e a busca pela sua autonomia; Contribuições da gestão democrática.	Conhecer a democratização da gestão escolar, na opinião do professor.	6.De que forma se concretiza a democratização da gestão escolar nesta escola? Explique. 7.Explique, se a ação democratizada tem contribuído para a melhoria das práticas educativas? Justifique. 8.Descreva-me, quais são as maneiras do professor cumprir suas atribuições nas práticas cotidianas? 9.Qual o papel do professor escolar? Explique. 10.Como acontece o apoio por parte do conselho escolar para os professores? Comente. 11.Qual a solução para que o professor consiga dar conta da demanda de trabalho? Explique. 12.Fala-me a respeito das avaliações que vocês fazem nesta gestão vigente? Descreva. 13.Explique-me que expectativas, vocês alimentam em ordem a melhorar as práticas educativas na gestão escolar. 14.Que atributos o professor precisa ter para exercer suas funções com qualidade? Explique. 15.Fale-me a respeito do papel do professor na sociedade do conhecimento, já que a escola é chamada a responder a novas exigências impostas pela sociedade moderna. Justifique. 16.Você acha que a prática da política educacional ainda está concentrada nas mãos do gestor

		escolar? Explique. 17. O que você professor pensa a respeito do conceito de educação, ela é realmente um preparo para o exercício da cidadania? 18. Você acha que a educação é realmente importante para a qualificação e para o trabalho? 19. Nas avaliações, você acha que os aspectos quantitativos são importantes: número total de matrículas, frequência, rendimento escolar, evasão escolar, repetência, os recursos financeiros aplicados e o cumprimento de cronogramas. 20. E quanto aos aspectos qualitativos são ou não importantes: a avaliação que se traduz na credibilidade que a ação educativa adquiriu no seio do sistema social em que se desenvolveu, em face da satisfação das necessidades e expectativas do mesmo. 21. A importância da gestão escolar democrática é a de ofertar oportunidade de aprendizagem e experiência na área de educação, você concorda que isso é importante?
--	--	--

ANEXOS

ANEXO 1 – Transcrição das entrevistas com os Gestores

1. Concorda em contribuir com esta pesquisa, sobre a democratização da escola e suas práticas educativas. Explique.

GA - Concordo, a democratização da escola é parcial porque o gestor não é eleito, ele é indicado, porém todo processo de formação de liderança dentro da escola é eletivo. Como exemplo temos a APMC – Associação de Paes, Mestres e Comunidade, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil. Prática Tradicional.

GZ – Sim, sendo que todo processo de ocupação do cargo de gestor deveria ser eletivo e não indicativo como cargo de confiança, na realidade não existe democratização, todas as ordens são vindas da secretaria, na escola apenas colocamos em prática essas normas.

2. Garantido o sigilo, permite que o entrevistador grave o diálogo e libere a publicação de imagens e áudio?

GA – Permito que o entrevistador grave e acho importante a publicação, pois assim, ele pode comprovar a veracidade da entrevista.

GZ – Sim, porque com a gravação, publicação da imagem e áudio da entrevista, o entrevistador tem garantia de ter concluído o trabalho.

3. Poderia apresentar-se (nome, nascimento, estado civil, escolaridade)?

GA - Silas Moisés Santana Júnior, 30/08/63, separado, graduação em Letras e pós-graduado em Gestão escolar.

GZ - Luiz Carlos da Silva Feijão, 12/02/56, casado, Bacharel em Administração de empresa e Geografia

4. É possível fazer um breve histórico da sua vida profissional? Relacione.

GA - Comecei a trabalhar aos treze anos, dando aula de reforço em casa informalmente, depois trabalhei em um escritório de enfermagem, mas ainda era de menor, depois que conclui a faculdade fiz concurso para Secretaria Municipal, onde trabalhei como professor,

mas muitas vezes trabalhava na coordenação, por gostar de trabalhar com projetos, trabalhei também como supervisor, depois fiz concurso para gestor de escola, onde estou trabalhando até hoje.

GZ - Comecei a trabalhar em um escritório de administração pois já tinha terminado a faculdade de administração e neste mesmo tempo passei no vestibular para Geografia, fiz a faculdade ao mesmo tempo em que trabalhava, depois que conclui o curso de geografia, prestei concurso para a Secretaria Estadual de Educação, onde comecei a trabalhar como professor, depois de quatro anos trabalhando como professor, surgiu concurso para o cargo de gestor, onde fui aprovado e assim comecei a trabalhar como tal.

5. Qual o perfil requerido para função que você exerce nesta escola?

GA - O gestor tem que ter um perfil profissional que lhe possibilite várias características pessoais e funcionais dignas ao cargo, trazendo para comunidade escolar qualidade no funcionamento da escola que dirige. O gestor deve observar e refletir sobre o cotidiano escolar de forma a aprimorá-la, compreender os fatores políticos e sociais que interferem no cotidiano da escola para promover a integração com a comunidade construindo relações de cooperação que favoreçam a formação de redes de apoio e aprendizagem recíproca. O gestor também precisa gerenciar e articular o trabalho dos professores, coordenadores e demais funcionários, manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário.

G2 – O gestor precisa ter conhecimento e sensibilidade para lidar com os diversos aspectos que interferem no bom funcionamento da escola que administra, precisa saber manter a escola dentro das normas do sistema educacional, seguir as portarias e instruções, ser exigente no cumprimento de prazos, ter bom relacionamento entre os funcionários. O gestor precisa saber envolver sua equipe de professores, coordenadores, orientadores e funcionários no planejamento e execução das tarefas, além de garantir uma gestão transparente e democrática, precisa prestar contas à comunidade local, cuidar das finanças, conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação para reivindicar ações junto a esse órgão, identificar as necessidades da escola e buscar soluções junto as comunidades internas e externas, ter bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, conduzir a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), mobilizando toda a comunidade escolar nesse trabalho e garantindo que o processo seja democrático, acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos, ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão da

aprendizagem dos alunos, incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras, provendo o material e o espaço necessário para seu desenvolvimento, na gestão saber delegar é fundamental para dar conta do trabalho.

6. Diga quanto tempo faz que exerce a função de gestor, citando marcos dessa jornada.

GA – Trabalho nesta escola há 06 anos, sendo que já trabalhei com gestor em mais cinco escolas, onde adquiri várias experiências, porque trabalhar com pessoas é muito difícil, pois cada um tem uma maneira diferente de pensar e como gestor é necessário ter habilidades para lidar com diversas situações que podem acontecer a qualquer momento. Sou especialista em Gestão Escolar e a cada dia procuro me aprofundar mais no trabalho de gestor, sempre que sou convidado participo de palestras e várias formações na área de educação.

G2 – Já fazem 04 anos que exerço a função de gestor nesta escola, sendo que trabalhei em outras escolas, o gestor sempre trabalha com sua equipe e quando isso acontece, o trabalho traz bons resultados, nossa escola já foi premiada a nível regional, no painel de gestão na área de projetos de informática, também premiado pelo IDEB porque quando entramos era 4.0 e depois ele foi para 4.8 e depois foi crescendo, o que toda escola sonha, depois para o 14º lugar, mostramos o resultado de um trabalho árduo de equipe, porque estamos sempre trabalhando com as adversidades da escola, o trabalho pedagógico é muito burocrático.

7. Onde você trabalha, existe normatização para o exercício da gestão escolar? Justifique.

GA - Existe, porque é através da normatização que podemos solucionar e resolver todos os problemas dentro da escola, aplicando as normas técnicas criadas através do Projeto Político Pedagógico – PPP.

GZ - Sim, sendo que as normas técnicas foram criadas para solucionar quaisquer tipos de problemas que venham ocorrer dentro da escola, ocorrendo algo mais grave leva-se para o Conselho Tutelar ou para a Delegacia mais próxima.

8. Na sua opinião, o que caracteriza sua gestão escolar?

GA - Caracteriza-se através de todos os atos administrativos, desenvolvidos dentro da escola, cuidando dos recursos físicos, financeiros e materiais, procurando zelar por todos os bens e

garantindo que eles sejam bem utilizados em prol de um ensino de qualidade para todos os discentes.

GZ - Pela forma de aplicar as normas técnicas, delegando as responsabilidades aos coordenadores pedagógicos, pedagogos, professores e auxiliares, respeitando os segmentos e as competências de cada um.

Pelas respostas dos gestores percebe-se de forma sutil uma prática de gestão democrática, sendo que cada um aplica metodologia diferente.

9. De que forma a equipe escolar participa de sua gestão?

GA - Acontece de forma democrática e participativa, onde todos são envolvidos para construir o Projeto Político Pedagógico e as ações que nortearão todo o processo escolar.

GZ - Se desenvolve a partir das associações e conselhos eletivos presentes e atuantes na escola como por exemplo: Associação de Pais e Mestre, Grêmios estudantis; Conselho escolar entre outros.

10. Existem parceiros que contribuem com sua gestão? Comente.

GA - Sim, mas o principal é a comunidade escolar, são os pais e responsáveis pelos alunos, os órgãos públicos e algumas ONGS, a polícia militar com projetos contra as drogas, as igrejas próximas, casinha da saúde e projetos de inclusão digital e etc.

GZ - Sim, os projetos de cursos profissionalizante, Ongs como mãos que ajudam, as associações e conselhos eletivos presentes e atuantes na escola como APMC; Grêmios estudantis; Conselho escolar entre outros.

11. Em que teorias de ensino se baseia a proposta pedagógica de sua escola?

GA - Ela se baseia na teoria sócio interacionista porque é o sócio interacionismo que a secretaria de municipal educação tem como tendência pedagógica as ações educativas do município e a escola segue a linha que a secretaria determina partir do regimento interno da escola do projeto político pedagógico.

GZ - A escola se baseia na teoria sócio interacionismo porque é essa a teoria que a escola adota conforme a secretaria de educação, e segue essa cartilha que são normas da escola,

conforme regimento do projeto político pedagógico.

12. Como é realizada a orientação pedagógica e administrativa em sua escola?

GA - É realizada através de um bom planejamento, onde todos têm voz para construir um plano de ação que contemple todos os eixos da educação. A gestão participativa lida diretamente com os processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público. Delinquir-se por meio da forma como são organizados e gerenciados das unidades de ensino no caminho da obtenção da melhoria dos indicadores educacionais; a satisfação dos beneficiários e a agregação de valor ao desempenho institucional e também a aplicação de mecanismos para a participação da comunidade na gestão escolar. Para alcançar tais objetivos, a unidade de ensino precisa esclarecer os seguintes pontos: qual é o seu propósito, a sua finalidade ou missão, a sua visão, os seus sonhos e quais as estratégias que irão utilizar para realizar os seus ideais e dar conta dos seus propósitos.

GZ - De forma participativa, onde o fazer escola é responsabilidade de todos no processo de construção do saber e na formação de cada aluno dentro da escola.

13. Explique de que forma a gestão escolar movimenta recursos financeiros?

GA - Todos os recursos financeiros são federais ou próprios são divulgados através do conselho escolar, por meio de reuniões mostrando os valores recebidos dos Programas e de que forma serão utilizados através dos Planos de ação, pedagógico e financeiro especificando os materiais e serviços prioritários que serão contemplados para o seu devido gasto. E após a utilização dos mesmos é feita a Prestação de contas com toda a documentação exigida pela Secretaria de Educação para a sua devida aprovação.

GZ - Os recursos financeiros são todos federais e específicos como PPDE para ser gasto com o administrativo, PDE utilizados para ações pedagógicas na compra de matérias pedagógicas, e as datas comemorativas que ocorrem na escola, o conselho pode porque é soberano montar fazer um plano e movimentar uma ação, como um bingo para captar recursos e esse dinheiro entra, mas precisa ser todo utilizada, pois não pode sobrar verba, pois é caracterizado como caixa dois.

14. Explique de que forma a gestão escolar contribui na qualidade de vida dos alunos?

GA - A gestão escolar contribui na qualidade de vida quando está envolvida em todos os processos que envolve o aluno, por isso ela orienta na formação básica e no conhecimento, valores que possibilitam oportunidades para a construção pessoal e profissional.

GZ - Contribui através de todos os processos na relação entre os educadores e educandos na transmissão de valores, regras e preceitos que conduzem o educando a escolhas edificantes, sendo assim também contribui de todas as formas, porque o aluno é considerado um cliente, a quem você vai se prestar um serviço, onde temos que atender com um serviço de boa qualidade.

15. Fale sobre em que período a gestão escolar é avaliada.

GA - É a revisão do projeto No final do ano, após os documentos (relatórios e PPP), serem entregues na secretaria municipal, onde serão avaliados e se houver alguns problemas são chamados para conversar e analisar onde houve algum tipo de erro para ser corrigido.

GZ - A gestão escolar é avaliada no final do ano, após todos os documentos serem entregues na secretaria estadual, e em cima desses documentos é que os gestores são avaliados.

16. Cite quais instrumentos são utilizados para a avaliação da gestão escolar.

GA - É a revisão do projeto político pedagógico e os relatórios emitidos a secretaria, onde se apresenta os resultados de trabalho, ali são os instrumentos onde o gestor está sendo avaliados, após essa avaliação que é feita em termos de secretaria municipal é no final do ano letivo escolar e até mesmo antes dependendo de a secretaria achar que é necessário avalia-lo.

GZ - É a revisão do projeto político pedagógico e os relatórios emitidos a secretaria, onde se apresenta os resultados de trabalho, ali são os instrumentos onde o gestor está sendo avaliado.

17. Que procedimentos são adotados após a avaliação?

GA - Após essa avaliação que é feita em termos de secretaria municipal é no final do ano letivo escolar ou mesmo antes, no momento em que a secretaria entender que é necessário, ele é avaliado em cima de cada documento que é enviado, esse gestor não atendendo aos trabalhos predeterminados no Manual de gestão, no regimento da escola de acordo com o perfil do gestor, ele é convidado a um diálogo e dependendo desse dialogo ele permanece ou

não na escola, a escolha do gestor escolar é uma prerrogativa avaliado conforme cada documento que foi avaliado achar que é necessário o gestor é avaliado em cima de todos os documentos

GZ - Após a avaliação dos documentos, a secretaria chama o gestor para conversar, a respeito do seu mandato, se não atendeu todas as solicitações feitas pela secretaria o gestor pode ou não continuar no cargo.

18. Você realiza a auto avaliação? Justifique

GA - Realizo a auto avaliação cotidianamente, para desenvolver um trabalho de gerencia e estar à frente e acima de tudo desenvolver a gestão de pessoas porque o gestor ele é avaliado em todos os âmbitos da gestão que é justamente um instrumento que é preparado para avaliação, que a partir dele se constrói e revisa o projeto pedagógico e então tem gestão de pessoas, pontos que precisam ser melhorando.

GZ - Sim realizo, porque só assim posso perceber, se a minha maneira de agir está correta ou não, perante a minha equipe de trabalho.

ANEXO 2 – Transcrição das entrevistas com os Pedagogos

1.Com esta entrevista pretendemos saber de que forma acontece Democratização da escola e quais são as práticas educativas utilizadas.
PA - A democratização se dar através do respeito mútuo, entre o corpo docente e o corpo discente e toda equipe que trabalha na escola. Desenvolvemos projetos que motivem os alunos a participarem da interação social no âmbito escolar, como gincanas, torneio de futebol, artesanatos, concursos de poesias, etc. PZ - A democratização é parcial porque o gestor não foi eleito, ele é indicado, porém todo processo de formação de liderança dentro da escola é eletivo.
1. Está disposto a colaborar com esta pesquisa? Justifique.
PA - Sim, porque a educação é de suma importância para qualquer jovem nos dias de hoje. PZ - Estou, porque o mundo sem educação não é nada, e apesar de termos escolas públicas gratuitas, ainda tem muitos jovens que não dão a devida importância para os estudos.
3. Pretendemos conhecer o seu ponto de vista como pedagogo desta Escola. As informações serão mantidas em sigilo. Explique.
PA – Como pedagogo desta escola participando ativamente em todas as decisões que ocorrem para o processo de construir uma escola melhor. PZ – No processo de formação, como pedagogo, procuro dar sempre o meu melhor, tentando resolver da melhor maneira todo tipo de problema que venha ocorrer, participando de reuniões e ajudando o gestor naquilo que ele venha a me solicitar.
4. Qual a sua formação acadêmica? Comente.
PA - Licenciamento em Pedagogia pela UFAM PZ - Formado em Pedagogia com Habilitação em orientação Educacional pela UEA. Pós-graduação em Gestão Educacional e Pedagogia Catequista.
5. Para além da sua formação inicial teve acesso a outras formações? Explique
PA - Sim. Curso de Psicopedagogia pela UFAM, onde tenho oportunidade de aprimorar cada vez mais meu trabalho dentro da escola que trabalho. PZ - Sim, curso de Relações Humanas, Ensino Religioso, Teologia, Informática, Metodologia da Matemática, Comunicação e artesanato em papel e matéria emborrachado,

entre outros que muito colaboram no trabalho junto a equipe escolar, aos discentes e seus responsáveis.

6. Há quantos anos é pedagogo nesta escola? Explique.

PA - Trabalho nesta escola há 06 anos e gosto do trabalho feito junto com minha equipe de docentes, pois procuramos sempre fazer o melhor pelos alunos.

PZ - Sou pedagogo nesta escola há dois anos e seis meses. Encontro muita dificuldade no trabalho com os docentes, penso eu, pela cultura de desinteresse pela educação dos discentes, enquanto educadores.

7. Exerceu funções similares em outros estabelecimentos escolares? Justifique

PA - Sim, trabalhei em mais três escolas, sendo que há muita diferença de escolas, devido a realidade de seus discentes.

PZ - Sim, em escolas estaduais e em uma escola municipal. Cada escola expõe sua realidade de acordo com seus discentes. Portanto, o trabalho pedagógico difere de uma realidade para outra.

8. E fora do âmbito de Instituições escolares? Comente.

PA - Sim, trabalho em uma Instituição Federal, mas como o salário é pouco, prefiro também continuar a trabalhar como pedagogo, pois só trabalho em um horário.

PZ – Não, sempre trabalhei em escola, pois tenho prazer em fazer aquilo que gosto, e trabalhar como pedagogo para mim é realizar um sonho.

9. Para você o que é gestão democrática é capaz de falar sobre esse tema? Explique

PA - Na verdade a gestão democrática só ocorre quando toda a equipe da escola trabalha junto (Gestores, pedagogos, coordenadores pedagógicos e docentes, até mesmo a própria equipe administrativa e as merendeiras), procurando sempre fazer o melhor em prol de alunos e pela educação.

PZ - A gestão democrática só acontece quando todos os membros da Instituição atuam numa coesão em vista do mesmo objetivo. Dividem-se as funções, analisam-se o trabalho realizado e busca soluções para dar qualidade e exercer com eficiência as atividades que serão realizadas – Trabalho em conjunto.

10. Na sua opinião, a participação da comunidade na gestão da escola é importante? Por quê, explique.

PA - A participação da comunidade hoje em dia é fundamental, devido os membros da escola serem os próprios alunos, sendo assim a comunidade precisa estar presente dentro das

escolas.

PZ - É essencial a participação da comunidade nas opiniões e na vida da Escola, visto que a história e o cotidiano da comunidade se fazem presentes nos membros ativos (discentes) da escola.

11. Como o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar - CDCE desta escola atua junto à gestão da escola? Explique.

PA - Atua respeitando o direito de cada um dentro de suas responsabilidades na participação ativa de suas contribuições.

PZ - O conselho deliberativo da comunidade atua de forma participativa, ouvindo as opiniões e buscando melhorar o cotidiano escolar.

12. Descreva o que você faz como pedagogo (a) nesta escola, que considera ser democrático. Justifique.

PA - Ser democrático é ser responsável em atuar com ética profissional, interagir e mediar respostas e as trocas de ideias.

PZ - Como pedagogo desta escola, o meu trabalho democrático é sempre ouvir a opinião do gestor, dos docentes, dos discentes e demais funcionários, fazendo com que todos se integrem num mesmo objetivo, apesar de diversas.

13. Como esta escola exerce a autonomia pedagógica? Explique.

PA - A autonomia pedagógica é exercida priorizando as necessidades de cada problema dentro de um contexto educacional.

PZ - A escola exerce a autonomia pedagógica através do diálogo e da partilha dos ideais para saber onde e como chegar na aprendizagem de qualidade e sanar os problemas de deficiência educativas.

14. Como a escola exerce a autonomia administrativa e financeira? Justifique

PA - Dentro das possibilidades e limites, dedicamos algumas vezes para suprir as necessidades de recursos com ações envolvendo aluno, professor, funcionário de um modo geral.

PZ - A escola possui sua autonomia administrativa e financeira através de dois órgãos. O conselho escolar administrativo e a APMC (financeiro sempre atuando com os demais membros da escola.

15. Quais informações são divulgadas por esta escola à comunidade? Comente.

PA - São divulgados os projetos elaborados pela escola e pela secretaria de educação.

PZ - Todas as informações de cunho pedagógico, como os cursos profissionalizantes que ocorrem na escola com parceria da secretaria de educação.

16. Em sua opinião, quem deve acompanhar as aprendizagens dos alunos? Explique por quê?

PA - Além dos professores, nós pedagogos devemos sempre acompanhar principalmente das dificuldades de aprendizagem porque assim estaremos estimulando os alunos na formação de seu caráter e personalidade.

PZ - A aprendizagem dos discentes deve ser acompanhada por todos: pela gestão; pedagogo; docentes, funcionários da escola; a família; a comunidade local com seus respectivos órgãos e nossos governantes. O trabalho de aprendizagem não deve ser isolado (infelizmente assim o é), pois é a formação do ser humano que se encontra em andamento diariamente.

17. De que maneira o administrativo, o financeiro e o pedagógico se relacionam à aprendizagem dos alunos? Explique.

PA - De forma integrada, procurando sempre buscar a melhor aprendizagem para todos os integrantes de nossa escola.

PZ - O relacionamento do administrativo, do financeiro e do pedagogo se faz presente na aprendizagem dos alunos quando caminham junto tendo o mesmo foco, que é sempre em buscam de oferecer o melhor pelos nossos alunos.

18. Na sua opinião, o que é uma escola eficaz? Explique.

PA - É aquela em que se propõe a realizar como todo o sucesso dos alunos, buscando aprender sempre resolver todos os obstáculos e desafios.

PZ - Uma escola eficaz é aquela que não deve olhar para a aprendizagem do aluno pela nota, mas que buscar trabalhar todas as necessidades do cotidiano do discentes tendo como objetivo contribuir na formação deste individuo para a vida futura e auxiliando-o na busca dos saberes.

19. De que forma o pedagogo enfrenta as adversidades internas e externas dentro dessa gestão? Explique.

PA - O pedagogo enfrenta as adversidades, com uma visão humana, dinamismo e persistência, acreditando que as adversidades internas e externas, contribui na aprendizagem

e no próprio crescimento humano do pedagogo.

PZ - São grandes as adversidades do dia a dia, pois os conflitos trazidos pelos membros da escola e da comunidade refletem na aprendizagem e na qualidade do trabalho escolar. O trabalho do pedagogo frente a estas adversidades é de muita paciência, discernimento, busca de parceiros e diálogo. Saber conhecer, entender sem julgar é ponto fundamental no trabalho cotidiano do pedagogo.

20. Conte-me algumas das suas conquistas como pedagogo que ainda falta por fazer?

Explique.

PA - A família precisa ajudar os alunos, nos momentos de dificuldades com os conteúdos das disciplinas e na própria vida particular, papel este que é deixado pelas pais, sobre a total responsabilidade das escolas junto com os pedagogos.

PZ - As grandes conquistas a serem alcançadas. O envolvimento da família na educação dos discentes; os docentes se ver como educador e não só como profissional; uma nova visão da escola dos nossos governantes; suporte para o trabalho os pedagogos; visão de todos sobre o trabalho do pedagogo; valorização dos docentes enquanto educadores e profissionais.

ANEXO 3 – Transcrição das entrevistas com os Professores ou Docentes

1. Idade
DA - 35 anos DZ - 54 anos
2. Sexo
DA - Feminino DZ – Masculino
3. Formação Acadêmica
DA - Bacharel com Licenciamento em Pedagogia pela UFAM DZ - Curso de Pedagogia
4.Outras formações
DA - Curso de Psicomotricidade – UFAM DZ - Especialista em Engenharia da Qualidade
5. Anos de profissão docente
DA – 15 anos DZ – 10 anos
6. De que forma se concretiza a democratização da gestão escolar nesta escola? Explique.
DA - A democratização da gestão não fica somente no conjunto de práticas burocráticas da escola, aqui nessa instituição se faz um viés de promoção de um fazer democrático e da cidadania, bem como a sua integração com a comunidade tendo em vista aspectos escolares e extraescolares. DZ - A democratização da gestão escolar se concretiza através da participação de todos os atores envolvidos na escola quando nas tomadas de decisão inerentes ao cotidiano escolas.
7.Explique, se a ação democratizada tem contribuído para a melhoria das práticas educativas?
DA - A sociedade vem se transformando em ritmo cada vez mais acelerado, assim as instituições de educação não podem manter-se distante do meio social. Atualmente não há como a escola subsistir sozinha as suas atribuições, é imprescindível que a comunidade esteja em sintonia com o ambiente escolar, por isso as ações democratizadas a contribui bastante nas práticas educativas. DZ - É ideal que as ações democratizas possam contribuir nas práticas educativas, mas

quando assumidas e queridas pelos atores interligando os diversos setores da escola.

8.Descreva-me, quais são as maneiras do professor cumprir suas atribuições nas práticas cotidianas?

DA - A educação é uma atividade necessária ao funcionamento da sociedade, desde modo cabe ao professor, possibilitar aos indivíduos os conhecimentos que os tornem capazes de atuar no meio social em função das necessidades da coletividade, ter um conhecimento sólido da realidade sobre a transformação da natureza, da sociedade e do homem e assim, compreender em que consiste o conhecimento humano.

DZ - As maneiras do professor cumprir suas atribuições nas práticas cotidianas são: o profissionalismo nas práticas de sua docência; um olhar novo no presente em vista dos horizontes; ser um educador (a) coerente, buscando construir a cada dia a formação para a cidadania em vista da vida; ser mediador da aprendizagem dos alunos de maneira real e ativa: auxiliar seus alunos a ser indivíduos pensantes nas práticas da construção e reconstrução dos valores e suas atitudes; ser pessoas humildes e criativas.

9.Qual o papel do professor escolar?

DA – É gostar e acreditar naquilo que faz é traves de suas ações o professor escolar, servirá de modelo para seus alunos, onde ele ensina a refletir e deve também ensinar a respeitar o próximo e deve respeitar seus alunos, sendo uma prova viva daquilo que está ensinando

DZ - O professor precisa ser educador, profissional. Vocacional e humano, como formador e condutor do saber e do conhecimento de seus educandos.

10. Como acontece o apoio por parte do conselho escolar para os professores?

DA – O conselho escolar auxilia na gestão escolar a partir da discussão de temas que direcionam as ações do estabelecimento. Atua de forma consultiva, deliberativa, além de garantir a participação da comunidade escolar no Projeto Político Pedagógico - PPP e evolução dos indicadores educacionais da escola.

DZ – O conselho escolar tem seu papel com os professores através do apoio, do incentivo, da motivação e na busca de soluções vigentes em parceria, compreendendo os desejos, as buscas de melhoria e mudanças frente aos conflitos, das angustias e decepção do cotidiano escolar, bem como das conquistas e alegrias alcançadas.

11.Qual a solução para que o professor consiga dar conta da demanda de trabalho?

DA – O professor deve guiar suas ações através do planejamento pedagógico e se programar, procurando maximizar seu tempo, precisa ser contínuo, também deve ser organizado em

termos de superestrutura, precisaria ter um auxiliar, isso seria o mais plausível e eficaz.

DZ – É necessário que o próprio professor se organize e reorganize constantemente, pois seu trabalho hoje quase deixou de ser rotina para ser dinâmica na ação escolar. A escolha de prioridades é essencial.

12. Fala-me a respeito das avaliações que vocês fazem nesta gestão vigente?

DA – Ela se aplica mais à atualidade, são avaliações mais amarradas, empregadas aos conteúdos dados em sala de aula. Só que os professores resistem pelo fato de não haver um aparato sistemático que os ajudem nessa avaliação.

DZ – As avaliações são feitas de acordo com a caminhada da dinâmica escolar. Um olhar atencioso, crítico e pé no chão em vista dos conflitos vividos por todos os atores.

13. Explique-me que expectativas, vocês alimentam em ordem a melhorar as práticas educativas na gestão escolar.

DA – Vale ressaltar que democratizar os saberes e as práticas, procurando envolver todos os sujeitos a fim de que cada um assume seu papel em prol de uma escola mais participativa.

DZ – Quando se pensa em práticas educativas, há sempre um olhar e desejo de moldar nossa metodologia através de projetos, parcerias, arte, dinâmicas, entre outras. São sonhos e ideais muitas vezes voltados para o cotidiano que deixa a vista apenas a ilusão, a utopia e os horizontes.

14. Que atributos o professor precisa ter para exercer suas funções com qualidade?

DA – O docente deve saber criar oportunidades para o aluno aprender com todas as ferramentas de ensino, sejam velhas ou novas, com uma boa formação, o professor aprende a combinar teoria e prática, guia os alunos no universo das tecnologias, utilizando diferentes recursos em sala de aula e garantindo que sua exposição faça sentido aos estudantes.

DZ – Para que o professor exerça suas funções com qualidade é preciso que obtenha: vocação, eficiência, profissionalismo, tolerância, abertura para aprender a aprender, crescer diariamente como educador e como ser humano, respeitar, ter parceria, saber ser condutor do saber e saber ouvir.

15. Fale-me a respeito do papel do professor na sociedade do conhecimento, já que a escola é chamada a responder a novas exigências impostas pela sociedade moderna.

DA – É acabar com a ideia de um modelo único de ensino, está atento as mudanças que estão sendo exigidas, estão atento aos conhecimentos que produz, para o fortalecimento da sua profissão e com necessidade de inovar e criar novas estratégias de aprendizagem.

DZ – Para responder as novas exigências, será necessário que o professor busque um tempo

suficiente para desenvolver mais pesquisas relacionadas a educação.

16. Você acha que a prática da política educacional ainda está concentrada nas mãos do gestor escolar?

DA – Sim, a prática da política educacional deve ser democrática e com a participação de todo o corpo docente da escola.

DZ – Sim, já vem determinada todas as atividades no planejamento pedagógico.

17. O que, você professor pensa a respeito do conceito de educação, ela é realmente um preparo para o exercício da cidadania?

DA – A educação prepara para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, para que o ser humano tenha pleno desenvolvimento.

DZ – A escola é sim, a continuação do aprendizado para o futuro do homem.

18. Você acha que a educação é realmente importante para a qualificação e para o trabalho?

DA – Sim, porque a educação qualifica o cidadão para o trabalho e facilita sua participação na sociedade.

DZ – A educação sempre será importante para a qualificação e para o trabalho, porém essa educação vai depender de cada um, se qualificar ou não.

19. Nas avaliações, você acha que os aspectos quantitativos são importantes: número total de matrículas, frequência, rendimento escolar, evasão escolar, repetência, os recursos financeiros aplicados e o cumprimento de cronogramas.

DA – Sim, mas não se pode esquecer que os aspectos quantitativos não são notas, mas sim registros de acompanhamento de alunos.

DZ – A matrícula é a oportunidade de mudar o futuro das pessoas; a frequência. Desperta no aluno o interesse pelo futuro; rendimento escolar, é fluir o conhecimento no aluno; evasão escolar, é tirar do aluno o futuro, será necessário melhorar a maneira de ministrar as aulas, atraindo o aluno; repetência, tira do aluno a oportunidades, será necessário mais investimento.

20. E quanto aos aspectos qualitativos são ou não importantes: a avaliação que se traduz na credibilidade que a ação educativa adquiriu no seio do sistema social em que se desenvolveu, em face da satisfação das necessidades e expectativas do mesmo. Explique

DA – Os aspectos qualitativos vão avaliar o nível de compreensão do aprendizado do educando.

DZ – São importantes devido aos investimentos na qualidade da educação que através das ações são transformados em cidadania.

21. A importância da gestão escolar democrática é a de ofertar oportunidade de aprendizagem e experiência na área de educação, você concorda que isso é importante? Explique.

DA - A gestão escolar democrática é de extrema importância que se tenha uma educação de qualidade, onde todos os sujeitos devem se respeitar e valorizar as ideias para que todos possam sentir-se participantes do processo educativo.

DZ – Concordo que é importante porque é na escola que surge as oportunidades de transformar os alunos em verdadeiros cidadãos.