

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

Adriana Dornelles Jantsch Kroth

**O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA DEMOCRÁTICA**

Santa Cruz do Sul/RS

2015

Adriana Dornelles Jantsch Kroth

## **O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Programa de Pós Graduação em Educação, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Maria de Fátima Oliveira

Santa Cruz do Sul

2015

Adriana Dornelles Jantsch Kroth

## O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA DEMOCRÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Programa de Pós Graduação em Educação, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

### BANCA EXAMINADORA

---

Nome do professor - instituição

---

Nome do professor - instituição

---

Nome do professor - instituição (orientador)

Dedico esse trabalho a minha família, pessoas fundamentais na minha vida, que sempre me apoiaram para a realização dessa e de muitas outras conquistas.

Ao encerrar este percurso desta viagem como aprendiz na área da educação, quero agradecer a todos que estiveram ao meu lado, apoiando-me e incentivando-me para a realização deste desafio:

... À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade.

... À orientadora e amiga Prof<sup>a</sup>. Ms. Maria de Fátima Oliveira pela atenção, contribuição intelectual nas orientações e pela sensibilidade em discutir o tema, servindo de aprendizado para toda vida.

... À assistente presencial do Curso de Especialização em Gestão Escolar e amiga Georgia Stella Ramos do Amaral, pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão e pela amizade.

... A todos os professores e mestres que fizeram parte da minha formação, obrigada pelo ensinamento e exemplo ao longo desta trajetória

... À minha mãe Laura e minhas irmãs por sempre incentivarem a minha qualificação profissional.

... Ao meu marido Vandro e minhas filhas Victória e Isadora por terem estado comigo nesta jornada de trabalho e estudos, sempre me dando força pra realização deste Curso

... A todos os colegas de Curso por partilharem momentos de trocas, enriquecendo o meu saber

... À direção da escola, por ter permitido desenvolver este Projeto de Intervenção em Educação neste ambiente escolar

... Aos amigos e colegas da rede estadual e municipal, por todo incentivo e apoio constantes

... A Deus pela vida de aprendizado.

Consertar o ônibus  
não pode interferir  
no destino da viagem.  
*Danilo Gandin*

## RESUMO

Este trabalho tem o propósito de retratar a pesquisa realizada no Projeto de Intervenção no cotidiano escolar orientado pelo Curso de Especialização em Gestão Escolar do Curso Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (MEC/UFRGS) no tocante a uma proposta de revisão do PPP da Escola, em análise das ações, a fim de contribuir para a reconstrução e reelaboração do Projeto-Político-Pedagógico, no ano de 2015, de uma Escola de Venâncio Aires, com o objetivo de repensar o papel do gestor na escola democrática, e se esta pode ser considerada uma escola com uma Gestão Democrática, através da participação da comunidade escolar, da autonomia e da descentralização administrativa, ressaltando a importância do papel do gestor escolar. É indiscutível a relevância da ação e do papel do gestor da escola para certificar o cumprimento dos aspectos legais, da gestão participativa e do trabalho coletivo, da democratização das relações e da qualidade da educação. Para embasar o trabalho, foram considerados os textos indicados no Curso. Autores como Freire(1980), Luck, (2000), Paro (1998), Veiga (1995), Gadotti (2001); Gandin (2001) e Cury (2007) que garantiram o suporte teórico e Thiollent (2005), Richardson (1989) e Tripp (2005) a metodologia da ação. A gestão escolar contempla os segmentos da escola, e, partindo dessa premissa, a metodologia contemplada para a realização deste trabalho foi abordagem qualitativa, na concepção da pesquisa-ação. Nesse sentido, as ações aconteceram através de encontros, reuniões com segmentos e questionário, desenvolvendo uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. A partir das respostas dos questionários, foi possível comparar e analisar as mesmas com relação à Lei da Gestão Democrática, ao papel do gestor e se a escola pode ser considerada com uma gestão democrática. Assim sendo, pretendeu-se contribuir para que o gestor assuma um papel ativo na discussão, na elaboração, no planejamento de ações e projetos de educação possibilitando aos segmentos, compreender e intervir na realidade com mais consciência e autonomia. Para isso, é preciso que o gestor se perceba como fundamental para a sociedade educacional e que se reconheça como dirigente de mudanças.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Escola. Gestor Escolar.

## SUMÁRIO

<b>1 É BOM VIAJAR: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 TODO MUNDO PRONTO PRA PARTIDA: O DIREITO À EDUCAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
2.1 SOL RAIANDO DANDO BOAS VINDAS: A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO, A CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA E O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL.....	15
2.2 VOU CURTIR TODOS OS MOMENTOS E VOU GUARDÁ-LOS POR TODA VIDA: A GESTÃO DEMOCRÁTICA E AS ATRIBUIÇÕES DO GESTOR.....	21
2.3 CONVIDAR TODA FAMÍLIA PRA DESFRUTAR DO SOL E DA BRISA DO MAR: O PROJETO-POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DA ESCOLA .....	22
2.4 E COM SOL OU COM CHUVA É BOM VIAJAR: A GESTÃO PARTICIPATIVA E A PRÁTICA DO GESTOR ESCOLAR .....	27
<b>3 O PERCURSO E OS PASSAGEIROS DA VIAGEM: METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
<b>4 DIÁRIO DE BORDO: AÇÕES ANALISADAS .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 A ALEGRIA NA IDA: A PESQUISA E A ESCOLA .....</b>	<b>37</b>
4.2 É PRECISO ABASTECER: O TRABALHO DO GESTOR DA ESCOLA COM A COMUNIDADE ESCOLAR: TRANSPARÊNCIA E ENTRAVES GOVERNAMENTAIS .....	38
4.3 É ALEGRIA NA VOLTA: DEMOCRACIA: O TRABALHO EM HARMONIA COM A COMUNIDADE ESCOLAR NA RECONSTRUÇÃO DO PPP, NA FORMAÇÃO DOCENTE E NA AUTONOMIA DISCENTE.....	46
4.4 VIAJAR É INTERAGIR COM PESSOAS, LUGARES E CULTURAS: O TRABALHO COLETIVO NA ATUAÇÃO DO CPM, DO CONSELHO ESCOLAR E A PARTICIPAÇÃO NA COMUNIDADE .....	54
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>68</b>



## 1 É BOM VIAJAR: INTRODUÇÃO

Os últimos três anos da minha vida profissional estão envolvidos com questões relacionadas à Gestão na Educação, motivo pelo qual, esta pesquisa retrata o trabalho desenvolvido no Projeto de Intervenção no cotidiano escolar orientado pelo Curso de Especialização em Gestão Escolar do Curso Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (MEC/UFRGS) com vistas a uma proposta de análise das ações para a reconstrução e reelaboração do Projeto-Político-Pedagógico, repensando o Papel do Gestor na Escola Democrática, e se esta pode ser considerada uma escola com uma Gestão Democrática.

A escola na qual este trabalho se produziu, localiza-se na zona rural do município de Venâncio Aires e foi criada em março de 1953, atendendo do 1º ao 6º ano. Em 1986, ofereceu o Ensino Fundamental completo e em 2007 a implantação do Ensino Médio, tendo como mantenedora a Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul, SEDUC/RS, possuindo atualmente trezentos e quarenta e dois alunos, atendidos por trinta e seis docentes e nove funcionárias.

A Equipe administrativa e pedagógica da escola é constituída de uma diretora e duas vice-diretoras, uma coordenadora pedagógica, duas supervisoras e uma orientadora, duas bibliotecárias, o Círculo de Pais e Mestres, CPM, o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, GEAKO.

Os procedimentos pedagógicos neste educandário têm como princípios norteadores o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar, os Planos de Estudo, os Planos de Trabalho e as determinações acordadas nas reuniões.

O atendimento escolar ocorre nos turnos da manhã e da tarde recebendo alunos oriundos da sede e de treze localidades do 9ª distrito para cursar o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, sendo que, um bom grupo utiliza o transporte escolar para chegar à escola, e a maioria, são filhos de agricultores produtores de tabaco. Quanto ao espaço físico, este é insuficiente para atender a demanda e o ginásio de esportes está interditado por apresentar problemas estruturais.

Nas disciplinas desenvolvidas neste Curso, na apropriação do referencial teórico, na metodologia contemplada para sustentar este trabalho, e, por meio desta intervenção na realidade escolar, percebi a importância de refletir sobre o papel do gestor na Escola Democrática. Senti a necessidade de situar o papel do gestor

escolar dentro das contingências de realizar uma gestão democrática articulando o Projeto Político Pedagógico, valorizando o trabalho coletivo, colaborando para que assuma um papel eficiente na construção, na organização e na condução de ações, que possibilite aos segmentos a compreensão do contexto para uma participação mais efetiva. Em virtude destas inquietações, surgiu o seguinte problema: Quais são as atribuições e o papel do gestor da escola e como ressignificá-la a partir do princípio da gestão democrática? E, se esta escola poderia ser considerada uma escola democrática? Com isso, estabeleci como objetivo geral deste trabalho analisar o papel do gestor da Escola localizada no município de Venâncio Aires, RS, dentro da concepção da Gestão Escolar Democrática e os aspectos legais que estão relacionados à mesma.

Conforme Paro (1995), destaca

Entendemos que a participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica. O diretor é, sem dúvida, a "autoridade máxima na escola e o responsável último por ela" (PARO, 1995, p. 89).

Partindo dessa premissa, é relevante que o gestor seja um incentivador na Gestão Democrática, motivando e participando efetivamente nos debates e decisões do coletivo da escola, de forma que todos possam sentir-se engajados pela educação. Destaca-se, a importância da discussão e da prática cada vez mais significativa, de bons relacionamentos e relações educativas no ambiente escolar, pois isto reflete diretamente na vida dos profissionais favorecendo o trabalho em equipe. É necessário, contudo, compreender que o gestor escolar enfrentará relações difíceis com pessoas com opiniões divergentes, por isso, é preciso equilíbrio e ética para desempenhar seu papel como líder de uma Comunidade Escolar, estando em contínua atualização cognitiva e preparação psicológica. O foco desta pesquisa está na importância do gestor na gestão democrática e participativa da comunidade escolar. Constato a importância de uma análise concreta do papel do gestor escolar ao analisar a pesquisa realizada por Shirlei de Souza Correa, 2012, Mestranda em Educação na UNIVALI, Universidade do Vale do Itajaí, durante seu mestrado em educação, ao referir que o trabalho do gestor escolar é de suma importância para a educação, principalmente, para uma gestão da educação,

pensada numa perspectiva democrática, que revela a necessidade de pensarmos numa escola que se caracterize não somente pelo gestor, mas que considere principalmente, a participação de todos os envolvidos. (SOUZA, 2012). Tal reflexão vai ao encontro de minha proposta, mas, claro, pretendo ir além dessa análise, uma vez que a escola, espaço dessa análise, possui propriedades distintas a escola analisada por Souza (2012).

Assim, estruturei o meu trabalho em cinco capítulos. E, ao dar títulos a estes, procurei imaginá-los a partir da letra da música: “É bom viajar” de Ivete Sangalo. Através de metáforas compreendo que, esta, mais que uma figura de linguagem, é uma ferramenta linguística utilizada onde um termo substitui o outro em uma relação de semelhança, para que se possa interagir melhor com os tópicos que aqui constituem os textos.

Trato, no seguinte, “Todo mundo pronto pra partida” o referencial teórico que o assegura. Faço referência ao Direito à educação, sendo necessário pensar uma escola a partir de uma gestão escolar que possibilite a articulação entre a formação de sujeitos de direitos, diversidade e direito à educação, sendo que os principais desafios estariam imbricados em oferecer efetivamente uma educação escolar cidadã. Em seguida, o sol raiando dando boas vindas à gestão democrática da educação, a construção da escola democrática e o princípio constitucional, consagrado pela constituição vigente e que abrange as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras. Após, vou curtir todos os momentos e vou guardá-los por toda vida quanto à gestão democrática e às atribuições do gestor, que dentre outras, requer o conhecimento da legislação ao cargo de gestor escolar e de mecanismos de atuação. Posteriormente, convidar toda comunidade escolar pra desfrutar do sol e da brisa do mar no projeto-político-pedagógico e a gestão da escola, pois, a concretização de uma gestão democrática é um processo duradouro de experiências e de aprendizagens, e o projeto político pedagógico, PPP, está entre os principais mecanismos. Também, é com sol ou com chuva é bom viajar, referindo-se a gestão participativa e a prática do gestor escolar, visto que, o gestor escolar deve procurar a resignificação de sua prática articulando ações positivas que desenvolvam a formação humana e social, pois, na gestão democrática, entende-se o Diretor como um indivíduo com capacidade de promover e motivar o coletivo da escola, a fim de alcançar os objetivos da educação, valorizando também, o sujeito humano, fundamental na participação efetiva e real na construção do PPP.

Trabalhar coletivamente implica o respeito às diferenças, as quais devem ser motivadoras de uma prática educativa com responsabilidade, transformadora, atingindo o objetivo essencial, que é a formação integral do aluno e a prosperidade da instituição. Enfim, o direito a educação viabiliza as diretrizes essenciais à garantia de uma boa viagem. Nesse capítulo, destacam-se os autores: Freire (1980), Lück, (2000), Paro (1998), Veiga (1995), Gadotti (2001); Gandin (2001) e Cury (2007), além dos vários textos referentes à gestão democrática escolar indicados durante o referido Curso, que garantiram o suporte teórico

No terceiro capítulo apresento “O percurso e os passageiros da viagem”. É abordado o percurso que é a metodologia contemplada e, os passageiros que são os segmentos participantes da pesquisa, uma vez que, a gestão escolar contempla todos os segmentos da escola, e, partindo dessa premissa, a metodologia para a realização deste trabalho é de natureza qualitativa, na concepção da pesquisa-ação, baseada em Thiollent (2005), Richardson (1989) e Tripp (2005). Além destes instrumentos, relações que valorizam a colaboração, a solidariedade e o trabalho coletivo foram relevantes no direcionamento desta pesquisa-ação. Importante colocar que, apesar da viagem ter um percurso organizado, algumas mudanças foram necessárias em pleno percurso.

E, no quarto, um capítulo intitulado como “Diário de Bordo” focado nas Ações Analisadas: com alegria na ida, é preciso abastecer; e alegria na volta, é viajar e interagir com pessoas, lugares e culturas informando os fatos mais significativos e as reflexões que esta viagem proporcionou através de: reuniões de estudo e planejamento, reelaboração, reformulação do PPP, assembleias, confraternizações, viagem de estudos, análise dos aspectos legais, teóricos entre outros, referentes à atuação do gestor e da gestão democrática, e, aplicação de questionário para todos os segmentos. Essas ações aconteceram com a finalidade de questionar e entender o papel do gestor na escola democrática, sua prática e sua coordenação frente às responsabilidades do cargo que ocupa, definindo com clareza e no coletivo o projeto de educação que se deseja construir. Durante o percurso, registrei a participação, o envolvimento e o comprometimento dos passageiros considerando que o profissionalismo perpassa todos os segmentos da escola, sendo essencial que o diretor ao coordenar o grupo de trabalho, reconheça e valorize-os nas habilidades e competências que apresentam. O diretor da escola é, sobretudo, um educador, então cabe a ele garantir a efetivação da função educativa que é a essência da

escola e em ações com a Comunidade, que através do convívio com esta, e com os relatos que me foram contados pelos passageiros, busquei dados para a pesquisa de interesse da escola, pertinente às atribuições de um Gestor Educacional em uma Escola Democrática.

Por fim, revivendo e curtindo o percurso da viagem e organizando o destino da próxima, no quinto capítulo, não pretendo tirar conclusões sobre este estudo, e sim, faço algumas considerações com o intuito de revelar as oportunidades e restrições das minhas ações, trazendo minha reflexão sobre a pesquisa, ressaltando, que a liderança e a gestão democrática não se pactuam de imediato, e sim, num processo contínuo. A escola em questão busca caminhos para alcançar uma educação de qualidade para todos, conforme consta no Regimento que: “Promover a aprendizagem, despertar o gosto e o sentimento de pertença à escola e fazer deste ambiente um lugar agradável para se viver é o grande objetivo da escola”.

## **2 TODO MUNDO PRONTO PRA PARTIDA: O DIREITO À EDUCAÇÃO**

A educação como um direito está fortemente relacionada com o domínio dos direitos de cidadania. No entanto o contexto atual mostra que o brasileiro não possui acesso a uma educação de qualidade, por isso, é necessário considerar a trajetória histórica da educação quando Marshall (1967) coloca que cidadania seria a expressão dos direitos que todos os homens têm direito; os civis, os políticos e os sociais.

Estes direitos são resultados das relações e conflitos de grupos sociais em diferentes momentos da história. São direitos marcados pelas lutas dos trabalhadores para a conquista de um bem-estar, como assistência social e a educação pública, o trabalho e a um salário digno, a moradia, saúde, alimentação, lazer e educação. Este último, que está na base dos direitos sociais, pois, o direito a liberdade de nada vale sem educação. Assim, o direito a educação é a chave política para o conteúdo social e institucional da sociedade.

A educação como um direito, em sociedades com relações de poder, necessita de normas que confirmam seu exercício. Para este fim, foram elaborados instrumentos legais assegurando tal direito. No Brasil, a Constituição Federal de 1988, aponta a cidadania e a dignidade humana como fundamentos do Estado democrático, pois, é um direito de todos e dever do estado, possibilitando o desenvolvimento integral do ser humano. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96) se refere à educação escolar pública com acesso gratuito aos níveis e modalidades de ensino e a oferta de programas suplementares. Contudo, é preciso reconhecer que muitas vezes esta gratuidade não é reconhecida. Outro instrumento legal é o Estatuto da Criança e do Adolescente, ECA, (1990) que reitera o direito a educação de crianças e adolescentes, sendo respeitadas, frequentando a escola, participando das decisões políticas e pedagógicas do processo educacional, bem como, o engajamento e a participação dos pais.

Neste contexto, temos as leis básicas normativas para garantir o direito de toda pessoa a educação. Portanto, o direito à educação como processo de conquista, assinala uma população que ainda não vive plenamente o seu direito a educação. Esta, um direito humano, inalienável, intransferível e irrevogável que possibilita o desenvolvimento da cidadania e da emancipação social.

É relevante destacar que hoje, a problemática dos direitos humanos está na retórica entre igualdade e diferença, entre superação das desigualdades e valorização da diversidade, promoção, redistribuição e reconhecimento. Estes são desafios associados ao direito à educação e à educação em direitos humanos, já que a educação como direito humano é apontada como um direito social a partir do século XIX.

Sergio Haddad (2004) afirma, na introdução do Relatório sobre o Direito à Educação, realizado pela Plataforma Brasileira de Direitos Humanos, Econômicos, Sociais e Culturais, em 2004:

Conceber a Educação como Direito Humano diz respeito a considerar o ser humano na sua vocação ontológica de querer “ser mais”, diferentemente dos outros seres vivos, buscando superar sua condição de existência no mundo. Para tanto, utiliza-se do seu trabalho, transforma a natureza, convive em sociedade. Ao exercer sua vocação, o ser humano faz História, muda o mundo, por estar presente no mundo de uma maneira permanente e ativa. A educação é um elemento fundamental para a realização dessa vocação humana. Não apenas a educação escolar, mas a educação no seu sentido amplo, a educação pensada num sistema geral, que implica na educação escolar, mas que não se basta nela, porque o processo educativo

começa com o nascimento e termina apenas no momento da morte do ser humano. Isto pode ocorrer no âmbito familiar, na sua comunidade, no trabalho, junto com seus amigos, nas igrejas, etc. Os processos educativos permeiam a vida das pessoas. Os sistemas escolares são parte deste processo educativo em que aprendizagens básicas são desenvolvidas. Ali, conhecimentos essenciais são transmitidos, normas, comportamentos e habilidades são ensinados e aprendidos. Nas sociedades modernas, o conhecimento escolar é quase uma condição para sobrevivência e bem estar social. (HADDAD 2004, p. 1)

No nosso país, a expansão do direito à educação caracteriza-se pelo aumento da escolarização e uma educação escolar comum a todos, enfatizando a ampliação dos anos de obrigatoriedade escolar na compreensão da universalização do ensino fundamental. Também, possibilitando o acesso à educação infantil, ensino médio e superior. Contudo, a ampliação do sistema e os diversos grupos que passaram a frequentar a escola, evidenciaram grande preocupação relativa à diferença dos resultados, a evasão, ao fracasso escolar, a distorção idade-série questionando a qualidade da educação relacionando com o tipo de sociedade e cidadania que se deseja.

Deste modo, a educação escolar deve favorecer a construção de uma cidadania participativa, a formação de sujeitos de direito e o desenvolvimento integral dos cidadãos procurando garantir uma escola igual para todos. Neste momento está sendo elaborado um currículo comum em nível nacional, sendo que, nessa concepção, a igualdade, muitas vezes é deduzida como homogeneização e uniformização do sistema.

Assim, é necessário pensar uma escola a partir de uma gestão escolar que possibilite a articulação entre a formação de sujeitos de direitos, diversidade e direito à educação, sendo que os principais desafios estariam imbricados em oferecer efetivamente uma educação escolar cidadã.

## 2.1 SOL RAIANDO DANDO BOAS VINDAS: A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO, A CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA E O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL

Na Constituição Federal de 1988, a gestão escolar democrática ganhou legislação própria com a promulgação da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996,

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, cuja composição fundamentada no princípio democrático do ensino público, relata a escola como uma instituição autônoma, “formadora de um corpo de entendimentos, estabelecidos através do consenso interno”, (BOTLER, 2003). Assim, os gestores têm a tarefa de assegurar a participação da comunidade escolar, mediante a participação de pais, professores, funcionários e alunos, vinculando esta à construção social de novas realidades à cultura local.

Então, a LDB/96 prevê em seu artigo 3º, inciso VIII, que o ensino será ministrado baseado no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, entre outros; mediante a “participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica” e a “participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14º, incisos I e II); mediação ao fato de que serão assegurados “às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira” por parte dos “sistemas de ensino” (art. 15º) (BRASIL, 1996).

Incluído, o princípio democrático, segundo Maia e Bogoni (2003, p.2) os integrantes da escola “discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola”, mediante a “participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola”.

Ainda de acordo com Maia e Bogoni (2008, p.23), para realizar uma gestão democrática é preciso acreditar que a atuação do todo conjuntamente “têm mais chances de encontrar os caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola”. Quanto maior for o número de pessoas participando na vida escolar, maior é probabilidade de “estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar”, pois:

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências. (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23).



Paro (1998) relata elementos que prejudicam a democracia no meio escolar e coloca que a sociedade é um desses, pois, sua organização é extremamente autoritária e,

[...] não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à da democracia. Como sabemos os determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos é que agem em favor dessa tendência, tornando muito difícil toda ação em sentido contrário. Entretanto, sabemos também que a realidade social está repleta de contradições que precisam ser aproveitadas como ponto de partida para ações com vistas à transformação social. O que não se pode é tomar os determinantes estruturais como desculpa para não se fazer nada, esperando-se que a sociedade se transforme para depois transformar a Escola. Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consistente e duradoura. É aí, na prática escolar cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo enquanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade. (PARO 1998, p. 19)

Com isso, a democratização da gestão escolar pressupõe a participação da comunidade nas decisões administrativas e pedagógicas por meio dos Conselhos Escolares, APMS e Grêmios Estudantis através do diálogo, em uma relação horizontal contribuindo para a formação cidadã.

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO 1998, p.46).

Desse modo, concebe-se uma escola aberta ao diálogo com uma concepção diferenciada de educação e uma constante renovação da prática pedagógica e administrativa, visando à preparação de seres pensantes e criativos. Portanto, é necessário que a gestão escolar seja compartilhada, coletiva, participativa, democrática e que todos juntos, busquem alternativas para os desafios e consigam o bem comum: uma escola de qualidade para todos.

A escola é um ambiente de encontro. Nela, sujeitos com diferentes ideias, interesses e conflitos, que pensam e agem diferentes, convivem. É nesse lugar de diferentes convivências, que há a possibilidade de dialogar, de argumentar e contribuir para a construção da democracia. Participar da escola que existe para

transformá-la, é uma das condições da democracia e que todos os cidadãos desejam desenvolver, pois é um dos indicativos para uma instituição oferecer um ensino de qualidade. Assim, o indivíduo assume uma posição de sujeito no momento em que reflete sobre sua situação e do seu ambiente. A importância do diálogo trazida por Freire:

O diálogo é o encontro entre os homens, mediatizados pelo mundo, para designá-lo. Se ao disser suas palavras, ao chamar ao mundo, os homens o transformam, o diálogo impõe-se como o caminho pelo qual os homens encontram seu significado enquanto homens; o diálogo é, pois, uma necessidade existencial. (FREIRE, 1980, p.82 e 83).

Podemos dizer que no conceito de educação, dialogar não pode ser “catequizar”, mas sim, socializar para uma reflexão-ação. Revela-se então, o reconhecimento do diálogo na educação como uma atividade que colabora para estimular e conscientizar os sujeitos. Para Lima (1995, p. 5), a participação efetiva da comunidade escolar na gestão educacional “[...] pode ser um dos fatores a contribuir com a transformação tanto da sociedade quanto do sistema de ensino, elevando a sua qualidade, garantindo o acesso e a permanência da criança na escola, auxiliando na efetivação de lutas que visem à democratização política e social do país”.

É necessário, compreender a relevância da gestão democrática apoiada nas ideias de diferentes autores como Gadotti (2001), Silva (1996), Veiga (1997), Vianna (1986), Libâneo (2004), Lück (2006) e Paro (2006). Autores estes, que argumentam sobre a importância de realizar um trabalho coletivo, participativo, autônomo e democrático, com todos os segmentos da escola; colaborando para a ruptura da forma autoritária que ainda persiste, propiciando uma reflexão do papel do gestor no desejo de uma escola pública de qualidade. Quando a gestão democrática existe, o que deve predominar não é a autoridade do diretor, mas a sua habilidade de mediar e transformar.

Assim, diz Ferreira (2006) que

[...] gestão é administração é tomada de decisão, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. (FERREIRA 2006, p. 306).

Esta possibilita a Comunidade Escolar discutir, planejar e solucionar problemas. E, neste sentido, Gadotti (2001) coloca que de nada adiantaria uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, professores, alunos, e demais sujeitos do processo desconhecem o significado político da autonomia. Conforme Gadotti (2001) a autonomia deve ser uma construção contínua, individual e coletiva. E assim, para concretizar uma gestão democrática é necessária à participação dos segmentos na construção de uma escola atuante, que atenda os direitos humanos, respeite as diversidades e cresça com elas.

Já para Veiga (2013), a gestão democrática está prevista na Constituição Federal de 5 de outubro de 1988; bem como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 20 de dezembro de 1996; e também no Plano Nacional de Educação (PNE), LEI nº10.172 de 9 de janeiro de 2001. É um dos princípios constitucionais da educação pública, que faz referência aos processos democráticos, pois apresenta os princípios de igualdade, liberdade, participação, autonomia e qualidade, conforme o artigo 206 da Constituição Federal de 1988:

- Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
- I- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
  - II- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
  - III- Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas e consistência de instituições públicas e privadas de ensino;
  - IV- Valorização dos profissionais do ensino, garantidos na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
  - V- Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
  - VI- Garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988)

Portanto, a gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras. De acordo com Veiga (1995) a gestão democrática:

Exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. (VEIGA, 1995, p.17)

Assim sendo, é necessário um trabalho coletivo e de qualidade, almejando a socialização do poder na escola.

No momento, as diretrizes colocam que a escola passou a ser um espaço com autonomia administrativa e pedagógica. Isto demanda um profissional com aptidões a conduzir com eficiência os recursos financeiros e os aspectos pedagógicos pertinentes à escola. O diretor, conforme este entendimento de gestão democrática tem como função principal motivar, integrar e articular as inúmeras atividades internas e externas, possibilitando uma política institucional para que os objetivos essenciais da escola sejam concretizados.

Outro fator considerável para a democratização da gestão escolar foi à mudança da forma de provimento da função de diretor para a escolha direta por eleição. Eleito pela comunidade escolar tem legitimada sua função, o que possibilita e encoraja a comunidade a uma participação e exigência mais significativa.

No que se refere à democratização do acesso escolar como garantia de vagas a população em uma sociedade que se diz democrática, espera-se que todos os cidadãos, conforme a Constituição de 1988 tenha direitos e deveres iguais, sendo o Estado o responsável pelo atendimento das necessidades básicas de sua população.

Cabe salientar, que é desejo de todos; uma escola democrática com a participação efetiva dos segmentos, pois nela, não deve haver lugar para o individualismo, e sim, exercitar a democracia, a colaboração que é citada muitas vezes no PPP das instituições, mas pouco praticada. Destaca-se também, a importância de momentos de reflexão sobre as relações que se estabelecem dentro da escola, se estas, são pertinentes a uma construção coletiva e democrática. Portanto, dizem respeito que “[...] o processo educacional, se assenta sobre o relacionamento de pessoas, orientado por uma concepção de ação conjunta e interativa”. (LÜCK 2006, p.98). E cabe aos gestores entender a gestão e todo o processo de democratização da escola, a dinâmica da coletividade e do respeito para consigo e com o outro.

Como defendido por Bastos (2005) para além de democratizar a Gestão esse processo visa democratizar toda a escola, seu currículo, os professores, as turmas, as famílias, os funcionários eliminando o caráter de subalternidade e hierarquização presentes na escola. No Brasil, as instituições educacionais buscam espelhar-se em

escolas democráticas já consistentes, para introdução desta nova forma de integrar a educação.

## 2.2 VOU CURTIR TODOS OS MOMENTOS E VOU GUARDÁ-LOS POR TODA VIDA: A GESTÃO DEMOCRÁTICA E AS ATRIBUIÇÕES DO GESTOR

Uma educação democrática não é sempre compreendida, mas precisa ser praticada de forma mais efetiva e participativa, pois este é um dos caminhos para uma educação de qualidade desejada. Então, talvez o começo e o final, porque não dizer, esteja atualmente numa escola que exija uma reflexão do papel do gestor, entre o fazer administrativo e o fazer pedagógico, bem como a centralização das tomadas de decisão.

Conforme a lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, atualizada até a Lei n.º 13.990, de 15 de maio de 2012, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências coloca no capítulo I da Autonomia na Gestão Administrativa na seção I

Art. 4º A administração dos estabelecimentos de ensino será exercida pelos seguintes órgãos:

I - Equipe Diretiva – ED – integrada pelo Diretor, pelo Vice-Diretor e pelo Coordenador Pedagógico; e

II - Conselho Escolar.

Art. 5º A autonomia da gestão administrativa, financeira e pedagógica dos estabelecimentos de ensino será assegurada:

I - pela indicação do Diretor, mediante votação direta da comunidade escolar;

I - pela indicação do Diretor e do(s) Vice-Diretor (es), mediante votação direta da comunidade escolar;

II - pela escolha de representantes de segmentos da comunidade no Conselho Escolar;

III - pela garantia de participação dos segmentos da comunidade nas deliberações do Conselho Escolar;

IV - pela atribuição de mandato ao Diretor indicado, mediante votação direta da comunidade escolar;

V - pela destituição do Diretor, na forma regulada nesta lei.

É importante enfatizar o papel do diretor na liderança do processo educativo, assumindo um projeto de gestão, de educação, de sociedade, de homem e de mundo. Portanto, a gestão democrática inclui as dimensões pedagógicas,

administrativas e financeiras. E como prescreve a lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, atualizada até a Lei n.º 13.990, de 15 de maio de 2012 no artigo 8ª diz que

Art. 8º - São atribuições do Diretor:

I - representar a escola, responsabilizando-se pelo seu funcionamento;

II - coordenar, em consonância com o Conselho Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação do projeto administrativo-financeiro-pedagógico, através do Plano Integrado de Escola, observadas as políticas públicas da Secretaria da Educação;

III - coordenar a implementação do Projeto Pedagógico da Escola assegurando sua unidade e o cumprimento do currículo e do calendário escolar;

Para isto, realizei um Projeto de Intervenção, PI, focado no papel do gestor na Escola Democrática, e se esta poderia ser considerada uma escola com uma Gestão Democrática, em uma análise do Projeto Político Pedagógico, com muita discussão, reflexão e ressignificação de ações durante o ano de 2015. A realização deste PI e a escolha do tema foram em reunião, de forma conjunta, pelos segmentos que compõem a escola. Optou-se por este tema, tendo em vista a reelaboração, reconstrução do PPP, e, por se tratar de um assunto relevante e causar dúvidas a muitos em relação às atribuições do gestor.

O contexto atual é de debates sobre a Gestão Democrática na educação, pois, o desejo é ter uma escola que valorize o diálogo e a participação significativa dos segmentos. Assumir, compreender e respeitar as diversidades é fundamental, pois, sentindo-se comprometidos é que todos serão capazes de elaborar, realizar, definir, planejar, executar e avaliar projetos de interesses comuns. E para isto, o diálogo, o conflito de opiniões e interesses entre os envolvidos é essencial para uma democracia participativa. A escola assim busca caminhos para tornar-se cada vez mais competente e capaz de cumprir seu papel na sociedade. Assim, baseada na democracia e autonomia tenta encontrar caminhos para alcançar uma educação de qualidade para todos, daí a relevância de possibilitar momentos, encontros, reuniões, confraternizações, assembleias e avaliações com todos os segmentos na reconstrução do PPP.

**2.3 CONVIDAR TODA FAMÍLIA PRA DESFRUTAR DO SOL E DA BRISA DO MAR:  
O PROJETO-POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DA ESCOLA**

A concretização de uma gestão democrática é um processo duradouro de experiências e de aprendizagens. É um processo pedagógico, que dentre outros, requer o conhecimento da legislação, da participação ao cargo de gestor escolar e de mecanismos de atuação. E, o Projeto Político Pedagógico, PPP, está entre os principais mecanismos. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, artigos 13 e 14, a elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação. Esta lei ressalta o papel da escola e dos educadores na construção de projetos educacionais articulados com as políticas nacionais, as diretrizes dos Estados e municípios e capazes, ao mesmo tempo, de levar em consideração a realidade do contexto escolar, que segundo Freire (2001)

O mundo não é. O mundo está sendo. [...] Não sou apenas objeto da História, mas sou sujeito igualmente [...] caminho para a Inserção que implica decisão, escolha, intervenção na realidade..., Portanto ele retrata a razão emancipatória que possibilita a visão da totalidade. (FREIRE, 2001, p.23).

Salienta-se que este mecanismo retrata a identidade da escola, por isso, é fundamental a participação de todos que fazem parte da educação na sua construção. Neste sentido, Veiga (1995) diz que

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 1995, p. 12).

Entende-se que o Projeto Político-Pedagógico deve ser um compromisso de todos para a realização de um trabalho pedagógico integrado e coesivo, pretendendo resolver problemas de interesses afins para a efetivação de objetivos comuns da Comunidade Escolar. É um repensar constante do que deve ser prioridade na ação educativa, como devem ser efetivadas, quando e qual a maneira mais produtiva de concretizar essas ações.

Segundo Moretto (2005)

Para que o Projeto Político Pedagógico tenha resultados positivos e fortifique a gestão democrática da escola, é preciso ter o entendimento do papel social da educação e da escola na preparação do cidadão para sua

inserção na sociedade, na qual viverá como cidadão e como profissional de alguma área da atividade humana (MORETTO, 2005, 73).

Nesse sentido, Veiga (2003) confirma que a construção do PPP

É um movimento de luta em prol da democratização da escola que não esconde as dificuldades e os pessimismos da realidade educacional, mas não se deixa levar por esta, procurando enfrentar o futuro com esperança em busca de novas possibilidades e novos compromissos. É um movimento constante para orientar a reflexão e a ação da escola. (VEIGA, 2003, p.276).

Assim, para afirmar essa visão de PPP, é pertinente refletir sobre o passado e o presente desta escola a fim de esboçar um futuro divergente de hoje. Dessa forma, Veiga afirma que

[...] o projeto político-pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a 15 visões da totalidade. [...] o projeto político-pedagógico busca a organização da escola na sua globalidade (VEIGA, 1996, p.14).

É por meio dos princípios democráticos indicados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996 que temos o subsídio legal da escola na elaboração da sua proposta pedagógica. Conforme os artigos 12, 13 e 14 da LDB, a escola tem autonomia para elaborar e executar sua proposta pedagógica, e deve contar com a participação dos profissionais da educação e dos conselhos ou equivalentes na sua elaboração. São estas três dimensões que devem ser contempladas na construção do Projeto Político- Pedagógico:

- a) a liberdade se expressa no âmbito do pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas ( art.3º, inciso III) e da proposta de gestão democrática do ensino público (art.3º, inciso VIII), a ser definida em cada sistema de ensino;
- b) a flexibilidade que se vincula à autonomia, possibilitando à escola organizar o seu próprio trabalho pedagógico ( art.12, inciso I);
- c) a avaliação reforça um aspecto importante a ser observado nos vários níveis do ensino público ( art.9º, inciso VI). (BRASIL, 1988)

Desse modo, vemos que o Projeto Político Pedagógico não é um documento que considera apenas a dimensão pedagógica, mas sim, um artigo característico, que retrata a realidade da escola num cotidiano que a predomina e que é por ela



predominado. Em resumo, é o documento da identidade educativa da escola em sua totalidade, pois, contém reflexões sobre as seguintes dimensões: quanto à realidade social, o contexto escolar, o âmbito econômico, político e social. Todas estas, prezam valores que deverão ser apreciados na prática educativa, observando a formação integral do educando, não só, em termos de conhecimento, mas também da convivência com o outro, pois, articular sobre o Projeto Político Pedagógico é articular sobre a democratização e a participação de uma comunidade escolar, que conforme Gandin (2001) é necessário realizar um trabalho fundamentado na gestão democrática, onde todos participam do processo e se tornam sujeitos de mudança.

Nessa perspectiva, a construção do PPP deve ser periodicamente revista, e alterações devem ocorrer para um fazer e refazer pedagógico mais apropriado, na construção de um projeto que atenda aos anseios do grupo, pois, sabemos que lidar com divergências e dificuldades dentro e fora da escola, não é nada fácil. A reelaboração do PPP na Escola Estadual está em processo, e o que está vigorando, foi elaborado pelos segmentos, no ano de 2007. Assim, na mesma sistemática, ele está sendo atualizado. Primeiramente com um diagnóstico dirigido aos professores e funcionárias, após alunos e pais através de um questionário diferenciado elaborado pela Equipe Diretiva. Após, análise dos dados, realizou-se a apreciação e devolução dos resultados de cada segmento em uma Assembleia. Assim, o diálogo, como já mencionado, é fundamental para a discussão e reflexão da prática escolar visando alcançar objetivos comuns, atendendo o que a maioria deseja; uma sociedade mais participativa e comprometida com suas opiniões. Neste sentido, o PPP deve ser repensado e não somente como um cumprimento de tarefa burocrática.

Nesse contexto Gadotti (2000) salienta que

(...) construir o projeto pedagógico de uma escola é mantê-la em constante estado de reflexão e elaboração numa esclarecida recorrência às questões relevantes de interesse comum e, historicamente, requeridos. (GADOTTI, 2000, p.71).

O autor nos faz perceber que na gestão democrática é fundamental a construção coletiva do PPP, o comprometimento de todos os sujeitos, a preocupação com a formação integral dos educandos, fortalecendo valores, sentimentos, formação de caráter na condição de serem capazes de assumirem suas ações.

E apoiada em um Projeto Político-Pedagógico com esta finalidade, é que na escola

[...] se formarão as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola que, conscientes dos objetivos a serem trabalhados, seu significado e os valores que os sustentam, reavaliarão, na sua própria prática, as suas vidas e as suas prioridades. Reside aí, neste processo de gestão da educação, o grande valor da construção coletiva e humana do projeto formador. (FERREIRA, 2006, p.112).

Nessa direção, a prática pedagógica de reconstrução do PPP segue o princípio da participação significativa de todos os segmentos, sendo o diálogo essencial para o sucesso deste trabalho. Assim, possibilitamos uma comunicação aberta, um clima de confiança e receptividade, o respeito às diferentes ideias, as ações e decisões compartilhadas e o reconhecimento pelo esforço e participação coletiva da Comunidade Escolar. Esta que, na realidade, poderia e deveria ser em um número mais considerável.

Percebe-se neste importante trabalho de reconstrução do PPP, que o gestor tem a função de articular a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, para uma prática educativa significativa e de qualidade voltada à realidade em que estamos inseridos. Sabemos que o trabalho coletivo não é um propósito simples de culminar, mas ainda assim, para uma instituição que pretende ser democrática, é a direção para um processo pedagógico eficaz e de qualidade do ensino desejado por todos.

Uma escola democrática precisa ter o objetivo de trabalhar para o bem comum: a integração escola-comunidade.

Um projeto político pedagógico não nega o instituído da escola que é a sua história, que é o conjunto dos seus currículos, dos seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. Um projeto sempre confronta esse instituído com o instituinte. 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; ROMÃO, 2001, p. 33-41).

É importante considerar que o PPP pode ser alterado se não estiver a contento das necessidades da sua demanda, da sua realidade educacional e social. Por isso, é aconselhável que, antes da elaboração aconteça uma reflexão e uma pesquisa sócia antropológica do contexto o qual a instituição está inserida.

Enfim, o ato de planejar, construir o PPP, é demonstrar o compromisso que temos com uma educação de qualidade e de participação. É assegurar a junção entre a escola e a comunidade, pois as mesmas são inseparáveis.

#### 2.4 E COM SOL OU COM CHUVA É BOM VIAJAR: A GESTÃO PARTICIPATIVA E A PRÁTICA DO GESTOR ESCOLAR

A educação brasileira é marcada por diferentes concepções de ensino no seu desenvolvimento, por isso, é pertinente compreender estas mudanças para que se possa compreender o ensino atualmente. Esta foi debatida em diversos setores da sociedade passando a ser considerada como uma política social, com a função de construir a cidadania. Desde então, pensou-se em uma nova forma de gestão, democrática, participativa e representativa da sociedade na gestão das políticas públicas.

No que diz respeito ao papel do gestor escolar, Saviani (1996) define que:

[...] ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser administrador ele é um educador... O diretor de escola ocupa posição importante na estrutura do ensino público, uma vez que responde pela articulação da escola com a comunidade em que se insere e, também com a rede que compõe o sistema de ensino. (SAVIANI, 1996, p. 208).

É necessário, pois, repensar a prática do gestor escolar com o rompimento de paradigmas já enraizados, discutindo questões ligadas a gestão democrática que é incorporada na escola.

Paulo Freire (1996) já defendia uma escola pública, com uma relação de igualdade, de diálogo, de compreensão da realidade e dos envolvidos na busca pela construção de uma educação democrática. A escola atual apresenta um dos grandes desafios para os gestores: o de reconhecer as diferenças dos sujeitos e as relações que se constroem neste espaço.

[...] A direção da escola tem atribuições pedagógicas e administrativas próprias, entre as mais importantes estão à organização, administração e

gestão do processo de tomada de decisões por meio de práticas participativas e a execução das decisões tomadas. Em geral ele atua mais diretamente nos aspectos administrativos, delegando aos aspectos pedagógico-curriculares à coordenação pedagógica ou outra designação equivalente do trabalho de pedagogo escolar (LIBÂNEO, 2004, p.270).

Os sujeitos envolvidos, com sentimento de “pertença” sentem-se acolhidos, valorizados e encorajados para criar e reinventar maneiras de atender os anseios e contribuir individual e coletivamente para a criação deste espaço de produção coletiva e democrática. Assim, a escola será um espaço que contempla maior qualidade política, pedagógica e de relações humanas na sua prática. A instituição escolar anteriormente era cumpridora de tarefas burocráticas. Hoje, é uma organização social, cultural e humana, onde decisões educativas, curriculares e pedagógicas acontecem no coletivo e são fundamentais, pois todos os segmentos fazem o cotidiano escolar acontecer.

Paro (2001) coloca que

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2001, p. 18-19)

Atualmente, na rede pública, sabe-se que o gestor escolar adquiriu um novo foco de gestão. Ele é o responsável pelos resultados educacionais obtidos e metas definidas, na maioria das vezes, pela mantenedora.

Tendo como referência um paradigma de escola democrática, cabe aos gestores favorecer um ambiente de convívio, com troca de saberes proporcionando aos educandos uma aprendizagem relevante. Trabalhar coletivamente implica o respeito às diferenças, as quais devem ser motivadoras de uma prática educativa com responsabilidade, transformadora, atingindo o objetivo essencial, que é a formação integral do aluno e a prosperidade da instituição. O PPP certifica o que o grupo deseja e cabe ao gestor assumir com seriedade o compromisso que reflete uma eleição e estar à disposição da comunidade. Sabemos que a motivação, a determinação e a coragem não são qualidades apenas do gestor e sim de todo o

grupo de trabalho, que tem o propósito de construir uma gestão democrática de sucesso.

Contudo, é necessário compreender que esta é uma caminhada contínua e que o empenho diário é fundamental para que aconteça uma real participação no trabalho, nas decisões e nos resultados desta construção em conjunto no espaço escolar. Portanto, diz respeito ao que é próprio da prática do gestor escolar.

Nessa direção, o gestor escolar deve procurar a ressignificação de sua prática articulando ações positivas que desenvolvam a formação humana e social, pois na gestão democrática, entende-se o Diretor como um indivíduo com capacidade de promover e motivar o coletivo da escola, a fim de alcançar os objetivos da educação, valorizando também, o sujeito humano, a peça fundamental na participação efetiva e real na construção do PPP e na concretização do Conselho Escolar, CPM e Grêmios Estudantis. Reflete-se então, o dever desse profissional de expandir mais que sua competência pedagógica para a efetivação do ensino aprendizagem, mas também, a sua competência na legislação. Assim, tem-se que a gestão escolar é participativa e eficaz quando os gestores têm uma visão ampla do seu trabalho, e que este favoreça o progresso da escola e a qualidade das ações desenvolvidas.

Conforme Maia e Bogoni (2008) a rotatividade no quadro de dirigentes, por meio de eleições é fundamental para efetivação do processo democrático na escola. A eleição para diretores é um caminho para a implantação de uma gestão mais democrática na escola, visto que, envolve todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, funcionários e professores na participação, nas discussões e no exercício do fazer político. Assim, por meio de processo, efetiva-se, de fato, a democracia, a cidadania da construção coletiva, a descentralização do ensino e a autonomia da escola, pois os novos espaços e tempos permitem a organização coletiva dentro da sociedade. Para Martins (2006) a eleição para dirigentes escolares compreende uma “[...] aula de política e democracia, onde todos ensinam, todos aprendem e todos ganham com o fortalecimento da cidadania e participação”. Contudo, cabe ressaltar, que a eleição de diretores demonstra uma proposta de escola, de gestão, assumindo acordos para concretizá-la.

Desta forma, como afirma Lück (2000) a eleição do diretor compreende uma área de atuação sobre há qual muito se tem a aprender, sobretudo, “como eleger o melhor e mais competente disponível para o cargo, como superar os interesses

individuais e de grupos isolados”, objetivando o bem social e a qualidade da educação e o compromisso coletivo em torno da escola, em períodos extra eleições.

Sabemos que o trabalho do gestor é substancial na área administrativa, financeira e especialmente pedagógica. Paro (1995) evidencia que o diretor é, sem dúvida, autoridade máxima na escola e o responsável último por ela. Por este motivo, os gestores precisam capacitar-se para enfrentar divergências, proporcionar trabalho em conjunto, acompanhar resultados, projetar e sistematizar responsabilidades. De acordo com Lück (2000, p.29), a responsabilidade educacional exige profissionalismo. A colocação da autora reflete a mudança ocorrida na forma de gestão, que está mais flexível, porém, centralizada nos resultados.

Em entrevista dada por Heloísa Lück (2009) para a Revista Nova Escola/Gestão Escolar, aborda que as principais características de um líder, geralmente, são a de uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe, tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível. É importante também ressaltar, que conheça os fundamentos da Educação e seus processos, pois, é desse conhecimento que virá sua autoridade, que compreenda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também aceita os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente a equipe.

Ela também reforça que o diretor deve ser o principal orientador das diretrizes da escola. Porém, como já citado, essa atuação não deve ser exclusivamente dele, pois, a escola precisa trabalhar para se tornar ela própria uma comunidade social de aprendizagem também no quesito liderança, mediante a prática da coliderança e da gestão compartilhada. Estimula-se assim a iniciativa, a pro-atividade.



**Figura 1** – A gestão escolar e os pressupostos da mudança paradigmática  
 Fonte: Elaborado com base em Lück (2006).

Compete ao gestor conhecer a comunidade escolar, considerando todos os aspectos da gestão escolar e, conforme Lück (2006) a ação coletiva, a coordenação, a ação contínua, dinâmica e global, a autoridade descentralizada, a responsabilidade expandida integrando todos os segmentos e proporcionando igualdade nos processos decisórios. Assim, será uma gestão democrática e participativa, com relações dialógicas, fundamentadas num trabalho pedagógico e reflexivo, relevante para o sucesso individual e coletivo na escola.

Nesse sentido, Freire (1996) coloca que para tanto, devemos partir do princípio básico: pensar, discutir, refletir, agir. Essa dinâmica precisa estar integrada ao fazer da escola democrática, sempre tendo em mente que o conceito de democracia é diluído se ele não se orienta pela possibilidade da realização das condições de vida ideais para o ser humano.

A partir daí, é sabido que o gestor escolar é um líder relevante para mudanças no processo pedagógico e administrativo da educação, demonstrando autonomia e capacidade de decisão, de elaboração de projetos, de administração de recursos e discernimento de estratégias que produzirão bons resultados.

Ainda segundo a autora Heloísa Lück (2011) conceito de liderança é considerado

O processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientados por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deve realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas. (LÜCK, 2011, p.35)

É necessário, contudo, compreender que a liderança do diretor é o fator crítico individual mais decisivo do sucesso ou do fracasso da instituição. Em relação a esta colocação, Perrenoud (2000) diz, que quando existe um diretor na instituição, seu papel é principalmente, de facilitar a cooperação destes diversos profissionais, apesar das diferenças das atribuições de formação e de estatuto. Deve servir de modelo, comprometendo-se pessoal e visivelmente com as mudanças.

É sabido que um líder deve envolver-se em mudanças, e este é um grande desafio para o diretor de uma escola, pois, além de ser o gestor desta, deverá ter a capacidade de motivar e incentivar a sua equipe de trabalho reconhecendo o melhor de cada um. Sendo assim, liderança e gestão estão interligadas. Um gestor, líder, necessita interferir nos conflitos e nas relações tendo conhecimento do todo para trabalhar as diversas questões do contexto escolar.

Colocando na real a função do gestor, sabe-se que ele exerce inúmeras funções ao desempenhar o seu papel: assumindo a liderança, conquistando a credibilidade, cuidando do relacionamento interpessoal dos segmentos seguindo critérios de envolvimento e transparência, articulando assim, toda uma equipe gestora para uma tarefa integrada.

Assim, conforme Lück (2000) o gestor deixa de ser o fiscalizador e o sujeito central das decisões, para ser

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. (LÜCK, 2000, p. 16)

E, ainda,

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNIO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 335)

Com esta nova percepção de gestão escolar e do papel do diretor, os debates sobre a qualificação das pessoas envolvidas na administração escolar como condição para a melhoria da qualidade da educação básica, intensificaram-se. Nos dias atuais é imprescindível a qualificação destes profissionais.



O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, pro atividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar (LÜCK, 2008, p. 31).

Portanto, o propósito do gestor deve ser o de coordenar um PPP envolvido com a transformação social da Comunidade Escolar. E, para isso, deve assegurar condições para a prática docente e discente, favorecer a compreensão do contexto para pensar, refletir e agir na função básica da escola que é o ensino e a aprendizagem, ser um lugar apropriado para a sistematização e organização dos conhecimentos necessários para a formação integral, possibilitar o uso das tecnologias de informação e comunicação, contribuindo com as práticas pedagógicas e proporcionando a formação continuada para todos os profissionais. Também, investir nas relações interpessoais no ambiente escolar melhorando a qualidade do ensino, incentivando a participação dos segmentos, aprimorando a relação entre escola e comunidade no desejo de uma escola inclusiva, bem como, certificar a transparência da gestão dos recursos financeiros descentralizados, efetivando assim a gestão democrática.

Vimos que é necessário, contudo, um trabalho concreto, que mude as estruturas e que os sujeitos envolvidos tenham uma ação política positiva na sociedade. Por este motivo, o gestor da Escola Estadual do município de Venâncio Aires, tem a incumbência de conduzir a sistematização da atividade escolar, de maneira dinâmica, democrática e participativa vinculando ações e relações que atraiam toda comunidade.

### **3 O PERCURSO E OS PASSAGEIROS DA VIAGEM: METODOLOGIA**

A gestão escolar contempla todos os segmentos da escola, e, partindo dessa premissa, a metodologia contemplada para a realização deste trabalho é de natureza qualitativa, na concepção da pesquisa-ação como estratégia para organizar

tal ação, pois o pesquisador bem como os segmentos da escola interagira para uma transformação da realidade.

Para Franco, trabalhar na perspectiva da pesquisa-ação é compreender os conhecimentos adquiridos e contribuir para a transformação da prática e sua inserção na sociedade. Franco (2005) afirma:

Se alguém opta por trabalhar com pesquisa-ação, por certo tem a convicção de que pesquisa e ação podem e devem caminhar juntas quando se pretende a transformação da prática. (FRANCO, 2005, p.485)

Sobre pesquisa-ação, Thiollent (2005) contribui dizendo que

É um tipo de investigação social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. (THIOLLENT, 2005, p. 16)

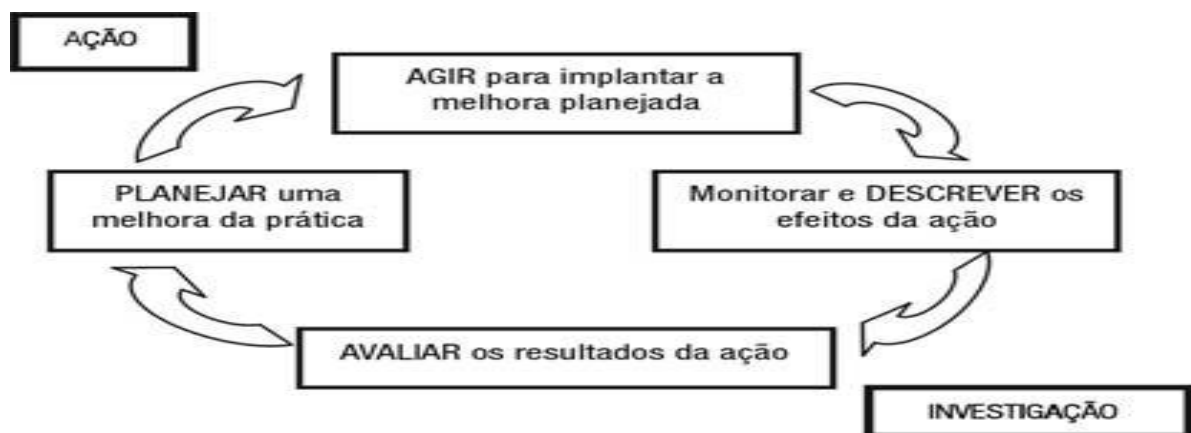
No entanto, para Tripp (2005)

A participação não é o único determinante do tipo de projeto de pesquisa-ação que se está executando: existe uma dialética entre escolha do tópico e participação, variações que dão origem a diferentes modalidades de pesquisa-ação. (TRIPP, 2005, p. 456).

Nesse sentido, realizei as ações através de encontros, reuniões com segmentos e questionário, desenvolvendo para isto uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com o objetivo de entender “O papel do gestor na Escola Democrática”, analisando a atuação do gestor de uma Escola Estadual de Ensino Médio, localizada no município de Venâncio Aires, RS, dentro da concepção da Gestão Escolar Democrática e os aspectos legais que estão relacionados à mesma. E, com esta forma de abordagem, colher dados mais práticos, para entender e interferir melhor na realidade, como também investigar as atribuições sobre o tema em estudo. Além destes instrumentos, relações que valorizam a colaboração, a solidariedade e o trabalho coletivo são relevantes no direcionamento desta pesquisa-ação como

[...] qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. (TRIPP, 2005, p. 446).

Nesse modelo, o ciclo básico da investigação-ação é formado por quatro fases contínuas: planejamento, implantação, descrição e avaliação. Segue a representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação conforme Tripp (2005)



Fonte: TRIPP, 2005, p. 446

Nesta pesquisa, a opção da abordagem qualitativa se confirma, pois é uma metodologia utilizada segundo Richardson (1989) para:

[...] descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON, 1989, p.29).

Utilizando essa estratégia de pesquisa, o trabalho foi apresentado, desejando maior entendimento sobre “O papel do gestor na Escola democrática”. A análise qualitativa teve caráter exploratório, pois encorajou os participantes a pensar e relatar de forma espontânea o tema escolhido tendo por objetivos específicos:

- Estudar aspectos legais, sobre o papel do Gestor Escolar na Gestão Democrática e na reconstrução do Projeto Político-Pedagógico.

- Refletir com a comunidade escolar a compreensão sobre gestão democrática.
- Discutir com os participantes da pesquisa, meios para concretizar a gestão democrática na instituição escolar.

Diante do exposto, é preciso entender os desafios e as ações do gestor escolar na prática da gestão democrática na escola pública. De acordo com o pensamento de Paro (2006, p.25) “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”. Assim, os mecanismos utilizados na gestão devem ser de grande comprometimento, criatividade e liderança por parte do gestor.

Nessa perspectiva, conforme Minayo (2001) podemos dizer que a pesquisa qualitativa

[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes correspondendo, num sentido mais amplo, a um espaço [...] mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p. 22).

Nas palavras de Bogdan & Biklen (2000),

[...] a abordagem da investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objeto de estudo (BOGDAN & BIKLEN 2000, p. 49).

Esta escola está localizada na zona rural do município de Venâncio Aires, distante aproximadamente 15 km da Sede, às margens da RST 287, no KM 68 desta rodovia. Os segmentos envolvidos foram: a Diretora e uma Vice- diretora, quatro profissionais da Equipe Pedagógica, quatro professores do Ensino Fundamental I, quatro professores do Ensino Fundamental II e quatro professores do Ensino Médio, quatro alunos do Ensino Fundamental I, quatro alunos do Ensino Fundamental II e quatro alunos do Ensino Médio, sendo que todos frequentam os últimos anos da modalidade, quatro funcionárias, quatro membros do Conselho Escolar e quatro membros do CPM da Escola Estadual, totalizando 42 participantes.

O material utilizado para coleta de dados constituiu-se de questionários específicos para os diferentes segmentos da Comunidade Escolar, contendo questões individuais e conjuntas. O objetivo desta maneira de abordagem foi reunir

informações e verificar a opinião de todos os envolvidos sobre o tema da pesquisa. Em todos os questionários a última questão foi aberta. Assim colocaram sua concepção sobre uma escola democrática e o papel desempenhado pelo gestor que nela atua.

Os dados dos questionários foram tabulados e o resultado repassado para os segmentos de maneira simples e de fácil compreensão, em slides com os dados e as reflexões coletivas, possibilitando a todos perceber o que pensam sobre o gestor e a escola democrática.

Para diagnosticar e analisar a opinião dos diferentes segmentos da Comunidade Escolar de uma Escola Estadual de Venâncio Aires sobre o papel do gestor na Escola Democrática, e se esta pode ser considerada uma escola com uma Gestão Democrática foi coletada avaliações de trinta e oito pessoas que de alguma forma estão envolvidas no processo educativo dessa instituição de ensino.

## **4 DIÁRIO DE BORDO: AÇÕES ANALISADAS**

### **4.1 A ALEGRIA NA IDA: A PESQUISA E A ESCOLA**

Esta pesquisa foi realizada em uma escola que fica localizada na zona rural do município de Venâncio Aires – RS. Assim, com foco no PI, o interesse foi perceber e reconhecer o papel do gestor na Escola Democrática, e se esta pode ser considerada uma escola com uma Gestão Democrática, em análise ao PPP.

A coleta de dados deu-se através do questionário e da análise das respostas descritivas deste, pois conforme Domingo (1994, p. 9) “A pesquisa-ação não é o estudo do que os outros fazem, mas o de nossas próprias práticas”. Desta forma, esta pesquisa visou conhecer a opinião dos diferentes segmentos da Comunidade Escolar sobre o papel do gestor na Escola Democrática, e se esta poderia ser considerada uma escola com uma Gestão Democrática. Para obtenção desta avaliação, foi relevante a participação da equipe diretiva e pedagógica, os professores, alunos, funcionários e os pais, que acreditaram e colaboraram para uma educação de qualidade. Por isso, foi necessário que respondessem a este

importante questionário utilizado para a reconstrução e reelaboração do Projeto Político Pedagógico. E com os resultados desse trabalho de pesquisa há a possibilidade de encorajar a continuidade do processo democrático na nossa escola e, propor ações coletivas que favoreçam a concretização destas.

Baseada na afirmação de Domingo (1994) esta pesquisa tem o intuito de proporcionar uma aprendizagem coletiva, da Comunidade Escolar, unindo os segmentos e o tema a ser abordado sobre uma situação do cotidiano, com o objetivo de intervir para uma ressignificação ou uma mudança de fato. Dessa forma, a pesquisa-ação realizada visou produzir mudanças e concepções a respeito do foco do trabalho em estudo.

Por fim, de acordo com Minayo (2012) a fase de análise tem por finalidades: (1) estabelecer uma compreensão dos dados coletados; (2) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas e (3) ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando ao contexto cultural da qual faz parte.

Ainda conforme enfatiza Minayo: “[...] A amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões” (2012, p.43).

Cabe ao pesquisador a decisão pelos procedimentos de coleta de dados mais adequados aos objetivos da pesquisa. A este respeito, Goldenberg (1998, p.62) coloca que [...] “o importante é ser criativo e flexível para explorar todos os possíveis caminhos”.

#### 4.2 É PRECISO ABASTECER: O TRABALHO DO GESTOR DA ESCOLA COM A COMUNIDADE ESCOLAR: TRANSPARÊNCIA E ENTRAVES GOVERNAMENTAIS

No ano de 2014, quando comecei o Curso de Especialização em Gestão Escolar, busquei conhecimento da realidade escolar em relação ao papel do Gestor na Escola Democrática. Realizamos uma reunião com a Comissão de Avaliação do SEAP, Sistema Estadual de Avaliação Participativa, com segmentos que compõem a escola, gerando um diagnóstico da situação da instituição quanto à atribuição do gestor e a Escola Democrática. Deste modo, busquei no convívio com a

Comunidade Escolar, dados para a pesquisa de interesse da escola, pertinente às atribuições de um Gestor Escolar em uma Escola Democrática.

A partir do diagnóstico, tendo em vista a reelaboração e reconstrução do Projeto Político Pedagógico, PPP retomando aspectos consideráveis como às atribuições dos profissionais da Educação, em específico o gestor, este foco foi definido, e, estabelecidas prioridades para um bom andamento da Gestão Escolar.

No que se refere à prática do Projeto de Intervenção na Escola, desenvolveram-se ações planejadas em reuniões na escola, com a presença e a participação dos segmentos da Comunidade Escolar e, a partir da análise dos questionários, pode-se constatar algumas ações acertadas, outras não acertadas e dizer que, através dos resultados obtidos, dos 38 entrevistados, entre direção, equipe pedagógica, professores, funcionárias, pais e alunos 36% deles destacam que o gestor é quem promove uma gestão democrática e participativa, possibilitando o entendimento do espaço escolar como parte importante da formação integral dos sujeitos envolvidos no processo educacional.

O retorno às atividades de 2015 possibilitou em conjunto, com a Equipe Pedagógica, o estudo sobre o questionário a ser aplicado aos segmentos. Do ponto de vista de uma gestão democrática, ao refletir e revisar as atribuições e o papel de cada profissional da escola considera-se o princípio fundamental da democracia e como seria a atuação e o trabalho diário dos questionados em uma instituição escolar. É importante citar a reunião audiência da Equipe Diretiva com o Coordenador de Educação da Mantenedora. Com um ofício e atas das reuniões realizadas com o Circulo de Pais e Mestres, CPM, e Conselho Escolar colocou-se as necessidades emergentes; espaço físico, (duas salas de aula para acomodar o Ensino Médio Politécnico no turno oposto) monitor para turma dos 6º anos, que apresentam muitos laudos, funcionário para ajudar na manutenção do pátio e na portaria da escola, divisão das turmas de 1º e 2º ano entre outros. Enquanto gestoras estão empenhadas em oferecer a nossa Comunidade Escolar o que de melhor for possível, lógico, que contam com o apoio e o esforço da Coordenadoria. No entanto, estas reivindicações permanecem no papel. Para a divisão das turmas de 1º e 2º ano, foi exigido pela Coordenadoria que o gestor providenciasse a divisão do espaço físico em duas salas de aula. Este foi organizado, mas a autorização para a divisão das turmas até hoje não foi concretizada, mesmo a escola atendendo a exigência e com recurso humano disponível para convocação de mais 20 horas

semanais. Enfim, nenhuma das solicitações foi atendida. Estamos na expectativa da visita do Coordenador e do "olhar diferente" como se referiu para a nossa escola, visto que, esta escola é Polo e atende alunos provenientes de diversas comunidades.

Quanto às reivindicações como: melhorias na estrutura física da escola, manutenção e aquisição de aparelhos eletrônicos, de materiais de expediente e consumo, de aquisição de periódicos, de viagens de estudos entre outras, os resultados obtidos mostram que 70% das pessoas entrevistadas, que fazem parte, professoras, equipe pedagógica e funcionárias destacam que são atendidas; já 30% do total colocaram que às vezes suas reivindicações são atendidas pela direção da Escola. Mesmo diante de tal fato, percebe-se que na gestão escolar há um envolvimento da Comunidade Escolar, porém, o que tem que ser feito, nem sempre satisfaz a todos. As mudanças por menores que sejam, tocam as pessoas, e estas, repudiam o gestor quando a primeira ação for antipática à vontade da maioria. Por isso, o diálogo e a negociação são essenciais para um entendimento coletivo, que por suas qualidades, favorece um aprendizado político, essencial para a construção da gestão democrática, e, portanto, para um novo saber na escola.

O planejamento escolar deve ser pensado no coletivo, como uma construção para a transformação, daí a importância do envolvimento ciente e proposital de toda Equipe Pedagógica, sob a coordenação do gestor escolar. Em equipe, preparou-se a Assembleia de Pais e a reunião geral com a seguinte pauta: Reconstrução Curricular, Calendário escolar, Mostra Literária, Projeto; Leitura em Ação e avisos.

O planejamento escolar deve ser pensado no coletivo, como uma construção para a transformação, daí a importância do envolvimento ciente e proposital de toda Equipe Pedagógica, sob a coordenação do gestor escolar. Em equipe, preparou-se a Assembleia de Pais e a reunião geral com a seguinte pauta: Reconstrução Curricular, Calendário escolar, Mostra Literária, Projeto; Leitura em Ação e avisos gerais. Nesta reunião de equipe fiz uma leitura crítica, com ajustes na elaboração, do questionário aos segmentos.

Colocando em prática o planejamento, percebemos o quanto é relevante uma reunião com uma pauta bem organizada pela equipe diretiva e pedagógica. O envolvimento dos professores e funcionárias nas discussões a respeito da aprendizagem, disciplina e comprometimento foi bem pertinente. Uma colega professora fez algumas observações a respeito do trabalho da Equipe Diretiva e



Pedagógica, bem como do pessoal da Secretaria questionando as atribuições de cada um e sugerindo ações para o melhor funcionamento da Escola como um todo. Percebemos que, mesmo que conseguimos o envolvimento dos profissionais da educação na contribuição de uma gestão democrática, precisamos relatar que em algumas intervenções percebe-se o não entendimento de uma escola democrática, e que mesmo com todo debate sobre a escola e o gestor que se almeja, existe uma legislação que se deve respeitar. Percebi a importância de, como gestora, ter equilíbrio, sensatez e propriedade do assunto, para interagir educadamente nas diversas situações, colocando o quão importante é o envolvimento, o comprometimento e uma prática educativa competente que possibilita avaliar e repensar atitudes de discentes, docentes e funcionárias no ambiente escolar.

Com base no princípio significativo do papel do diretor da escola na gestão da organização do trabalho escolar, LÜCK et. al. (2003) destaca que

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas às decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô- lá em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. (LIBÂNEO et. al., 2003, p. 332-333).

Logo, nesse contexto de concepção de gestão e do papel do diretor, reforçaram-se as discussões a respeito da profissionalização dos sujeitos comprometidos na gestão escolar como requisito para a melhoria da qualidade da educação básica. Por isso, a Formação Continuada de todos os profissionais, inclusive do gestor, é substancial para o sucesso da educação.

Nesse sentido tem-se em Ministério da Educação e Cultura/Secretaria de Estado da Fazenda:

[...] profissionalismo é o exercício da capacidade de identificar as questões envolvidas no trabalho, sabendo compreendê-las e a elas dar resposta, de agir com autonomia e assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas e opções feitas, de avaliar criticamente a própria atuação e o contexto em que ela ocorre e de interagir cooperativamente com a comunidade profissional a que pertence. No caso do magistério, além disso, é a capacidade de elaborar coletivamente o projeto educativo e pedagógico da escola, colaborar com a construção e o desenvolvimento do currículo escolar e identificar diferentes opções, adotando as que considerarem melhores. (BRASIL, 1998, p.94)

Considerando que o profissionalismo perpassa todos os segmentos da escola, é essencial que o diretor ao coordenar o grupo de trabalho, reconheça-os, valorize-os, ampliando ou fortalecendo as habilidades e competências que a equipe apresenta.

No que se refere à formação do gestor, este deve possuir conhecimento técnico e adequado para o desenvolvimento de sua função. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, no artigo 64, tendo em vista a formação do gestor prevê:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996)

Nessa direção, nossa reunião de Equipe foi muito proveitosa. Momento de reflexão da nossa formação e nossa prática como gestores e, também a explanação da nossa Coordenadora e Diretora dos assuntos tratados na reunião com a 6ª CRE. Relatou que o coordenador enfatizou que é a “Nova era da Educação”, onde é fundamental que o gestor compreenda que o fazer pedagógico é o foco da escola, apresentando metas a serem atingidas nesta Gestão Estadual. E cá estamos nós para enfrentarmos os desafios e as conquistas desta nova proposta de trabalho.

Frente a este desafio, fizemos a leitura, discussão e avaliação do texto: “O desafio da Gestão Escolar” da autora Heloísa Lück (2009) onde coloca da necessidade de gestores que atuem como líderes, capazes de programar ações. A concepção de que a liderança é primordial no trabalho escolar começou na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público.

Desde então, a formação e a atuação de líderes, foram adotadas pela Educação para enfrentar os desafios. E, segundo a autora, para dirigir uma escola que melhore continuamente, o segredo é nunca ficar satisfeito com o que já foi conseguido, pois, a satisfação leva à acomodação e vai dificultar o gestor se mobilizar para qualquer mudança. Visto que, os processos educacionais são complexos e sempre há que se empenhar, almejando resultados e competências melhores. Lück, (2009) admite à gestão compartilhada em diferentes áreas da

organização escolar, resultando em um ambiente benéfico ao trabalho educacional, que valoriza as diferentes capacidades e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades, pois, pensar uma escola a partir dos princípios da gestão democrática requer não somente, uma atividade administrativa e pedagógica, mas sim, que o gestor exerça seu papel de maneira efetiva, assegurando o acesso e a permanência dos educandos a uma educação básica de qualidade. Quando perguntado aos gestores da escola o que eles pensam sobre o trabalho de estarem em uma direção, o que fariam no seu primeiro dia e o que mudou atualmente não esquecendo que, após esta gestão, o que faria diferente?

A questionada A1 relatou que estar na Direção é ter muita responsabilidade, estar à frente, mas ter a Comunidade Escolar, os professores e funcionárias buscando soluções, opinando e envolvidos em todos os setores. A Equipe Pedagógica e os professores pensam, combinam e fazem maravilhas, como Mostra Literária, Ciranda da Solidariedade sempre tem colegas dando sugestões e dispostas a colaborar. Para muitos estar na direção é status, eu sinto como compromisso, pois a Comunidade que nos elegeu. Acho que cada vez mais aumenta o compromisso com as verbas, segurança, educação e bem estar dos alunos.

A questionada A2 relatou que como gestora, sonha com uma gestão democrática pautada na transparência e nas relações sociais estabilizadas, onde todos os (setores), segmentos consigam trabalhar em harmonia para o bem comum, porém, muita coisa foge do nosso alcance, encontramos muitos entraves, certas coisas que gostaríamos que fossem diferentes, porém a organização ou o próprio sistema nos impossibilita. Penso que a direção deveria ter mais “tempo” para planejar, traçar metas e fazer as coisas acontecer de forma diferente.

Assim, a Equipe revela um trabalho coletivo, de responsabilidade, para motivar a equipe e alcançar os objetivos. Para isso, é relevante um gestor / líder, que escute, oriente, delegue tarefas e seja prático. Bem como, disposto a aprender, apropriando-se de competências administrativas e de gestão, importantes, para as ações que são enfrentadas e as dificuldades que devem ser superadas.

Quando se tem um gestor líder com postura positiva em suas ações, isso normalmente contagia a equipe que se torna motivada, sem medo de mudanças, desafios. O gestor dessa maneira, propicia a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali atua. (SILVA, 2009, p. 74).

Lück (2011) completa colocando que

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LUCK, 2011, p. 21)

Pensar a gestão democrática com a sociedade exigindo cada vez mais das instituições escolares torna-se relevante a construção deste espaço público de direito que assegure estrutura material e financeira para uma educação de qualidade. Porém, temos como desafio, a valorização da educação pelos governos: Federal, Estadual e Municipal em disponibilizar recursos financeiros, pois os mesmos são insuficientes para aquisição e manutenção de materiais básicos para o funcionamento destes espaços. Um ambiente limpo, acolhedor e com as mínimas condições de trabalho fazem a diferença para o profissional e a aluno na qualidade dos resultados do processo educacional. O Brasil, entre outras nações, assumiu as metas do compromisso Educação para todos 2000, porém os investimentos e gastos governamentais com a educação estão muito abaixo do esperado.

Através da pesquisa realizada com alunos dos anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, 63% dos alunos questionados colocaram que tem o conhecimento das condições financeiras da escola através da direção, 25% dos alunos questionados colocaram que tem o conhecimento das condições financeiras da escola através dos professores e 12% dos questionados colocaram que não tem o conhecimento das condições financeiras da escola.

Na perspectiva de uma gestão democrática e participativa, os recursos destinados às escolas representam um financiamento da educação na rotina da escola. As políticas educacionais com programas e projetos direcionados para a educação do campo são recentes, e o Programa Dinheiro Direto na Escola repassa recursos que possibilitam pequenos investimentos na manutenção da estrutura escolar. O gestor é o representante do governo e da comunidade na escola, então, compete a ele, um orçamento constituído com seriedade e transparência seguindo os princípios da administração pública e as prioridades da escola. Assim, deve expor claramente aos segmentos a situação financeira da instituição e as possibilidades de melhorias na infraestrutura, a fim de oferecer um ambiente cada vez mais acolhedor à aprendizagem, mantendo recursos didáticos e tecnológicos em condições de uso. Por isso é importante o planejamento coletivo dos recursos

recebidos Assim, ao organizar os recursos, os segmentos devem contribuir para como e onde serão investidos para melhorar o ambiente escolar. Segundo Paro (1999), o gestor, enquanto responsável primeiro pela instituição tem o dever de prestar contas de tudo para os chefes do Estado e para a Comunidade Escolar. Logo, ele centraliza as decisões, pois tem receio que a situação fuja do seu controle, sendo ele quem responde por elas. Como sugestão para a solução ao problema da centralização de poder nas mãos do gestor escolar Paro (1999) coloca que

Uma solução que se pode imaginar para essa questão é a de dotar o Conselho de Escola de funções diretivas, semelhantes às que têm hoje o diretor. Dessa forma, o responsável último pela escola deixaria de ser o diretor, passando a ser o próprio Conselho, em co-responsabilidade com o diretor que dele também faz parte. A vantagem desse tipo de solução é que o conselho, como entidade coletiva, fica menos vulnerável, podendo tomar medidas mais ousadas, sem que uma pessoa, sozinha corra o risco de ser punida pelos escalões superiores. Supõe-se que, assim, o dirigente da escola (o Conselho) detenha maior legitimidade e maior força política, posto que represente todos os setores da escola. Seu poder de barganha e sua capacidade de pressão, para reivindicar benefícios para a escola, seriam, também, superiores ao do diretor isolado. (PARO, 1999,p.212).

Considerando a sugestão de Paro (1999), com o Conselho de Escola, o gestor não seria o responsável primeiro, e sim teria um compromisso comum com os segmentos, visto que, os questionados colocaram que os professores também já repassam informações sobre as condições financeiras da Escola.

Daí a importância do Conselho Escolar, composto por todos os segmentos, sendo o diretor, membro nato, ter como objetivo contribuir com a autonomia da escola nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira, formado por representantes eleitos entre seus pares. É o órgão de articulação entre a escola e a sociedade, o qual possibilita a instalação de uma prática pedagógica bem como uma prática política democrática e cidadã. O conselho atua, principalmente, quando o gestor da escola solicita, especialmente, na função deliberativa analisando e aprovando as prestações de contas apresentadas.

Conforme Araújo (2007) destaca que ao Conselho de Educação

[...] competem ainda, deliberar e eleger prioridades, tendo poder de decisão sobre um extenso leque de questões, relacionadas tanto à definição do projeto político pedagógico da escola, quanto à administração e aplicação

de recursos destinados à unidade educacional, acompanhando a efetivação das resoluções e fiscalizando a correta aplicação dos recursos materiais e financeiros e na instituição escolar. (ARAUJO, 2007, p. 33).

O que se busca em termos de Conselho Escolar, hoje, é a ciência de seus membros, de que é parte integrante na construção de uma escola democrática, cabendo ao gestor, conhecer e unir o grupo de trabalho, criando um ambiente acolhedor, porém, não perdendo a sua autonomia. Ressalta-se que uma gestão democrática tem como princípio a participação, conquistada aos poucos, mas de maneira efetiva de todos os segmentos da comunidade Escolar no dia a dia da Escola, e, principalmente nos momentos de decisões.

#### 4.3 É ALEGRIA NA VOLTA: DEMOCRACIA: O TRABALHO EM HARMONIA COM A COMUNIDADE ESCOLAR NA RECONSTRUÇÃO DO PPP, NA FORMAÇÃO DOCENTE E NA AUTONOMIA DISCENTE.

Acredito que, entre tantos aspectos, as escolas se encontram carentes. Um aspecto de muita relevância é o do profissional sentir-se bem no seu ambiente de trabalho, engajado, atuando coletivamente e comprometido com o fazer pedagógico beneficente para toda uma Comunidade Escolar. Com as relações fortalecidas, a prática pedagógica será com certeza muito mais apropriada por todos. Conversando com a Equipe Diretiva, Pedagógica, Professoras e Funcionárias sobre o Projeto de Intervenção, houve uma boa discussão no sentido de fortalecer ainda mais a prática comprometida, valores e unidade de trabalho, enfim, a escola num todo. De acordo com Paro (2001) o local em que se realiza a educação sistematizada precisa ser o ambiente mais propício possível à prática da democracia

Quando perguntado a Equipe Pedagógica da escola o que elas fariam se fosse indicada a criação de uma escola que tenha como princípio fundamental a democracia. Como tratariam esse princípio? O que necessitariam para isso? Como seria a atuação e o trabalho diário dessa Equipe?

A Orientadora B1 coloca que inicialmente faria uma assembleia com a Comunidade Escolar para saber o que esperam de uma escola. Em seguida faria uma análise da assembleia relacionando as mesmas com a legislação vigente. Comunicaria as conclusões e iniciaria o trabalho pautado no diálogo, na dedicação e no comprometimento de todos.

A Supervisora B2 coloca: Entendo que, para contemplar uma escola democrática é preciso uma mudança na estrutura de tempo e espaço no desenvolvimento das atividades escolares em todos os segmentos onde o diálogo é fundamental. Formação continuada considera importante e necessária.

Para contemplar uma escola democrática, focada no diálogo e no comprometimento de todos, é necessário conforme Veiga (1997), que

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997,p.18).

A gestão democrática não sobrecarrega apenas ao gestor as falhas ou o recompensa perante os resultados, pois a escola não é propriedade do “gestor”, e, sim, “tem a imagem de sua gestão”. Assim, as frustrações e sucessos são de toda equipe que, juntamente, buscam uma escola e uma educação de qualidade.

Por isso, na realização da educação escolar, a coerência entre meios e fins exige que tanto a estrutura didática quanto a organização do trabalho no interior da escola, estejam dispostas de modo a favorecer relações democráticas. Esses são requisitos importantes para que uma gestão escolar, pautada em princípios de cooperação humana e solidariedade, auxiliando tanto para ética quanto para a liberdade, favorecendo um ambiente de trabalho no qual prevaleçam relações interpessoais mais humanas e justas, respeitando à diversidade coletiva dos envolvidos no processo educacional.

Desejamos uma escola aberta ao diálogo para avaliar e refletir a prática. Em reunião de formação com professores e funcionárias possibilitou-se uma reflexão e em pequenos grupos discutiram os principais problemas da Escola, analisaram os efeitos e sugeriram ações para mudar a realidade. Para alcançar este envolvimento necessário, o diretor da escola, na liderança, é fundamental para o trabalho coletivo,

estabelecendo diálogo permanente, aprendizado e respeito entre a direção e os segmentos. Que ações fizeram em 2014, como Escola, que consideramos acertadas? Que ações fizeram em 2014, como Escola, que não consideramos acertadas? Como percebemos a relação Equipe Diretiva e Escola durante o ano de 2014? Para confraternização e avaliação do ano de 2014 com a participação de Professores e funcionárias, a Equipe Diretiva e Pedagógica organizou a reunião para ser mais um momento de reconhecimento, de compartilhar os resultados da escola e aproveitar para agradecer a contribuição de todos pelos objetivos alcançados. No primeiro momento assistiu-se o vídeo: "O valor da mudança" de Viviane Mosé. Reflexão pertinente do grupo de que é importante que o óbvio aconteça: a família educa e a escola ensina. E para isso, é importante o gestor ter a clareza da sua responsabilidade na acolhida, no respeito e na interação com as famílias mantendo uma relação de reciprocidade e interesses afins. Então, foi afirmado o Projeto para 2015: "Adelina, vida em família", demonstrando uma Escola preocupada com a qualidade da aprendizagem, da educação, das relações e da convivência que nela se estabelecem.

A partir da análise dos questionários da Equipe Pedagógica, do CPM e do Conselho Escolar, podemos constatar algumas ações acertadas, outras não acertadas e dizer que, 92% dos questionados colocaram que o gestor promove uma gestão democrática e participativa, possibilitando o entendimento do espaço escolar como parte importante da formação integral dos sujeitos envolvidos no processo educacional.

Baseada em uma proposta de gestão democrática, parte-se do propósito de que os processos de decisão sejam descentralizados, isto é, que incluam todos os segmentos, possibilitando a construção de um entendimento diversificado do ambiente escolar como um espaço público, democrático e solidário. Quando as professoras foram indagadas sobre o que fariam se fosse indicada a criação de uma escola que tenha como princípio fundamental a democracia e como tratariam esse princípio, o que necessitariam para isso e como seria a atuação e o trabalho diário delas, a professora C1 relatou que:



Primeiro só aceitaria a criação desta escola se eu tivesse liderança, aí seria uma gestora com qualidade, capacidade, iniciativa, atuante, receptiva a comunidade escolar, com amor a camiseta. Não me limitaria só a questões administrativas e burocráticas, fechada entre quatro paredes, estaria sempre envolvida e com conhecimento dos segmentos da escola, principalmente com a parte pedagógica (que é a alma), professores e alunos na elaboração do PPP. Teria domínio da legislação que rege nossa educação. Daria muito valor à participação da Comunidade Escolar na tomada de decisões, construindo coletivamente e através do diálogo e do consenso os objetivos que, fariam com que a escola funcionasse de forma democrática. Buscaria sempre caminhos alternativos para tornar a escola de qualidade, competente, capaz de cumprir seu papel na sociedade. Necessitaria da participação de todos os segmentos escolares proporcionando o diálogo e uma escola para todos, que respeita a individualidade dos alunos e suas diferenças. Teria que ter um grupo de professores dispostos à mudança e a participarem do processo democrático. Necessitaria que melhorassem seus métodos de ensino e aprendizagem que é a maior garantia da qualidade do ensino, que seriam mediadores, proporcionando vários caminhos para a aprendizagem, interferindo quando necessário. Professores que se propõem a formar cidadãos críticos e não mão de obra para o mercado. A democracia se constrói no dia a dia da escola, em todas as atitudes, pela vontade, pela autonomia e objetivos definidos por todos os segmentos.

Verificou-se com a resposta da Professora C1, que fica claro o que Gandin (1994), fala sobre a importância do planejamento participativo e a construção de uma escola em que a participação de todos: gestores, professores, alunos, pais, funcionários e comunidade seja uma realidade. Para isto, a articulação entre os segmentos da escola e a organização de espaços e estratégias de participação é relevante para o exercício do aprendizado democrático, sendo as decisões tomadas em grupo.

Cabe ressaltar que para a prática de cunho pedagógico da gestão escolar seria necessário não apenas a descentralização do poder, mas também a colaboração de todos em favor do bem comum. Por isso, é fundamental o engajamento dos professores, e, portanto, da escola, na aprendizagem dos educandos com uma prática direcionada a indivíduos em formação, tendo como preceito indispensável o respeito à dignidade humana.

Para Freire (1991),

Ninguém começa a ser educador numa certa terça-feira às quatro da tarde. Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se faz educador, a gente se forma, como educador, permanentemente, na prática e na reflexão sobre a prática. (FREIRE, 1991, p. 58)

O PPP, em sua reelaboração e reconstrução, são relevantes, pois, segundo Veiga (2003) é

Um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos (VEIGA, 2003, p. 275)

Através de uma amostra que envolve professores, 100% dos questionados colocaram que conhecem o Projeto Político Pedagógico da Escola e que as ações pedagógicas explicitadas no PPP estão de acordo com as desenvolvidas em sala de aula. A professora C2 colocou que:

A professora C2 colocou que: O termo democracia é nada mais nada menos que dar vez e voz ao povo, a população, a toda a Comunidade Escolar e, o primeiro passo é o levantamento de sugestões, junto aos segmentos que a compõem. Para um planejamento participativo é preciso reunir um grupo de representantes de todos os segmentos (professores, alunos, servidores, pais, gestão) e distribuir perguntas a serem respondidas individualmente. Tais perguntas fazem parte da construção do marco Referencial do Projeto Político Pedagógico: Identificação dos desafios: Em que situação está? Quais os problemas que sentimos na realidade mais ampla e mais próxima? Qual é o ideal desejado em relação à sociedade e ao ser humano? Aonde queremos ir? Quais os fins que nos movem? Quais os valores e princípios para caminharmos na direção traçada? Recolhidas as respostas, uma equipe redige em forma de texto, para a leitura na próxima reunião a fim de analisarem o que é preciso destacar, incluir ou retirar. Dessa forma, podemos afirmar que a democracia não ocorrerá somente no papel. Mas antes, todos os segmentos precisam ser acolhidos e esclarecidos quanto ao quanto importante é sua participação. Quanto aos professores, não podemos esperar a adesão de todos para que as mudanças comecem. Se realmente houvesse comprometimento por parte de todos os docentes a maioria dos problemas escolares não existiriam. Mesmo com alguns insistindo em não sair da sua zona de conforto, fazendo uso dos mesmos planos de trabalho ano após ano, temos que insistir no nosso trabalho de formiguinhas. A semente plantada hoje fará toda a diferença nas futuras gerações.

Para mudar a educação, temos a certeza de que o professor tem uma atribuição definitivamente relevante. Por isto, deve ser cuidado, resgatado em seu valor e dignidade, atendido em aspectos básicos como salário, condições de trabalho e valorização social. Relevante também é a sua formação. O professor

melhor instruído pode exercer com mais propriedade sua função e interferir na aprendizagem e no desenvolvimento dos seus alunos, pois, segundo Freire (1997),

A segurança com que a autoridade docente se move implica uma outra, a que se funda na sua competência profissional. Nenhuma autoridade docente se exerce ausente desta competência. O professor que não leve a sério sua formação, que não estude que não se esforce para estar à altura de sua tarefa não tem força moral para coordenar as atividades de sua classe. [...] A incompetência profissional desqualifica a autoridade do professor. (FREIRE, 1997, p.102-103).

Em relação às questões disciplinares que envolvem alunos, através da pesquisa com o segmento professores, verificou-se que 89% dos questionados colocaram que a Equipe Diretiva e Pedagógica interage quando necessário e 11% colocaram que às vezes a Equipe Diretiva e Pedagógica interage. Por isso, uma reflexão, baseada em resultados práticos deve ser feita por todos os envolvidos no processo educacional, onde, experiências positivas e negativas sobre as práticas diárias devem ser analisadas, possibilitando a compreensão do processo educacional do qual fazem parte, revelando o que pode ocorrer se a opção disciplinar for seguida ou não. O entendimento das ações disciplinares no PPP é relevante para um ambiente acolhedor e para a formação de indivíduos autônomos, comprometidos e transformadores da sociedade. Assim, 90% dos alunos questionados colocaram que ele e sua família receberam no ato da matrícula ou em outro momento e tem conhecimento dos Princípios de Convivência (Regras de Bem Viver) elaborado por todos os segmentos da escola.

Na aprendizagem o docente tem como objetivo a formação crítica do discente para o exercício da cidadania, como sujeito, que está em permanente construção. Por isto, princípios básicos como liberdade e responsabilidade individual são essenciais na escola democrática. A educação é um processo, e na medida em que vivemos, em diferentes situações, vamos nos educando, criando e recriando estratégias na vida social. Daí, a necessidade do docente questionar-se sobre o tipo de cidadãos que quer ajudar a construir no ambiente escolar. Quando perguntados, os alunos colocaram que se fossem indicados a começar a criação de uma escola que tivesse como princípio fundamental a democracia, como começariam a tratar esse princípio e o que necessitariam para isso, bem como seria a atuação e vida acadêmica diária destes, o aluno D1 relatou que:

A escola teria que ser aberta a opiniões, ter participação de alunos, pais, professores e funcionárias para melhor convivência na escola e adaptação escolar. Para uma escola democrata como esta necessitaria de alunos unidos e com um bom relacionamento com funcionárias e professores da escola, necessitaria da ajuda da comunidade em projetos escolares. Importante também é o relacionamento da escola com a comunidade. Com a ajuda do governo, da comunidade e da participação das famílias dos alunos, a vida acadêmica dos alunos seria aceita por todos. Teriam os melhores livros, as melhores condições de estudo e se não tivesse, verbas, aceitariam doações. Com um bom ambiente de estudo, certamente os alunos viriam felizes para a escola, com vontade de estudar, assim evoluindo nos estudos e expandindo o conhecimento.

Já o aluno D2 colocou que:

Teria que primeiro pensar muito e agir tal como a democracia. Precisaria de pessoas para ajudar. Fazer questionários antes de fazer algo com a rotina dos alunos, professores e funcionárias. Teria que saber ouvir, mas também, não aceitar qualquer opinião, e sim, as que fossem possíveis de algum jeito e as melhores para todos, que não seja bom para alguns e ruim para outros. Os alunos deveriam gostar e entender as disciplinas, não só, com aquelas aulas fatídicas, mas com inovações.

Para efetivar uma educação democrática é fundamental escutar o educando, perceber seus anseios e o que espera aprender, aceitar que ele aprenda na sua individualidade junto com todos, respeitando as suas potencialidades.

“Diferenças são produzidas e não podem ser naturalizadas, como pensamos, habitualmente. Essa produção merece ser compreendida, não apenas respeitada e tolerada.” (MANTOAN, 2003, p. 30)

Nas colocações dos alunos percebe-se como é presente a importância da escola democrática para o processo educacional destes, e é da escola a responsabilidade maior de educar e oferecer um ensino de qualidade. Não podemos negar o importante papel que a escola exerce na formação de crianças e jovens, desenvolvendo, o princípio da participação para a produção do conhecimento e da competência enquanto sujeito, na sua individualidade. É indispensável à escola e aos professores a tarefa de não só ensinar a participação e a democracia, mas sim, pela participação e pela democracia.

Nessa direção, a escola tem a incumbência de ser um local de aprendizagem contínua não só para os alunos, mas também para os docentes e funcionários, pois, trata-se da formação docente e não dos outros profissionais que igualmente carecem de conhecimentos e de novas práticas para bem realizar as funções na sua tarefa educativa. Assim, a funcionária quando perguntada, se caso fosse indicado a começar a criação de uma escola que tenha como princípio fundamental a democracia, como ela começaria a tratar esse princípio? O que necessitaria para isso? Como seria a atuação e o trabalho diário dela? A funcionária E1 colocou assim;

No primeiro momento gostaria de contar com um bom grupo de trabalho, com amizade e entendimento. Para isso, iria contar com um bom diálogo entre todos, a fim de cada pessoa entender e fazer o que cabe a si, pois, se todos caminharem juntos num mesmo “foco” que no caso é a Escola, no convívio harmonioso entre as pessoas, a Educação, tudo seria mais fácil.

Cabe ao diretor articular entre os segmentos o PPP para que, no caso, todos os funcionários sintam-se parte da escola, para que melhor possam desempenhar suas tarefas, com uma equipe unida, que trabalha para um objetivo comum, a educação. A funcionária E2 com mais tempo de serviço na Mantenedora colocou:

Eu trataria este princípio com uma equipe de trabalho que sabe o que quer, com diálogo, harmonia e pulso firme. Necessitaria de pessoas competentes que arregaçassem as mangas para o que der e vier. As funcionárias fariam o máximo em sua função.

Não é uma incumbência fácil, elaborar ações que democratizem a gestão da escola, mas estas são necessárias e indispensáveis no processo de formação dos profissionais e dos educandos.

Na Jornada Pedagógica, ocorrida no mês de julho, a reelaboração e a reconstrução do PPP foi à ótica da gestão democrática, da qualidade do ensino-aprendizagem, objetivando uma mudança socioeducacional. Viu-se que a organização da vontade coletiva é mais desafiadora, com decisões e construções de responsabilidade de todos os envolvidos e não somente do gestor, atentos aos

interesses da Comunidade Escolar. Foi necessário assimilar que a escola é um espaço de socialização, de pesquisa sobre a sociedade e sobre a escola pública com suas divergências na direção da democratização e da qualidade da educação no PPP, dentro do Marco Referencial em seus eixos, discutindo os princípios filosóficos e as concepções de homem, sociedade e educação.

Na mesma oportunidade, compartilhei com o grupo de professores e funcionárias, Equipe Diretiva e Pedagógica os resultados da pesquisa do Projeto de Intervenção desenvolvido na escola, agradecendo a contribuição de todos pelo apoio, comprometimento e pelos objetivos alcançados.

#### 4.4 VIAJAR É INTERAGIR COM PESSOAS, LUGARES E CULTURAS: O TRABALHO COLETIVO NA ATUAÇÃO DO CPM, DO CONSELHO ESCOLAR E A PARTICIPAÇÃO NA COMUNIDADE

Uma escola democrática implica no fortalecimento do exercício da Cidadania e um processo de gestão escolar se concretiza com participação, democracia, parceria, onde o papel da escola é o de envolver a comunidade. Nossa escola possui Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres, CPM, que, com muito esforço, participam e desempenham as funções: normativa, consultiva, deliberativa, fiscalizadora, mobilizadora e de unidade executora com transparência em suas ações e procedimentos, como cidadãos críticos e conscientes, fortalecendo a autonomia da escola. Quando questionados sobre a possível indicação de começar a criação de uma escola que tenha com princípio fundamental a democracia como e onde começaria a tratar esse princípio? O que necessitaria para isso? Como seria a atuação e o trabalho do CPM e CE? Seria conforme o relato do membro F1 do CPM:

Eu começaria pela comunidade e pelos administradores públicos. Apoio da comunidade e força de vontade. Trabalho em grupo é sempre muito importante para a democracia.
---

O membro F2 do Conselho Escolar colocou que:

Na comunidade: Necessitaria fazer uma assembleia geral para analisar a mentalidade, a realidade e a necessidade de conhecimento atual que a comunidade visa para seus filhos, respeitando os princípios fundamentais da região. Buscar uma atuação muito próxima e participativa, com clareza, para obter um bom relacionamento entre escola e comunidade conseguindo assim transformar o convívio e a aprendizagem em excelente qualidade. Nos alunos: A curiosidade e o prazer de aprender. Nos pais: A satisfação de seus filhos estarem em uma escola de qualidade e com uma ótima aprendizagem. Nos professores: Dignos de estarem fazendo um bom trabalho sendo apoiados, com um bom suporte pedagógico e diretivo. Na direção: A consciência de ter extraído da comunidade uma visão, um foco, metas e ideais a serem alcançados para suprir e saciar a sede de conhecimento que a população necessita para uma boa qualidade de vida. CPM e Conselho Escolar: Analisar, acompanhar, apoiar e fazer que tudo aconteça tudo num comum acordo e serenidade, para todos terem orgulho de participar desta grande família chamada escola.

Enfim, a educação, certamente é o principal suporte para o desenvolvimento social, e, a gestão democrática é pertinente para que a escola tenha condições básicas de atender aos desejos da sociedade na formação integral dos sujeitos. O CPM e o Conselho Escolar representam uma das instâncias de vivência democrática na escola e na comunidade.

A gestão escolar trabalha com todos os segmentos da escola, é conciliadora e associa as diferentes práticas no ambiente escolar.

No tocante ao papel do diretor, ele deixa de ser o sujeito que tem a atribuição de controlar e vistoriar, que concentra em si as decisões. Como já mencionada, a “Nova era da Educação” lança novos desafios e mudanças relacionadas ao trabalho em equipe, onde as tarefas desempenhadas ajudem a alcançar as metas traçadas em um ambiente de amparo, reconhecimento e incentivo. Uma vez que, o respeito, a ética e os valores de solidariedade e cooperação favoreçam a harmonia no ambiente escolar, integrando ideias de diferentes segmentos para um projeto em comum. Percebe-se nesta pesquisa que 100% das questionadas da equipe pedagógica colocou que dentro das suas atribuições, tem autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas à sua área de trabalho, que a diretora entende que todos têm um papel importante na aprendizagem dos alunos e que tem apoio da direção nas resoluções de problemas junto aos alunos. Assim, Freire (1994) coloca que a pessoa conscientizada tem uma compreensão diferente da história e de seu papel

nela, pois ela recusa acomodar-se, então, mobiliza-se e organiza-se para mudar o mundo.

Como princípio da gestão democrática, as participações efetivas dos segmentos da Comunidade Escolar nos processos decisórios da escola são de fundamental importância. Através da pesquisa com todos os segmentos, verificou-se que 8% dos questionados consideram ótima a participação da comunidade na Escola, 40% colocaram que consideram boa, 40% colocaram que considera regular, e, 12% colocaram que consideram ruim a participação da comunidade na Escola. Essa participação efetiva requer que a comunidade tenha noção de seu poder de decisão na busca de uma identidade educativa que atenda as exigências, visto que a escola pública pertence aos cidadãos.

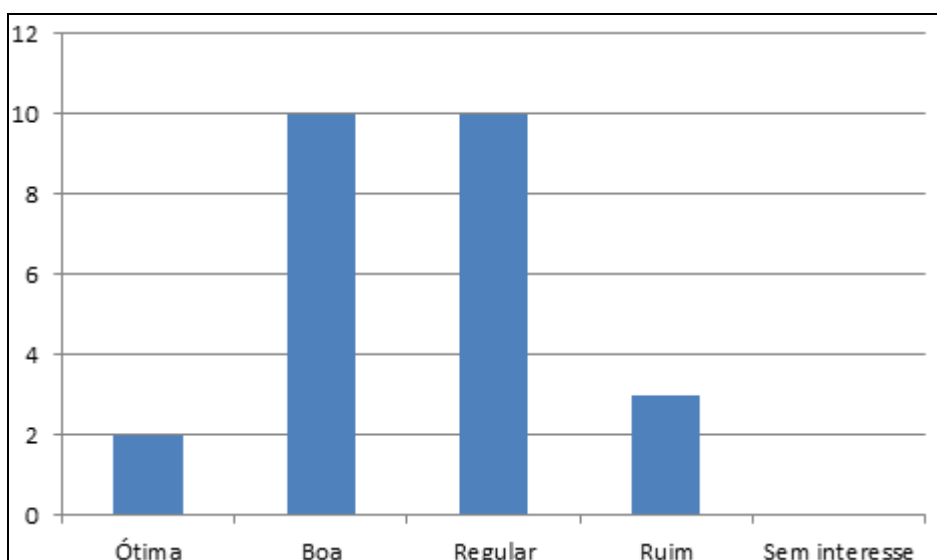


Gráfico 11 - Você considera a participação da comunidade na Escola:

Interagindo com os segmentos, foi percebido na avaliação institucional, na parte administrativa, que o PPP deve contemplar claramente questões relacionadas à Gestão Democrática e o Papel do Gestor na Escola.

Segundo Gadotti (2004)

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público. (GADOTTI, 2004, p.96).



É necessário que a gestão escolar seja estruturada, perpassando o desejo individual e coletivo das ações. Por este motivo, é preciso vencer problemas para continuar nesta participação.

Mas a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades [...] (PARO, 2005, p. 16).

Ao realizar a avaliação Institucional promoveu-se a integração e a valorização dos segmentos e suas opiniões, seguindo as orientações e cumprindo os prazos determinados pela Secretaria de Educação do estado do Rio Grande do Sul, SEDUC.

Para os profissionais que se propõem assumir a direção de uma escola, devem apropriar-se de competências e ajudar as equipes de trabalho, manter bom relacionamento com as pessoas envolvidas no processo escolar, promover a formação continuada e administrar os recursos humanos, físicos e materiais. Quer dizer, o gestor deve conduzir e assumir no grupo o compromisso para que a escola trabalhe numa construção coletiva, de modo que 75% dos alunos questionados colocaram que a diretora informa e 25% dos questionados colocaram que a diretora não informa a si e a seus colegas sobre o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, a importância dessas instâncias e como participar. Uma escola democrática sugere como já mencionada enfaticamente nesta pesquisa, à participação de todos os segmentos, em particular, o grêmio estudantil que coopera para o desenvolvimento da cidadania, possibilitando aos educandos conhecimentos de vivências democráticas como demonstra Paro (2007) quando confirma que

[...] a democracia se constrói [...], na própria prática social [...]. Em verdade, tomando o fazer político como uma atribuição humano-social cujo propósito é tornar possível a convivência entre grupos e pessoas [...], faz-se necessário um processo educativo que envolva a interação entre sujeitos livres, como o que pode (e deve) ser desenvolvido na escola. (PARO, 2007, p. 23 – 24).

No início do ano letivo de 2015, foi realizada a Assembleia de pais, professores, alunos, Conselho Escolar e Circulo de Pais e Mestres, CPM. Ótima participação de todos os segmentos da Comunidade Escolar. Desta maneira, percebe-se que é desejo de todos, uma escola aberta ao diálogo com uma concepção diferenciada de educação e uma constante renovação da prática pedagógica e administrativa, visando à preparação de seres pensantes e criativos. Por isso, é necessário que a gestão escolar seja compartilhada, coletiva, participativa, democrática e que juntos, busquem alternativas para os desafios e consigam o bem comum: uma escola de qualidade para todos. Nessa concepção, a escola se torna mais alegre e segundo Freire (2003) está dentro de uma concepção que ilumina o seu fazer como uma práxis democrática, popular, rigorosa, séria, respeitadora e estimuladora da presença popular nos destinos da escola.

Através dos resultados desta pesquisa com professores, equipe pedagógica, funcionárias e alunos, verificou-se que 55% dos questionados colocaram que consideram ótimo seu relacionamento com a direção da Escola, 35% colocaram que consideram bom seu relacionamento com a direção da Escola e 10% colocaram que consideram regular seu relacionamento com a direção da Escola.

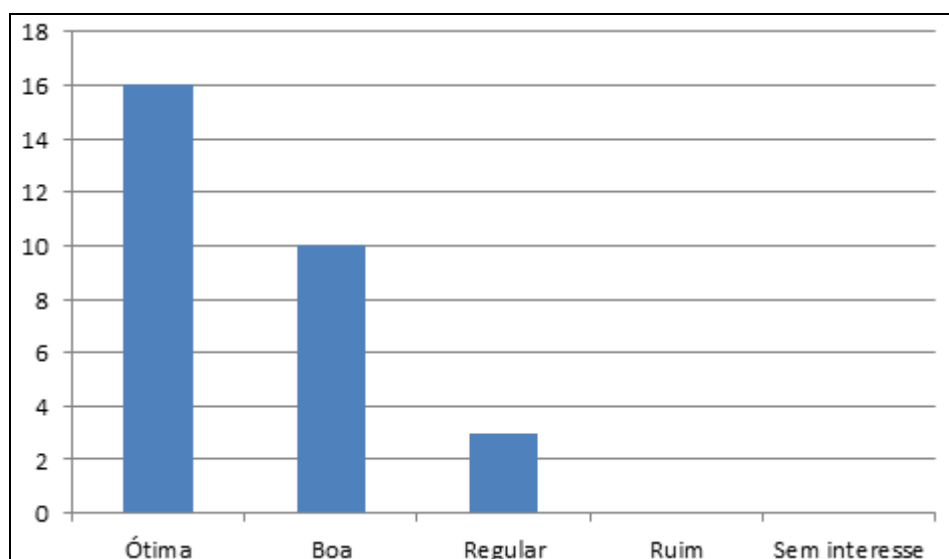


Gráfico 14 - Como considera seu relacionamento com a direção da Escola:

Quanto melhor for o relacionamento da direção com os segmentos da escola, maior é a possibilidade de construir afinidades mais compreensivas e menos arrogantes. Assim, é importante que todos se sintam parte do processo educacional.

Neste sentido, a pauta da Assembleia Geral, continha assuntos dinâmicos, entre eles: A comunicação do retorno da seriação na escola; a reflexão sobre a importância da família na Escola; apreciação e aprovação do Calendário Escolar 2015; apresentação do Plano de Ação para 2015; explanação e explicação do sistema de avaliação; sugestões do CPM e Conselho Escolar para ações em 2015; esclarecimento da importância do uso da agenda e das regras de Bem-Viver contidas nela; prestação de contas dos recursos financeiros disponíveis entre outros. Ressaltamos que o horário e o tempo foram respeitados e valorizados. A culminância deste momento foi com uma pastelada para angariar recursos e comemorar o aniversário da Escola: 62 anos construindo história! Diante do aproveitamento da Comunidade Escolar, sentimos a necessidade de avaliar e redimensionar os momentos coletivos que a escola proporciona. No desenrolar deste primeiro semestre, fizemos o chamamento dos pais e estes corresponderam à expectativa. Percebeu-se então, que o gestor escolar, com apoio e incentivo da sua equipe, está articulando ações significativas que objetivem desenvolver o sentimento de pertença na nossa escola, persistindo na relevância da participação dos segmentos no âmbito escolar.

No mês de maio, a Equipe Diretiva, realizou uma reunião com CPM e Conselho Escolar para prestação de contas dos repasses do primeiro quadrimestre, Plano de aplicação para o segundo quadrimestre e organização de uma Ação entre Amigos com a finalidade de obter recursos para construção de uma área coberta. Porém, com o orçamento elevado deste projeto, teremos que angariar recursos de outras fontes, como empresas locais e do município, doações de voluntários para a possível construção, já que o valor arrecadado na Ação entre Amigos correspondeu a somente 50% do recurso necessário. Neste momento conversamos sobre a administração pedagógica e financeira da escola, seus desafios e conquistas. Fiz, referencia a Escola de Gestores, relembrei o Projeto de Intervenção sobre o “Papel do Gestor na Escola Democrática”, sobre a reconstrução do PPP. Então, para este PI realizei uma pesquisa com a Comunidade Escolar, através de um questionário, com o intuito de conhecer a opinião dos diferentes segmentos sobre o papel do gestor na Escola Democrática e se esta pode ser considerada com uma Gestão Democrática. Todos se demonstraram dispostos a colaborar com este instrumento de coleta, o que realmente comprova a participação efetiva dos segmentos, pois de 42 questionários distribuídos, 38 foram respondidos e devolvidos. Os dados desta

pesquisa serviram de base para a reconstrução e reelaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, no Marco Referencial, durante a Jornada Pedagógica que aconteceu entre os dias 20 a 23 de julho.

Ao passo em que o gestor, com sua equipe, iam colocando em prática ações planejadas, surgiram também novas ações que foram se somando ao PI. Uma delas foi que em reunião geral com professores e funcionárias, surgiu a ideia da realização de uma reunião com pais, por turmas, no turno da tarde. A sistemática adotada para o momento foi a seguinte: Recepção aos pais com música ambiental no pátio, após, acolhida da diretora e encaminhamento para as salas de aula; os pais, acompanhados pelas professoras conselheiras de turmas paralelas seguiram a pauta elaborada em conjunto. Primeiro a entrega dos cartões dos filhos aos pais e reflexão sobre a parceria entre família e escola. Após, assuntos como: aspectos positivos e negativos da turma, maior participação nas programações da escola, assiduidade, pontualidade, o uso adequado do celular e fone de ouvido, riscos da internet, a vestimenta adequada na escola e na prática de atividades físicas, perigo do asfalto, comportamento no ônibus, estudo, rotina, organização, vocabulário impróprio, respeito para com todos, autorização na agenda, o cuidado com o patrimônio da escola, os desafios e as conquistas na aprendizagem, a assiduidade na sala de recursos e na Progressão Parcial, entre outros foram debatidos. Na lista de presença registraram a síntese do compromisso assumido pelos pais e deixaram um recado ao filho no cartão coração. Tempo para conversa individual com os pais. Todos os colegas colocaram que este momento foi positivo, porém, “curto”, pois, logo após já estava marcada reunião com a professora da Sala de Recursos e Equipe Pedagógica para adaptação curricular dos alunos com encaminhamentos.

Por meio desta intervenção na realidade da escola, percebeu-se que a Comunidade carece conhecer o gestor, criar laços e vínculos, estar em contato com os coordenadores, professores, funcionárias que atuam para inteirar-se sobre o que consideram na educação e na comunidade. Afinal, sobre democracia, sabe-se que não é a vontade de um, e sim, o resultado do compromisso de todos os envolvidos. Assim, na reunião com o CPM e o Conselho Escolar realizada na primeira semana do mês de agosto, compartilhei os resultados da pesquisa na escola agradecendo a contribuição de todos pelos objetivos alcançados, colocando da minha satisfação pessoal e profissional com o engajamento da Comunidade Escolar no processo político e pedagógico, fortalecendo a democratização da escola.

## **5 REVIVENDO E CURTINDO O PERCURSO DA VIAGEM, JÁ PENSANDO O DESTINO DA PRÓXIMA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**

A partir deste trabalho desenvolvido no Projeto de Intervenção no cotidiano escolar orientado pelo Curso de Especialização em Gestão Escolar do Curso Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (MEC/UFRGS), me preparo para desembarcar desta viagem, recordando das diversas etapas vivenciadas: a elaboração do plano e os preparativos da viagem, a organização das malas e dos passageiros, as orientações recebidas dos passageiros mais entendidos e experientes, a alegria e o desafio na partida, às relações e as discussões que possibilitaram uma decisão coletiva para este percurso. Seguindo o diário de bordo com as anotações produzidas sobre as diferentes situações e reflexões do cotidiano escolar, percebe-se no desembarque, que não há um ponto final na viagem, e sim, reconhecimento e incentivo para outras. O texto aqui produzido é o relatório da viagem a partir dos estudos e experimentos na carreira profissional.

Assim, o propósito desta viagem foi situar o papel do gestor escolar dentro das contingências de realizar uma gestão democrática. Em virtude desta impaciência, surgiu a dúvida: Quais são as atribuições e o papel do gestor da escola e como ressignificá-la a partir do princípio da gestão democrática? E, se esta escola poderia ser considerada uma escola democrática? Com estes questionamentos, estabeleceu-se o objetivo desta viagem: Analisar a atuação do gestor da Escola localizada no município de Venâncio Aires, RS, dentro da concepção da Gestão Escolar Democrática e os aspectos legais que estão relacionados à mesma.

A dedicação pessoal e profissional ao foco do trabalho, bem como, o conhecimento adquirido nesta viagem, é resultado de organização, estudo e persistência ao tema desenvolvido. Com este, tentou-se maior participação e empenho do gestor, com uma prática mais presente e comprometida na busca pela qualidade da gestão, nas questões administrativas e pedagógicas.

Com o passar do tempo na viagem, e com este trabalho sobre o papel do gestor na gestão democrática, percebe-se que a questão é relevante entre os segmentos da escola. Sondando o ambiente escolar, foi possível notar que, com o andamento do projeto, houve melhoras na prática, pois o gestor, pouco a pouco foi

avaliando e estruturando o que é de sua função e competência. Sendo que, na gestão democrática, o profissional na função de gestor, requer qualificação e atualização constante, embasada em referenciais teóricos e práticos, para reflexão e possíveis mudanças, possibilitando um trabalho de gestão mais significativo.

Perante tantas informações e contestações sobre o foco do trabalho, é relevante a busca do reconhecimento do papel do gestor, na sua disposição em dirigir a escola, atento aos aspectos político, pedagógico e legal para organização da instituição, bem como no seu papel de líder, eleito democraticamente pelos segmentos, partindo da sugestão de uma escola realmente democrática, com um trabalho compartilhado, sendo este, o motivo principal da gestão escolar. Hoje, há uma nova perspectiva de trabalho, mas, sem dúvida, com muitos aspectos a serem aprimorados.

No percurso desta viagem, percebe-se que o desejo dos segmentos é de envolver-se mais com o gestor, ou seja, com as ações que constituem o trabalho escolar. Apesar de não conseguir concretizar todas as ações, é clara a necessidade de o gestor incentivar as relações que perpassam o ambiente escolar, cumprindo o papel de mediador entre os segmentos da Comunidade Escolar.

Assim sendo, este trabalho de pesquisa foi pertinente e estabeleceu ações para a prática junto à comunidade, a respeito do que é e como se realiza uma gestão democrática, através do Projeto Político Pedagógico. Sugere-se que o gestor continue esse trabalho de conscientização, oportunizando ainda mais a integração e a valorização dos segmentos e de suas ideias. Também aproveitar esta pesquisa para informar como se estrutura sua gestão, a construção de um plano de ação embasado nas relações dialógicas, no trabalho pedagógico, na crítica reflexiva, possibilitando crescimento individual e coletivo, fortalecendo o vínculo na escola democrática.

Esta pesquisa não termina por aqui. Espera-se que novas viagens pelos Cursos de Especialização em Gestão Escolar possam acontecer, pois todos os passageiros tiveram a oportunidade de viajar, expressar suas ideias, serem escutados e valorizados, contribuindo para a melhoria da competência profissional do gestor escolar, tendo clareza que a mudança procurada, é possível e, é certamente assunto para outros pesquisadores viajantes.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Sérgio Onofre Seixas de. **Gestão democrática? Os desafios de uma gestão participativa na educação pública em uma sociedade clientelista e oligárquica**. Maceió: EDUFAL, 2007.

BASTOS, João Baptista. Gestão Democrática da educação e da escola pública em Práticas quotidianas: Questões Teóricas e Metodológicas da Pesquisa. In: GARCIA, R. L. & SERRALHEIRO, J. P. (Orgs.) **Afinal onde está a escola?** Porto: Profedições, 2005.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Características da investigação qualitativa. In: **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto, Porto Editora, 1994. p.47- 51

BOTLER, Alice Happ. **Autonomia e Ética na Gestão Escolar**. Revista Portuguesa de Educação. Braga-Portugal, v. 16, n. 1, p. 121-135, 2003.

BRASIL. Constituição,1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2001.

CANDAU, V.M.F.; SACAVINO, S. Educação em direitos humanos: concepções e metodologias. In: FERREIRA, L.F.G.; ZENAIDE, M.N.T.; DIAS, A.A. (Org.). **Direitos humanos na educação superior**: subsídios para a educação em direitos humanos na Pedagogia. João Pessoa: UFPB, 2010. p. 113-138.

CORREA, Shirlei de Souza. **A gestão escolar e o processo de democratização da escola pública**. Santa Catarina: UNIVALE, 2012, [s.p.] Tese (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2012.

CURY, C. J. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

DOMINGO, J. C. **La investigación en la acción – ¿Qué es?**. Cuadernos de Pedagogía 224: 7 – 12, 1994.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto.(Org.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006.

FONSECA, João Pedro da et al. Planejamento Educacional Participativo. In: **Revista da Faculdade de Educação**. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun. 1995.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 10 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

\_\_\_\_\_. **Cartas a Cristina**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

\_\_\_\_\_. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

FRANCO, Maria Amélia S. **Pedagogia da Pesquisa-ação. Educação e Pesquisa**. São Paulo, Vol. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José Eustaquio (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p. 33-41

GANDIN, Danilo. **A posição do Planejamento Participativo entre as ferramentas de Intervenção na Realidade**. Currículo sem Fronteiras, v.1, pp.81-95, jan/jun 2001.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

HADDAD, Sérgio. **O direito à educação no Brasil- relatoria nacional para o direito à educação**. Plataforma Brasileira de Direitos Humanos Econômicos, Sociais e Culturais DhESC Brasil, 2004.

LEI Nº 10.576, DE 14 DE NOVEMBRO DE 1995. **(atualizada até a Lei n.º 13.990, de 15 de maio de 2012)** Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL ASSEMBLEIA LEGISLATIVA



LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: Em Aberto, nº 72 (**Gestão Escolar e Formação de Gestores**, Jun de 2000, p. 11-34)

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Série cadernos de gestão. v, 1 Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. Heloísa Luck fala sobre os desafios da liderança nas escolas/Diretor/Gestão Escolar. **Revista Gestão Escolar**, São Paulo, ed 001, abril 2009. Entrevista concedida a Paula Nadal. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml>> Acesso em: 14 abr. 2015.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica** – CADEP. 2008.

MARSHALL, Thomas Humphrey. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p.09-29.

MORETTO, Vasco. **Prova: um momento privilegiado de estudos, não um acerto de contas**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

MATOAN, Maria Teresa Ègler. **Inclusão Escolar O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1998.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PERRENOUD, Philippe. **Dez competências para ensinar: convite à viagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

**REVISTA RETRATOS DA ESCOLA**, Brasília, v.7, n. 12, p. 159-166, jan./jun. 2013.

**REVISTA GESTÃO ESCOLAR**, São Paulo, ed 001, abril 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SANGALO, Ivete. **É bom viajar**. Disponível em: <<http://letras.mus.br/ivete-sangalo/1352248/>>. Acesso em 10 out. 2015

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. Campinas: Editores Autores Associados, 1996.

SILVA, Jair Militão. **Autonomia da escola pública**. São Paulo: Papyrus, 1996.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. 2009. In: Revista Conteúdo. Vol. I, nº 2. Capivari: jul./dez., 2009;

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, Editora, 2005.

TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. (Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira).

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento Participativo na escola: um desafio ao educar**. São Paulo. EPU, 1986. cap 2, p. 16-38.

VEIGA, Ilma Passos (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 13ª ed Campinas: Papyrus, 1995

\_\_\_\_\_. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? In: **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político Pedagógico e gestão democrática:** novos marcos para a educação de qualidade. Retratos da escola, v3, n.º, 04. 2009. Disponível em <<http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/view/109>>. Acesso em: 24 mai. 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO À DIREÇÃO E A VICE-DIREÇÃO

- 1- Há quantos anos atua na direção/vice direção da Escola?  
( ) 3 anos ( ) 5 anos ( ) 7 anos ( ) Mais de 7 anos
- 2- Acompanho dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série, usando-os para definir ou repensar metas e estratégias? ( ) Sim ( ) Não
- 3- Uso os dados das avaliações internas e externas para pensar a proposta pedagógica da escola e discuti-las com meus colegas? ( ) Sim ( ) Não
- 4 - A elaboração do Projeto Político Pedagógico possibilita a participação dos segmentos da Comunidade Escolar? ( ) Sim ( ) Não
- 5- Quando a Equipe Pedagógica da escola propõe alguma inovação você:  
( ) Concorda ( ) Discorda ( ) É indiferente
- 6- Quando a Equipe Pedagógica toma decisões sem seu conhecimento você:  
( ) Aprova ( ) Desaprova ( ) Discute para tomar ciência.
- 7- Volto minha atenção para a aprendizagem, impedindo que os processos administrativos se sobreponham a ela? ( ) Sim ( ) Não
- 8- Busco junto a Mantenedora ( 6º CRE) o apoio necessário para aprimorar a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem? ( ) Sim ( ) Não
- 9-Busco aprimorar minha própria formação, participando de cursos, seminários e palestras disponíveis no meu município, bem como de atividades culturais?  
( ) Sim ( ) Não
- 10- Busco uma boa organização dos registros escolares, da documentação da escola e da vida funcional da equipe de profissionais? ( ) Sim ( ) Não
- 11-Faço reuniões regulares com toda a equipe e com cada segmento?  
( ) Sim ( ) Não
- 12 - Você considera a participação dos pais nos assuntos da Escola:  
( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim
- 13- Você considera importante a participação do CPM e do Conselho Escolar na tomada de decisões da Escola? ( ) Sim ( ) Não
- 14 - Sou pró-ativa na busca de recursos e parcerias externas, sem ficar apenas na dependência dos repasses de verbas? ( ) Sim ( ) Não.

15 - Como é feita a prestação de contas da Escola?

- Somente com CPM  Somente com Conselho Escolar  Com CPM e Conselho Escolar  
 Conselho Escolar, CPM e Comunidade.

16 - Os alunos têm conhecimento das condições financeiras da escola?  Sim  Não

- Se a resposta for positiva, quem passa essas informações aos alunos?  A direção  
 Os professores  Equipe pedagógica

17- Sei ouvir críticas e levá-las em conta na mudança de minhas práticas e atitudes?  
 Sim  Não

18- Se voltássemos ao seu primeiro dia como diretor ou vice-diretor, o que você pensava sobre o trabalho de estar diretor da escola? E hoje o que mudou? E passado sua gestão o que você faria diferente?

#### APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES.

1 – Há quanto tempo trabalha nesta escola?

- Até 3 anos  3 a 5 anos  5 a 10 anos  10 a 15 anos  Mais de 15 anos

2 – Conhece o Projeto Político Pedagógico da Escola?

- Sim  Não  Não tenho interesse

3 - Participa ativamente na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?

- Sim  Não  Não tenho interesse

4- Participa na elaboração do Regimento Escolar?

- Sim  Não  Não tenho interesse

5 – As ações pedagógicas explicitadas no PPP estão de acordo com as desenvolvidas em sala de aula?  Sim  Não

6 – Suas reivindicações são atendidas pela direção da Escola?

- Sim  Não  às vezes

7 – A Equipe Diretiva e Pedagógica interage com você, quando necessário, nas questões disciplinares que envolvem os alunos?  Sim  Não  Às vezes

8 – Como considera seu relacionamento com a direção da Escola:

- Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

9 – Você considera sua relação com a Equipe Pedagógica?

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

10 – Você considera sua relação com os alunos:

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

11 - Você acha a relação entre a Equipe Diretiva e alunos:

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

12- Você considera a relação entre Escola e Comunidade:

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

13 - Você considera a participação da comunidade na Escola:

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

14 – Para você as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são consideradas pela direção? ( ) Às vezes ( ) Sempre ( ) Nunca

15 - Você tem conhecimento se a direção expõem as condições financeiras da Escola aos alunos?

( ) Às vezes ( ) Sempre ( ) Nunca

16 – Vamos supor que você seja indicado a começar a criação de uma escola que tenha como princípio fundamental a democracia. Como você começaria a tratar esse princípio? O que você necessitaria para isso? Como seria a atuação e o trabalho diário dos professores?

#### APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO À EQUIPE PEDAGÓGICA

1 - Há quanto tempo trabalha nesta escola?

( ) Até 3 anos ( ) 3 a 5 anos ( ) 5 a 10 anos ( ) 10 a 15 anos ( ) Mais de 15 anos

2- Participa ativamente na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho interesse

3- Participa ativamente na elaboração do Regimento Escolar?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho interesse

4 - Tem autonomia para tomar decisões, observando a legislação, nas questões escolares?

( ) Sim ( ) Não ( ) às vezes

5 – Suas propostas são acolhidas pela direção da Escola?

Sim  Não  às vezes

6 - Tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos professores?

Sim  Não  às vezes

7 - Tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos alunos e comunidade?

Sim  Não  às vezes

8- O gestor promove uma gestão democrática e participativa?  sim  não

9- A direção entende a escola como lugar de formação continuada?  sim  não

10 - Você considera sua relação com os alunos:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

11 - Como você considera sua relação com os educadores?

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

12 - Como considera seu relacionamento com a direção da Escola:

Ótimo  Bom  Regular  Ruim  Sem interesse

13- Você considera a relação e a participação entre Escola e Comunidade:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

14 - Você percebe se as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são consideradas pela direção?  Às vezes  Sempre  Nunca

15 - A Equipe Pedagógica participa da prestação de contas e sabe se a direção a faz aos segmentos da Comunidade Escolar?  Sim  Não  Não é convidada  Não tem interesse

16 – Vamos supor que você seja indicado a começar a criação de uma escola que tenha como princípio fundamental a democracia. Como você começaria a tratar esse princípio? O que você necessitaria para isso? Como seria a atuação e o trabalho diário da Equipe Pedagógica?

#### APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AS FUNCIONÁRIAS

1 - Há quanto tempo trabalha na escola?  Até 3 anos  3 a 5 anos  5 a 10 anos  10 a 15 anos  Mais de 15 anos

2 - Dentro das suas atribuições, tem autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas à sua área de trabalho?

Sim  Não  Às vezes

3 - Suas propostas são atendidas pela direção da Escola?

Sim  Não  as vezes

4 - A diretora entende que todos têm um papel importante na aprendizagem dos alunos?

Sim  Não  as vezes

5 - Tem apoio da direção nas resoluções de problemas junto aos alunos?

Sim  Não  Às vezes

6 - Participa na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?

Sim  Não  Não tenho interesse

7- Participa na elaboração do Regimento Escolar?

Sim  Não  Não tenho interesse

8 - Você considera sua relação com os alunos:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

9- Como considera seu relacionamento com a direção da Escola?

Ótimo  Bom  Regular  Ruim  Sem interesse

10- Como percebe a relação entre a Direção e os alunos:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

11- Você considera a relação entre Escola e Comunidade:  Ótima  Boa  Regular

Ruim  Sem interesse

12- Você considera a participação da comunidade na Escola:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

13 - Você percebe se as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são consideradas pela direção?  Às vezes  Sempre  Nunca

14 - A direção convida os pais para prestar contas dos gastos da escola?

Sim  Não  Não tem interesse  Desconhece o que a escola faz.

15 - Você tem conhecimento se a direção expõe as condições financeiras da Escola aos alunos?

Às vezes  Sempre  Nunca



16 – Vamos supor que você seja indicado a começar a criação de uma escola que tenha como princípio fundamental a democracia. Como você começaria a tratar esse princípio? O que você necessitaria para isso? Como seria a atuação e o trabalho diário dos funcionários da escola?

#### APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ALUNOS

1 - Você estuda nesta Escola desde:

Primeiro 1º ano do Ensino Fundamental  Desde o 5º ano  1º ano do Ensino Médio  Somente este ano.

2 - Como considera seu relacionamento com a direção da Escola:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

3 - Você considera sua relação com os Professores:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

4 - Você considera sua relação com a Equipe pedagógica:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

5- Você considera a relação entre Escola e Comunidade:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

6- Você considera a participação da comunidade na Escola:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

7- Participa na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?

Sim  Não  Não tenho interesse

8- Participa na elaboração do Regimento Escolar?

Sim  Não  Não tenho interesse

9- A diretora informa a você e seus colegas sobre o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, a importância dessas instâncias e como participar delas?  Sim  Não

10- A direção abre as portas da diretoria para que as turmas deem sugestões e opiniões sobre as atividades e os projetos?  sim  não

11 - Você tem liberdade de expor suas ideias?  Sempre  Às vezes  Nunca

12 - Você percebe se as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são consideradas pela direção?  Às vezes  Sempre  Nunca

13 - Você e sua família receberam e tem conhecimento dos Princípios de Convivência (Regras de Bem Viver) da escola na matrícula ou em outro momento?  
 Sim  Não  Não me interessa

14- Você acha que as opiniões da comunidade são ouvidas e levadas em consideração pela direção?  Às vezes  Sempre  Nunca

15 - O conhecimento das condições financeiras da escola você tem através de quem?  
 Direção  Equipe pedagógica  Professores  Funcionários  Colegas  
 Pais ou responsável  não tenho conhecimento

16 – Vamos supor que você seja indicado a começar a criação de uma escola que tenha como princípio fundamental a democracia. Como você começaria a tratar esse princípio? O que você necessitaria para isso? Como seria a atuação e vida acadêmica diárias dos alunos de sua escola?

#### APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AO CPM (CÍRCULO DE PAIS E MESTRES) E AO CONSELHO ESCOLAR.

1-A relação do CPM e do Conselho Escolar com a direção da escola é.

Ótima  Boa  Regular  Ruim.

2-Você considera a participação dos pais nos assuntos da escola.

Boa  Regular  Ruim

3- Você considera a relação entre Escola e Comunidade:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

4- Participa na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?

Sim  Não  Não tenho interesse

5- Participa na elaboração do Regimento Escolar?

Sim  Não  Não tenho interesse

6 -A Direção promove reunião de pais em horários adequados á sua rotina?

Sim  Não

7-A direção informa a comunidade sobre os projetos da escola e convida todos a colaborar?  Sim  Não  Às vezes  Não realiza nada

8- Você percebe se as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são consideradas pela direção?  Às vezes  Sempre  Nunca

9- A direção usa os murais da escola para mostrar o trabalho dos alunos e convidar para eventos? ( ) Sim ( ) Não

10-A direção leva em consideração a cultura da comunidade no Projeto Educativo da Escola? ( ) Sim ( ) Não

11-A direção expõem as condições financeiras da escola para os segmento ( ) Sim ( ) Não ( ) As vezes ( ) Nunca faz

12-Como membro do CPM/Conselho Escolar você vê os recursos públicos suficientes para a manutenção da escola. ( ) sim ( ) não

13-Acha que a direção da sua escola trabalha com empenho para melhorar as condições físicas e pedagógicas? ( ) Sim ( ) Não ( ) Tem pouco interesse.

14- O gestor promove uma gestão democrática e participativa? ( ) sim ( ) não

15- A Direção possibilita uma escola bonita, agradável e limpa para todos? ( ) Sim ( ) Não

16- Vamos supor que você seja indicado a começar a criação de uma escola que tenha com princípio fundamental a democracia como onde você começaria a tratar esse princípio? O que você necessitaria para isso? Como seria a atuação e O trabalho do CPM e CE?