



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

CARLOS HENRIQUE SOUZA SANTOS CARDOSO

**GESTOR DEMOCRÁTICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
EM CAMPOS BELOS GOIÁS: PRINCIPAIS DESAFIOS NA
ATUALIDADE**

Alto Paraíso – GO

2019

FICHA CATALÓGRAFICA

CARDOSO, Carlos Henrique Souza Santos.

GESTOR DEMOCRATICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO EM CAMPOS BELOS GOIÁS: PRINCIPAIS DESAFIOS NA ATUALIDADE/Carlos Henrique Souza Santos Cardoso, Cidade: Campos Belos – GO Universidade de Brasília, Orientador: Prof. Dr. Marcelo Driemeyer Wilbert 2019. XX p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Especialização em Gestão Pública Municipal – Cidade-Estado, Universidade de Brasília, 2019.

Bibliografia.

1. Palavra chave. Democracia; autonomia; gestão escolar; Gestores; Campos Belos (GO)

Universidade de Brasília – UnB

Reitora:

Profª. Drª. Márcia Abrahão Moura

Vice-Reitor:

Prof. Dr. Enrique Huelva

Decana de Pós-Graduação:

Profª. Drª. Helena Eri Shimizu

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão
Pública:**

Prof. Dr. Eduardo Tadeu Vieira

Chefe do Departamento de Administração:

Prof. Dr. José Márcio Carvalho

Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Profa. Drª. Fátima de Souza Freire

CARLOS HENRIQUE SOUZA SANTOS CARDOSO

**GESTOR DEMOCRATICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO EM
CAMPOS BELOS GOIÁS: PRINCIPAIS DESAFIOS NA ATUALIDADE**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista (*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Professor(a) Orientador(a): Dr. Marcelo
Driemeyer Wilbert

Alto Paraíso – GO

2019

CARLOS HENRIQUE SOUZA SANTOS CARDOSO

**GESTOR DEMOCRATICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO EM CAMPOS BELOS
GOIÁS: PRINCIPAIS DESAFIOS NA ATUALIDADE**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

CARLOS HENRIQUE SOUZA SANTOS CARDOSO

Dr. Marcelo Driemeyer Wilbert

Profa. Dr^a. Fátima de Souza Freire
Professor-Examinador

Alto Paraíso, 27 de abril de 2019

DEDICATORIA

Dedico esse trabalho ao meu pai, minha mãe,
minha esposa e a minha filha.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me sustentado até aqui.

A minha esposa e filha pela paciência na minha ausência.

Aos professores da pós por todo o ensinamento.

Ao professor orientador pelo apoio.

Enfim a todos a que de uma forma ou outra me ajudou a realização desse curso.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (Paulo Freire, 1997)

RESUMO

Sabe-se que o gestor possui uma importância fundamental na organização e no excelente funcionamento da instituição. O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. De acordo com Bastos (2008), pensar na gestão educacional é pensar em relações de poder altamente impregnadas pelas concepções vigentes na sociedade em que a escola se insere em sua complexidade de múltiplas relações de poder que emergem de sujeitos individuais e ou coletivos. O papel do gestor educacional como líder da instituição é fundamental. Por isso faz-se necessário refletir sobre o papel do gestor escolar, é inegável a importância da sua ação na escola para garantir as conquistas legais e a democratização das relações e do ensino. Este estudo tem como objetivo identificar e analisar se os gestores das instituições públicas da região central do município de Campos Belos - GO, estão sendo participativos e democráticos. Diante do apresentado, este trabalho, justifica-se em analisar quais os desafios encontrados pelos gestores nos dias de hoje e se efetivamente estão sendo gestores democráticos nas instituições no qual atuam. O trabalho monográfico foi dividido em capítulos, o primeiro capítulo a introdução, o segundo Referencial Teórico abordando reflexões sobre a gestão democrática, ressaltando em seguida discussão dos principais desafios para os gestores escolares, o terceiro apresentará a metodologia do trabalho o quarto o resultado e discussão dos dados coletados e quinto as considerações finais.

Palavras-chave: Democracia; autonomia; gestão escolar; Gestores; Campos Belos (GO)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Contextualização	1
1.2	Formulação do problema	2
1.3	Objetivo Geral	3
1.4	Objetivos Específicos	3
1.5	Justificativa.....	3
2	REVISÃO TEÓRICA	5
2.1	A importância de uma gestão democrática nas instituições escolares.	5
2.2	Os principais desafios encontrados pelos gestores educacionais e sua função no cenário atual.....	7
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	10
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	10
3.2	Caracterização da organização, setor ou área, locus do estudo	11
3.3	Participantes da pesquisa	11
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	11
4	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	23
5	CONCLUSÃO.....	24
	REFERÊNCIA	25
	ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A Gestão Democrática Educacional de acordo com Cunha (2016) surgiu como um modelo de gestão viável para a educação brasileira e está sendo colocado em prática na maioria das nossas escolas.

Pensando na realidade educacional, como se estabelece a democracia nas instituições escolares? Qual deve ser o papel do gestor?

Para Beckhauser (2011), no âmbito escolar, como em nenhum outro período da história falou-se e escreveu-se tanto sobre Gestão Democrática da Escola Pública e o papel do Gestor.

De acordo com Gurgel (2003, p.27), “ser um gestor é possibilitar utopias, sonhos e não serem reprodutivas de modelos convenientes de discursos ideológicos”. O pensamento do autor reflete acerca da dimensão do ato de gerir, pois o gestor possui uma importância fundamental na organização e no excelente funcionamento de uma instituição.

Andrade (2009, p.40). afirma que no âmbito interno das escolas, é fundamental promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, como medida de prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias.

Gadotti afirma que há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática.

A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico (GADOTTI, 2000, p. 46).

É interessante quando Beckhauser (2011), aborda que a escola precisa de líderes capazes de trabalhar como facilitadores de problemas, ser capaz de ouvir o outro, dividir tarefas e respeitar valores, com inteligência, sensibilidade e criatividade. Então papel dos gestores democrático como líder da instituição é fundamental.

Diante do apresentado, este trabalho, justifica-se em analisar quais os desafios encontrados pelos gestores nos dias de hoje e se efetivamente estão sendo gestores democráticos nas instituições no qual atuam.

Dessa forma, Dourado afirma:

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva; sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola. (DOURADO, 2006, p. 81)

Por isso faz-se necessário refletir sobre o papel do gestor escolar, é inegável a importância da sua ação na escola para garantir as conquistas legais e a democratização das relações e do ensino. Este estudo tem como objetivo identificar e analisar se os gestores das instituições públicas da região central do município de Campos Belos - Go, estão sendo participativos e democráticos.

Para investigar esta questão realizou-se uma pesquisa bibliográfica para se ter um embasamento do tema proposto, foi organizada uma pesquisa de campo analisando a percepção dos gestores, alunos e professores das instituições.

O trabalho monográfico está dividido em capítulos, o primeiro capítulo a introdução, o segundo Referencial Teórico abordando reflexões sobre a gestão democrática, ressaltando em seguida discussão dos principais desafios para os gestores escolares, o terceiro apresentará a metodologia do trabalho o quarto o resultado e discussão dos dados coletados e quinto as considerações finais.

1.2 Formulação do problema

Como afirma Veiga (1998) a gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios, a fim de construir e consolidar um projeto de gestão democrática na instituição escolar.

Nesse sentido, a pesquisa busca responder a seguinte problemática:

As instituições de ensino municipal de Campos Belos – Go possui gestores democráticos e participativos?

Pretende-se com esse questionamento conhecer a visão de alguns envolvidos no processo educativo das instituições e refletir essa influência no processo de gestão democrática nas mesmas.

1.3 Objetivo Geral

Identificar e analisar se os gestores das instituições públicas da região central do município de Campos Belos - GO, estão sendo participativos e democráticos.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar o grau de envolvimento e participação da comunidade escolar no processo de gestão democrática e participativa da instituição escolar;
- Averiguar se a proposta de gestão abordada nas instituições de ensino do município de Campos Belos- Goiás possui uma organização voltada para o pensamento democrático.
- Analisar quais os desafios encontrados pelos gestores nos dias de hoje e se efetivamente estão sendo gestores democráticos nas instituições no qual atuam.

1.5 Justificativa

É de suma importância conhecer os mecanismos envolvidos na construção de uma escola participativa e democrática. De acordo com Brasil, (1996), a escola enquanto instituição de ensino deve praticar uma gestão participativa garantindo a todos os atores envolvidos a vivência democrática conforme estabelece a Constituição Federal (BRASIL, 1988) e Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDBEN) Nº 9.394/96 a fim de garantir um ensino de qualidade.

Diante do exposto, o presente estudo, justifica se em analisar os diversos segmentos das instituições sobre a temática abordada e em diversos outros assuntos como: como é a participação de equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos e comunidade nos assuntos da escola; sobre a autonomia na tomada de decisões dos assuntos escolares e sobre a relação entre direção, professores, funcionários, equipe pedagógica, alunos e comunidade, e se o gestor dessas instituições estão sendo gestores democráticos.

Contudo, como afirma Veiga (1998) à gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios, a fim de construir e consolidar um projeto de gestão democrática na instituição escolar.

Entende-se que para uma gestão democrática ser realmente efetivada, ela deve estar preparada para além do conhecimento, das relações sociais escolares, e consiga chegar até a sala de aula no processo de ensino e aprendizagem. (LIBÁNEO, 2004, p. 69).

Dessa maneira, o presente trabalho pretende conhecer mais sobre a prática desses gestores no contexto da democracia.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 A importância de uma gestão democrática nas instituições escolares.

Segundo Luck (1996) o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

De acordo com Bastos (2008), pensar na gestão educacional é pensar em relações de poder altamente impregnadas pelas concepções vigentes na sociedade em que a escola se insere em sua complexidade de múltiplas relações de poder que emergem de sujeitos individuais e ou coletivos;

Segundo Cury (2005), gestão implica a presença do outro, de interlocutores com os quais se dialoga e com os quais se produzem respostas para a superação de conflitos: “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos”

O princípio da gestão democrática no ensino público foi consagrado pela Constituição de 1988, remetendo à lei a sua regulamentação. Por sua vez, a LDB (Lei N°. 9.394/96) remete aos sistemas de ensino a definição das “normas de gestão democrática do ensino público na educação básica”, ressaltando a garantia da “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e a “participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes” (arts. 3º e 14).

De acordo com Brasil (2004), a gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios da escola, implicando na efetivação dos processos baseados em uma dinâmica que favoreça a coletividade e a participação, repensando-se assim a gestão pautada no autoritarismo e nas decisões verticais.

Neste sentido, Brasil (2004), ainda salienta que a democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.

Felga e Moraes (2013), afirmam que a gestão é uma atividade “multi, inter e transdisciplinar”, já que interage com diferentes tipos de conhecimentos, tais como o direito, a contabilidade, a economia, a psicologia entre outros.

Os autores afirmam ainda que:

As funções do gestor são, em princípio, fixar, as metas a alcançar por intermédio do planeamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, tentar solucionar os problemas, organizar os recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder, controlar um conjunto todo (FELGA; MORAES, 2013, p.2)

Dentro do princípio democrático, segundo Maia e Bogoni (2008,p.02), a Gestão Escolar compreende o processo político por meio do qual as pessoas integrantes da escola, tendo como princípio básico, o diálogo e a autoridade “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”

De acordo com Paro (2005), essa participação, todavia, só se efetivará de fato através da valorização da atuação de vários sujeitos em todas as etapas do processo de gestão, tendo em vista que, de uma maneira geral, os responsáveis e os alunos só participam das fases executórias e não das fases decisórias, perpetuando o monopólio do gestor que é considerado o mais apto para tal.

Paro (2005) e Bastos (2002) argumentam que a construção dos processos de participação dos sujeitos tem de ser consolidada para que se possa haver um controle social e democrático do Estado e, assim, evitar que ele se transforme em máquina totalitária que disciplina e controla os membros da sociedade. Para tanto, uma das ações cabíveis seria diminuir a importância da burocracia e das relações hierárquicas na organização dos trabalhos, substituindo-as por processos de democracia direta e, com isso, suscitando a decisão e a ação dos diretamente interessados nas atividades educacionais.

Para que verdadeiramente a gestão democrática se concretize, Bordignon e Gracindo (2001) afirmam que é necessário muito mais do que mudanças estruturais, mas mudanças de paradigma; é necessário mudar a visão que se tem da escola, a sua filosofia, o sistema de ideias que fundamentam a construção de uma nova Proposta Educacional e o desenvolvimento de uma nova forma de gestão diferente dos padrões vigentes na atualidade.

Conforme ressalta Ferreira:

Gestão na educação está calcada nos princípios da sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida. (FERREIRA, 1998, p.17).

2.2 Os principais desafios encontrados pelos gestores educacionais e sua função no cenário atual

Ser gestor na sociedade em que viemos não é nada fácil, uma sociedade onde cada um já tem seus valores e pensamentos definidos é um desafio grande. É importante ressaltar que o fato dado a instituição de ensino ter uma Gestão Democrática, um gestor de pulso, pressupor participação não significa que a mesma irá resolver todos os problemas daquele lugar.

Neste sentido é colocado por Gadotti (2004), que não podemos pensar que a gestão democrática resolverá todos os problemas de Ensino ou da Educação: “mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade” (GADOTTI, 2004, p. 92).

Ainda para este mesmo autor:

Outro aspecto que merece destaque neste trabalho é o fato de que a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em relação a questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo, e, especificamente à sua comunidade escolar (Idem, p. 92).

Segundo LIBÂNEO (2004), um bom gestor deve dialogar ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas. Contudo essas características são aperfeiçoadas pelo gestor durante sua caminhada profissional, de acordo com suas vivências. O gestor escolar é o responsável pela instituição escolar, pelas ações e pelos profissionais que atuam na mesma.

Ser gestor é se atualizar de acordo com as necessidades, devendo se atualizar e conhecer as mais recentes contribuições dos educadores sobre os processos de capacitação de lideranças educacionais. Assim, “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assume a direção como um membro ativo da comunidade escolar” (SANTOS, 2002, p. 16.).

Segundo Libâneo (2001 p.87) *O diretor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto necessita de conhecimentos, tanto administrativos, quanto pedagógicos.*

Conforme Lourenço Filho (2007) é dever dos diretores:

- Estimular o andamento dos programas de ensino, a execução de instruções metodológicas e a compreensão dos padrões de rendimento, superintendendo-os em todas as classes;
- Interpretar e fazer executar as diretrizes assentada pela mais alta administração, adaptando-as ao trabalho dos mestres e alunos da escola;
- Saber inspirar os melhores critérios de avaliação do trabalho escolar, renovando ou modificando recomendações junto aos professores, sempre que necessário, e documentado de forma sistemática todo o trabalho que a escola realize;
- Exercer funções de liderança no ensino e trabalhos administrativos, sugerindo recursos de investigação no interesse da eficiência geral dos serviços;
- Fazer manter os serviços de conservação e asseio de modo impecável; esforçar-se no sentido de crescente eficiência e aperfeiçoamento de suas funções.

Ao caracterizar a função do gestor pedagógico dentro do contexto escolar, Luck, analisa que:

A gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LÜCK, 2009, P. 95)

Os desafios são constantes, muitas dificuldades existem no dia a dia de um gestor escolar. Para Saviani, (1996: P; 208), a escola é uma instituição de natureza educativa. 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.

Assim, o gestor precisa utilizar quatro práticas que repassem segurança para a sua equipe:

1. Autoridade dar poder às pessoas para que possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos;
2. Informação-disseminar a informação e facilitar a tomada de decisões, buscando novos caminhos e soluções;
3. Recompensas-proporcionar incentivos;
4. Competências-ajudar as pessoas a aprender e desenvolver habilidades e competências para melhor utilizar a informação e a autoridade. (CHIAVENATO, 2004, p.166).

Portanto, deve ter habilidades e competências para administrar uma instituição um gestor escolar, contribuindo para uma aprendizagem melhor dos seus alunos, sempre embasado nos princípios legais e éticos que norteiam sua prática.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esse é o momento de descrever a metodologia utilizada no trabalho monográfico, apresentando a natureza da pesquisa, a abordagem, o contexto, as fontes e os instrumentos de coleta, as técnicas utilizadas e pôr fim a análise dos dados coletados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Para Richardson (1999), pesquisa é um processo de construção do conhecimento que tem por objetivo gerar novos conhecimentos ou refutá-los, constituindo-se num processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a realiza, quanto da sociedade, na qual está se desenvolve.

Pádua define-a deste modo:

Tomada num sentido amplo, pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e no oriente em nossas ações (PÁDUA, 1996, p. 29).

Na visão de Lima (2004), diferentes tipos de pesquisa abrigam um conjunto de técnicas de coletas de materiais que funcionam como instrumentos confiáveis possibilitando ao pesquisador sistematizar o processo de localização, coleta, registro e tratamento dos dados e informações, julgadas como necessárias a fundamentação das descrições, discussões, análise e reflexões à medida que permitem ao pesquisador dispor de referencial indispensável para a fundamentação do problema investigado.

Para Martins, (2001), a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros. Busca também, conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema. E de acordo com a colocação do autor a fim de concretizar esta pesquisa, iniciei realizando uma pesquisa bibliográfica abrangendo os temas nela envolvidos, essa pesquisa foi em internet, artigos, livros, entre outros.

O método da pesquisa é de caráter quantitativo, pois aborda dados numéricos referentes aos questionários.

Para a realização da mesma foi feita uma pesquisa de campo, incluindo observação e questionários na instituição de ensino municipal, em Campos Belos – Go analisando se o seu gestor também está realizando essa democracia.

Segundo Marconi (1999), a pesquisa de campo é a mais apropriada no sentido de conseguir informações acerca de uma determinada conjuntura, objetivando elucidar o problema para o qual se procura uma resposta, ou para confirmar uma hipótese.

Como instrumentos de pesquisa, foram elaborados questionários, que segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

O questionário foi aplicado aos professores regentes, diretora, alunos. O questionário estruturado questões para cada segmento, explicitando o objetivo da pesquisa.

3.2 Caracterizações da organização, setor ou area lócus do estudo

Para a realização deste estudo foi escolhida 3 instituições localizada no município de Campos Belos-Go, iremos identificadas com A, B e C. Atualmente a escola A atende 780 alunos em dois turnos escolares, oferece ensino Fundamental I e II e conta com 28 professores, 5 profissionais de apoio, 15 profissionais distribuídos em agentes administrativos e serviços gerais. A escola B, atende 320 alunos em dois turnos, oferece ensino Fundamental I e II e conta com 20 professores, 15 profissionais distribuídos em agentes administrativos e serviços gerais. A escola C atende 225 alunos, em dois turnos escolares, oferece ensino Fundamental I e II e conta com 15 professores, 2 profissionais de apoio, 10 profissionais distribuídos em agentes administrativos e serviços gerais.

3.3 Participantes da pesquisa

Os participantes desta pesquisa foram 3 professores regentes, 3 diretoras, 3 alunos. O questionário estruturado em questões para esses segmentos, explicitando o objetivo da pesquisa.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Esta pesquisa foi realizada no mês de março em 3 instituições escolar pública municipal, localizada em Campos Belos - GO, sendo que 9 participantes responderam o questionário proposto, 1 de cada segmento, com aplicação de um questionário aberto elaborado

apenas com perguntas, ou seja, com resposta apresentada textualmente e de forma livre, conforme mostra os mesmos abaixo.

Gestor

1. Utiliza alguma estratégia para aumentar a participação da comunidade na escola?
2. elaboração do projeto político pedagógico contou com a participação da comunidade?
3. A direção expõe as condições financeiras da escola aos alunos?
4. Quando a equipe pedagógica toma decisões sem seu conhecimento ou sua ausência qual sua atitude?
5. Você se considera um gestor democrático?
6. Quais as maiores dificuldades encontradas para exercer essa função?

As perguntas direcionadas aos gestores é com intuito de analisar qual a importância de ser gestor democrático, quais os desafios encontrados por eles, se ele envolve comunidade escolar, se eles estão realmente sendo esses gestores democráticos para as instituições que estão atuando.

Alunos

1. Pode comentar como é a direção de sua escola?
2. Você considera a direção da sua escola democrático? por quê?
3. Quais ações são realizadas pela direção que você considera importante para o crescimento seu como aluno?
4. A direção da escola te deixa à vontade para expor suas ideias e opiniões?
5. Na sua opinião é fácil assumir essa função de diretor?

Nesse questionário direcionados ao alunos da instituição analisada, são perguntas pessoais, não tem uma resposta pronta e acabada, aqui procura analisar qual a visão dos alunos com relação o gestor da instituição, é democrático não é, como ele é visto pelos alunos, se desenvolve ações que ajuda na interação e no crescimento dos mesmo. E se colocar no lugar do gestor, falar sempre é fácil, mas quando se está lá realmente é fácil desenvolver um bom trabalho?

Professores

1. a atuação do gestor da escola pode influenciar na melhoria das aprendizagens dos alunos?
2. o gestor da escola deve exercer liderança, dominar o planejamento e ser influente negociador para a formulação das estratégias de sucesso para atingir a aprendizagem dos alunos na escola?
3. a gestora contribuí para o crescimento da qualidade de ensino na sua instituição? justifique a sua resposta.
4. como você considera sua relação com a atual gestora?
5. você acha que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela direção?

6. você considera essa escola em que está atuando democrática? e sua gestora pode ser considerada democrática?

No questionário dirigido aos professores foi com a intenção de analisar o trabalho do gestor na visão dos mesmos, se eles consideram esse gestor democrático, o que esses gestores realizam pra o bom crescimento da instituição, se os funcionários estão satisfeitos com o gestor, se são ouvidos ou não.

Todas as respostas desse questionamento serão analisadas e discutidas a seguir.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Serão apresentadas as questões, seguidos da análise realizada tendo como base a teoria apresentada. As respostas serão transcritas na mesma forma como descrita pelos participantes da pesquisa.

4.1 Análise da pesquisa realizada com os diretores

QUADRO 1 - Utiliza alguma estratégia para aumentar a participação da comunidade na escola?

Escola	Respostas
A	Procuro sempre realizar projetos que envolva a todos.
B	Procuro sempre realizar projetos que envolva todos.
C	Projetos que sempre envolva todos.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Na questão 1, quando questionado ao gestor das instituições de como eles fazem pra aumentar a participação da comunidade escola, todos os três afirmaram que utiliza muito a realização de projetos, para envolver todos.

Sob esta ótica, o projeto de acordo com Veiga (2003, p. 8), 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.

De acordo com Bastos (1999, p. 14) é fundamental democratizar o debate, de tal forma que todos nas escolas públicas possam ser sujeitos dele. A gestão democrática somente será um modelo hegemônico de administração da educação, quando, no cotidiano da escola, dirigentes participarem desse debate, tanto nas reuniões administrativas e pedagógicas quanto nas aulas.

É de suma importância que se desenvolva ações necessárias para que todos participem, de acordo com a questão acima, os diretores procuram desenvolver projetos para que se envolva todos.

De acordo com Cunha (2016, p. 10) Ainda se percebe que a participação da comunidade escolar é muito limitada, apesar de vir mudando e aumentando a participação ao longo das gestões, muitos dos segmentos que compõem o corpo escolar não participam do processo, os que participam, às vezes, comportam-se sem consciência da verdadeira função

social da escola democrática, isso ocorre nas mais diversas representações da comunidade escolar (professores, gestores, funcionários, alunos, etc.).

Hengemühle (2004, p. 35) afirma que: se queremos que a escola toda caminhe para a qualificação e efetivação das metas, a equipe diretiva tem nas reuniões oportunidades enriquecedoras para refletir, analisar, avaliar o propósito do projeto político pedagógico” e “as reuniões devem, por tanto, ser espaço de oportunidades de construção, servindo para disciplinar e comprometer a todos na efetivação do proposto.

QUADRO 2- A elaboração do projeto político pedagógico contou com a participação da comunidade?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Em partes sim, mesmo sabendo que tenha que ser todos, mas ainda não tivemos a oportunidade de envolver todos.
B	Esse ano só tivemos a participação dos professores e equipe gestora.
C	Sou conhecedora que todos devem participar, mas esse ano pais e alunos não foram convidados.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Nessa questão ficou claro que sabe que der a ver participação de toda a comunidade na elaboração do PPP, mas não o fazem. Segundo Ferreira (1991, p.11), “participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução”.

Sabemos que o PPP faz parte de um processo democrático, e já não está sendo feito como se deve. Segundo Veiga:

A implementação do Projeto político Pedagógico próprio é condição para que se afirme (ou construa simultaneamente) a identidade da escola, como espaço pedagógico necessário a construção do conhecimento e da cidadania. (VEIGA, 1995, p.50).

Para Luck, (2006 p. 36), em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

QUADRO 3- A direção expõe as condições financeiras da escola aos alunos?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Aos alunos não, mas aos outros funcionários sim.
B	Não há necessidade.
C	Aos alunos não, aos funcionários sim.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Nessa questão percebe que os alunos não esta a par dos recursos disponíveis para a escola, e seria bom se todos tivessem acesso, como afirma Borges (2008) as prestações de contas dos recursos financeiros obtidos pela escola, os estatutos dos órgãos colegiados existentes, o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar e tantos outros documentos relevantes devem, rotineiramente, ser divulgados, ter a leitura recomendada e, sem impedimentos, estar à disposição, ao alcance de toda a comunidade escolar.

QUADRO 4- Quando a equipe pedagógica toma decisões sem seu conhecimento na sua ausência qual sua atitude?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Se foi para o bom andamento da escola não vejo problema nenhum.
B	Até o momento não houve isso.
C	Se foi uma decisão necessária no momento que não estava, me inteiro do acontecido.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Nessa questão 4 podemos perceber que ambos os diretores apoiam as decisões tomadas pelos demais funcionários em falta dele.

De acordo com Martins (1997, p.42) esclarece que: A escola é o lugar de entre cruzamento do projeto coletivo da sociedade com projetos existenciais de alunos e professores, é ela que torna educacionais as ações pedagógicas, à proporção que as impregna com as finalidades políticas da cidadania, onde a construção de cidadania envolve um processo ideológico de formação de consciência e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres.

Silva (2002) fala ser fundamental o envolvimento de todos os participantes do cotidiano escolar nessa nova modalidade de administração escolar, uma vez que todos, possuem habilidades, conhecimentos e ideias a contribuir.

QUADRO 5- Você se considera um gestor democrático?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Na medida do possível sim.
B	Sim, procuro sempre ajudar a todos dentro do que eu posso.
C	Sim, não é fácil ser, em meio a tanta pressão, mas penso ate o momento tenho sido.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Sabemos que ser um gestor democrático hoje não é nada fácil. Na questão 5 todos os diretores na visão deles se consideram democráticos.

De acordo com Rodrigues (1996), uma escola democrática é aquela que compreende e permite o conflito e que é capaz de administrá-lo com competência visando o bem estar coletivo. Evidentemente, permitir quer dizer: deixar que o conflito aconteça, porém, aproveitando a experiência para melhorar a qualidade do trabalho, e as relações escolares.

QUADRO 6- Quais as maiores dificuldades encontradas para exercer essa função?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Eu penso que a rejeição dos próprios colegas de trabalho.
B	Acho que a falta de autonomia por parte da secretaria de educação.
C	Apoio dos colegas de trabalho, nem sempre aceitam.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

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

Mas se pararmos para analisar a escola é subordinada ao sistema, por isso muitas das vezes os diretores nem pode fazer muita coisa pela instituição e nem pelos funcionários dali.

Como vimos na questão 6, quando citam essa falta de autonomia por parte da secretaria de educação.

Concordo com Cunha (2016, p. 11), quando ressalta que não são poucos os obstáculos para o exercício pleno de uma gestão verdadeiramente democrática, o autoritarismo, a falta de participação, de politização, sem mencionar o desinteresse dos indivíduos que compõem o processo por uma participação voluntária, porém estes não permitem uma evolução das gestões do nosso sistema de educação pública.

4.2 Análise da pesquisa realizada com os professores

QUADRO1- A atuação do gestor da escola pode influenciar na melhoria das aprendizagens dos alunos?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Não diretamente, mas incentivando os seus funcionários nessa melhoria.
B	De certa forma sim, pois ela está inserida nesse ambiente.
C	Na medida do possível sim.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Nesse questionamento da 1 pergunta vemos na fala dos professores que não só a diretora é responsável pelo aprendizado do aluno. Para Luck, (2006, p. 25) a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

QUADRO 2- O gestor da escola deve exercer liderança, dominar o planejamento e ser influente negociador para a formulação das estratégias de sucesso para atingir a aprendizagem dos alunos na escola?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Sim, mas não só ela todos.
B	Sim
C	Sim

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Na questão 2, todos afirmam que a diretora exerce sim liderança, isso é importante pois ajuda muito no desenvolvimento do crescimento da escola e de todos que estão envolvidos.

Para Luck (2001), o próprio conceito de gestão já carrega em si a ideia de participação, onde pessoas trabalham de forma associada analisando situações, trocando experiências e tomando decisões de forma conjunta. Esta mesma autora evidencia que:

O desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. [...] Por outro lado, a mobilização e o desenvolvimento dessa capacidade depende da capacidade de liderança de seus gestores. (LÜCK, 2008, p. 97).

Concordo com Lück (2005, p.89), quando ele ressalta que as práticas de gestão nas escolas que apresentam a melhoria dos resultados educacionais têm sido realizadas mediante grande empenho, criatividade e liderança de seus gestores, em especial de seus diretores. Há nessas escolas um esforço no sentido de promover consenso e direcionamento centrado na realização de objetivos educacionais claramente compreendidos, há envolvimento dos pais na gestão da escola e seu acompanhamento à escolaridade dos filhos, assim como também a abertura da escola para a comunidade. Mas, sobretudo, a participação efetiva dos diretores escolares no acompanhamento do processo ensino aprendizagem, observação da sua efetivação na sala de aula, acompanhados de feedback, de modo a promover as mudanças necessárias para que os alunos aprendam mais.

QUADRO 3- A gestora contribuí para o crescimento da qualidade de ensino na sua instituição? justifique a sua resposta.

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Creio que sim, sempre muito preocupada com a qualidade de ensino, sempre proporcionando cursos, palestra tanto pros alunos, quanto aos funcionários.
B	Sim, sempre q tem a oportunidade prepara eventos diferentes.
C	Não só ela, mas todos.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Segundo Freire (1996, p. 52) Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as Possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção. Parafraseando freire é importante entender que além de transmitir conhecimento, é saber que sem os alunos a escola não é nada, a escola tem que ter ações para atende lós da melhor maneira possível.

Confirmando essa afirmação Luck (2009 p.21) diz que para essa prática os alunos: (...) “devem ser envolvidos em ambiente e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade”. Alunos tendo sucesso na escola, pelo desenvolvimento de seu potencial e o gosto e hábito de aprender, são o foco principal da escola.

QUADRO 4- Como você considera sua relação com a atual gestora?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Não tenho o que reclamar me dou bem com todos.
B	Sim, sempre que solicitada ela prontamente me atende.
C	Não tenho muito mimimi, faço meu trabalho direito.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Percebe se nessa questão que a relação com os funcionários pode ser considerada harmoniosa. De acordo com Barros (2014), o gestor democrático exerce sua função levando em conta principalmente, o lado humano da comunidade escolar, pois sabe que não é apenas o diretor, mas sim um profissional que lida com sentimentos, com diversidades de pensamentos, com problemas diferentes, onde cada um acha que sua maneira de pensar é a correta. Assim sendo, o gestor é por natureza um mediador dos conflitos escolares, é ele que resolve que faz o papel de mediador, que conscientiza sua comunidade quanto á importância do bom relacionamento no ambiente escolar

QUADRO 5- Você acha que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela direção?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Não posso fala pelas outras áreas, mas, a minha da parte dos professores, sempre que precisamos somos atendidos.
B	Pelo que eu percebo sim.
C	As vezes sim, outras não.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Para Cury (2001, p.205):gestão implica a presença do outro, de interlocutores com os quais se dialoga e como os quais se produzem respostas para a superação de conflitos: “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos.

De acordo e com a colocação dos professores, pode perceber que todos segmentos são ouvidos e na medida do possível atendidos.

QUADRO 6- Você considera essa escola em que está atuando democrática? e sua gestora pode ser considerada democrática?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Sim, sempre procura resolver todos os problemas de todos.
B	Sim, procura dá o máximo de se para o bom desenvolvimento da escola.
C	Às vezes, deixa a desejar em muitas partes.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

De acordo com a colocação dos professores escola em que atuam é considerada democrática, e a gestora também pode se dizer que cumpre um papel democrático dentro da instituição, na medida do possível, pois também não se pode agradar a todos.

Uma escola pública popular não é apenas a que garante acesso a todos, mas também aquela de cuja construção todos podem participar, aquela que realmente corresponde aos interesses populares, que são os interesses da maioria; é portanto, uma escola com uma nova qualidade, baseada no empenho, numa postura de solidariedade, formando a consciência social e democrática (FREIRE, 1999, p.10).

4.3 Análise da pesquisa realizada com os alunos

QUADRO 1- Pode comentar como é a direção de sua escola?

ESCOLA	RESPOSTAS
--------	-----------

A	Eu gosto até o momento.
B	Sim. Temos um ótimo diretor que se envolve bastante com os alunos em todas as áreas.
C	É um bom diretor, muito amigo e divertido.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Aqui nessa questão é uma forma de saber como é a relação do gestor com os alunos, e pelo relato dos alunos, são gestores bons e que envolve com os mesmos, ou seja, tem uma relação boa entre ambos.

Na fala de Luck, (2000, p. 16). [...] 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.

QUADRO 2- Você considera a direção da sua escola democrático? Por quê?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Não era democrático, ele tomava as decisões entre a coordenação e os professores, depois comunicava com os alunos.
B	Não sei o que é isso.
C	Sim pois sempre estamos a parte de tudo.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Quando questionados nessa questão sobre a escola ser democrática, o aluno da escola A disse que não, que só chegavam e anunciavam à decisão, o aluno da escola B, afirma que não sabe o q seria democrático, já a escola C afirma sim pois sempre estão por dentro de tudo.

Interessante a colocação de Luck (2009 p.20), uma escola não é feita somente de alunos e professores, ou apenas de uma estrutura física, visto que existem muitas que nem o prédio têm. Um colégio necessita dos alunos, professores, coordenadores, gestão, corpo de funcionários.

QUADRO 3- Quais ações são realizadas pela direção que você considera importante para o crescimento seu como aluno?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Bons projetos, e ter ótimos profissionais.
B	Não sei

C	Com aulas diferenciadas.
---	--------------------------

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Quando questionados na questão 5, quando pergunta sobre as ações desenvolvidas pela equipe gestora que ajuda no crescimento dos alunos, na escola A e C e os alunos colocaram seu ponto de vista e em apenas na escola B o aluno não respondeu à questão.

Segundo Luck (2006, p. 78):Nesse sentido compreende-se que a gestão é importante e deve ser feita com qualidade, responsabilidade, coerência, conhecimento e confiança. Um bom gestor deve ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados.

Como mostra o autor Poti (2014, p. 44), é fundamental para o gestor educacional administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e aceitando opiniões divergentes. Deste modo, ele poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade, buscando atender seus anseios, e, principalmente, suas necessidades. Para isso, deve ter disciplina para integrar, aliando esforços necessários para realizar ações determinadas para melhoria da qualidade de ensino, tendo coragem de agir com a razão e liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

QUADRO 4- A direção da escola te deixa a vontade para expor suas ideias e opiniões?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	Não
B	Não mesmo
C	Sim

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Quando questionados na questão 4, enquanto dois alunos disseram que não dão suas opiniões, já em outra instituição o aluno afirmou que expõe suas ideias. Para que isso aconteça é necessário sempre haver um ambiente democrático sempre ouvindo um ao outro.

Para Freire (1997, p. 48):É preciso e até urgente que a escola se torne um espaço acolhedor emultiplicador de certos gestos democráticos como o de ouvir o outro, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge, de exprimir sua controvérsia. O gosto da pergunta, da crítica, do debate.

QUADRO 5- Na sua opinião é fácil assumir essa função de diretor?

ESCOLA	RESPOSTAS
A	De maneira nenhuma.
B	Acho que não.
C	Não, não é fácil.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Encerrando os questionamentos nessa questão, os alunos das três escolas confirmaram que não é fácil ser um gestor educacional.

Os gestores de escolas públicas devem possibilitar a transformação do atual quadro da educação, já que o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração e envolve “uma mudança de paradigma, isto é de uma visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade” (LÜCK, 2000, p. 34).

Depois de todos os dados apresentados aqui e seus resultados podemos perceber que as instituições escolares hoje pra serem democrática ainda tem um longo caminho a percorrer. Falar em gestão democrática, em gestores democráticos, não é fácil, muitos ainda tem receio em debater o assunto. Pode se perceber que o trabalho democrático é considerado pelos servidores da escola em análise, como um importante mecanismo do trabalho em equipe, abrindo caminhos para que todos os seus envolvidos participando efetivamente na busca pelo alcance dos objetivos e das metas da sua organização escolar.

A partir do posicionamento dos professores, dos alunos, pode se observar a necessidade de a gestão adotar ações que possibilitem uma maior participação, melhorando assim, alguns aspectos que são cruciais para a efetivação da democracia na escola. Aqui podemos fazer um paralelo, enquanto seus gestores afirmam que estão desenvolvendo um trabalho baseado na democracia, os outros segmentos ainda não conseguem ver essa democracia, ainda se percebe que a participação da comunidade escolar é muito limitada, não participam efetivamente desse processo, e os que participam, às vezes, comportam-se sem consciência da verdadeira função social da escola democrática. Foi possível observar que, na maioria das vezes, a maior parte dos membros que compõem alguns segmentos da escola desconhece e/ou ignora a importância da sua participação para o processo democrático.

Luck et all. (2002, p,34) ressalta as escolas necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar na resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e adquiria as habilidades necessárias.

Quanto melhor for a gestão democrática na instituição, mais haverá envolvimento dos profissionais de educação na gestão da escola, despertando assim maior interesse e participação de todos os profissionais.

Portanto, para que uma gestão democrática venha a se efetivar é necessária uma participação ativa e com consciência política por parte da comunidade escola, a gestão democrática deveria buscar soluções para esta problemática, incentivando a participação efetiva dos atores sociais deste processo,

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho possibilitou aprofundar conhecimentos sobre a gestão democrática. É um tema muito discutido o que tornou o desenvolvimento desse trabalho um pouco difícil, pois são várias as visões sobre o mesmo. Diante do estudo realizado, dos objetivos propostos e das respostas obtidas na coleta de dados, foi possível perceber a importância da atuação positiva do gestor no processo democrática dessas instituições. As escolas hoje requerem agora além do educador, um profissional dinâmico e autônomo. Conforme relatado por Gadotti e Romão (2002, p.48) “...para facilitar a participação é preciso oferecer todas as condições.

Percebe-se que o gestor tem boa vontade de trabalhar e fazer um bom trabalho, mas sabemos que não é fácil, mesmo assim cabe ao gestor ser o intermediador de conflitos e motivador de sua equipe, mas isso não tira a responsabilidade dos outros participantes da escola, afinal os gestores sozinhos não mantêm uma escola.

Outro fator imponente que não se pode deixar de esclarecer que toda a comunidade escolar precisa estar envolvida na construção do PPP, e não foi observada participação dos pais e alunos, e os gestores reconhecem que falharam nessa parte, pois elaboração de um projeto pedagógico em conjunto com a comunidade aumenta a possibilidade de sucesso na aprendizagem.

A qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las (LUCK, 2006, p. 48).

Na escola em análise, as dificuldades são as mesmas, para que isso realmente ocorra é necessário que o gestor escolar promova uma gestão participativa e democrática.

6. REFERÊNCIA

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

BARROS, Clautides Leite Guimarães. **O papel do gestor na mediação das relações no contexto escolar**. UNB. 2014.

BASTOS, João Batista. **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselhos escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. In: Programa Nacional do Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Secretaria de Educação básica, 2004.

_____. **Conselhos escolares, gestão democrática da educação e escolha de diretor**. In: Programa Nacional do Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Secretaria de Educação básica, 2004.

BECKHAUSER, Cristiane Aparecida Michel. **Implementação de uma nova proposta de gestão no colégio estadual dom Manoel Könner**. UFP. ITAIPU, 2011.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: o Município e a Escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da Educação - Impasses, perspectivas e compromissos**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CUNHA, João Paulo Medeiros da. **Gestão democrática escolar: um estudo de caso na escola estadual Aristóфанes Fernandes/RN**. UFRGN. Natal, 2016.

CURY, C. R. J. **O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática**. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **O princípio da gestão democrática na educação**. 2005. Disponível em: www.tvebrasil.com.br/salto. Acesso em 19 mar. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FELGAR, Julia Antonieta Simões; MORAES, Nasci de Campos. **A importância da Gestão Escolar Democrática**. VI Congresso de Iniciação Científica do Centro Universitário de Araras, São Paulo, 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia. Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996. 148p.

_____, **política e educação**. São Paulo: Cortez, 1997.

_____, **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro, 1999.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GURGEL, Claudio. **A gerência do pensamento – gestão contemporânea e consciência neoliberal**. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

HENGEMÜHLE, Adelar. **Gestão de Ensino e Práticas Pedagógicas**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

PÁDUA Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa Abordagem teórico prática**. Campinas: Papyrus, 1996.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 259p.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica – São Paulo**: Saraiva, 2004.

LOURENÇO FILHO, Manuel Bergström. **Organização e Administração Escolar: curso básico**. 8. ed. Rio de Janeiro: Instituto de Estudos e Pesquisas educacionais Anísio Teixeira, 2007.

LUCK, Heloísa (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun., 2000.

_____. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Rosilda Baron. **Escola cidadã do Paraná: análise de seus avanços e retrocessos**. Campinas: Unicamp, 1997.

PÁDUA Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa Abordagem teórico prática**. Campinas: Papyrus, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papyrus, 1996.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.

_____. **Administração Escolar, Introdução Crítica**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____, **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

POTI, Daniela Pinheiro Alves. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas**. UNB. Brasília. 2014.

RICHARDSON, Roberto. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, N. **Da mistificação da escola a escola necessária**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA, Maria Geraldina de Aquino da. **Conselho Escolar: Estrutura da Gestão Democrática, mecanismo de ingerência na escola ou figura de retórica?** Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2002.

VEIGA, Ilma. Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. São Paulo: Papirus, 1995.

_____, **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas, Papirus, 1998.

_____, **Projeto Inovações e projeto-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** Caderno Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez. 2003.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE O GESTOR DEMOCRÁTICO NA ATUALIDADE

ESTA PESQUISA DESTINA-SE A CONHECER A OPINIÃO DOS DIFERENTES SEGMENTOS DA COMUNIDADE ESCOLAR SOBRE SEU GESTOR, PODE SER CONSIDERADO DEMOCRÁTICOS?

APÊNDICE 1 PROFESSORES

1- A ATUAÇÃO DO GESTOR DA ESCOLA PODE INFLUENCIAR NA MELHORIA DAS APRENDIZAGENS DOS ALUNOS?

2- O GESTOR DA ESCOLA DEVE EXERCER LIDERANÇA, DOMINAR O PLANEJAMENTO E SER INFLUENTE NEGOCIADOR PARA A FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE SUCESSO PARA ATINGIR A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS NA ESCOLA?

3- A GESTORA CONTRIBUÍ PARA O CRESCIMENTO DA QUALIDADE DE ENSINO NA SUA INSTITUIÇÃO? JUSTIFIQUE A SUA RESPOSTA.

4- COMO VOCÊ CONSIDERA SUA RELAÇÃO COM A ATUAL GESTORA?

5- VOCÊ ACHA QUE AS OPINIÕES DOS DIFERENTES SEGMENTOS DA COMUNIDADE ESCOLAR SÃO OUVIDAS E LEVADAS EM CONSIDERAÇÃO PELA DIREÇÃO?

6- VOCÊ CONSIDERA ESSA ESCOLA EM QUE ESTÁ ATUANDO DEMOCRÁTICA? E SUA GESTORA PODE SER CONSIDERADA DEMOCRÁTICA?

QUESTIONÁRIO SOBRE O GESTOR DEMOCRÁTICO NA ATUALIDADE

APÊNDICE 2 GESTORES

1- UTILIZA ALGUMA ESTRATÉGIA PARA AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA?

2- A ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO CONTOU COM A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE?

3- A DIREÇÃO EXPÕE AS CONDIÇÕES FINANCEIRAS DA ESCOLA AOS ALUNOS?

4- QUANDO A EQUIPE PEDAGÓGICA TOMA DECISÕES SEM SEU CONHECIMENTO OU SUA AUSÊNCIA QUAL SUA ATITUDE?

5- VOCÊ SE CONSIDERA UM GESTOR DEMOCRÁTICO?

6- QUAIS AS MAIORES DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA EXERCER ESSA FUNÇÃO?

