

**FACULDADES DOCTUM DE SERRA
CURSO DE PEDAGOGIA**

**DAYANE MARTINS DIAS MELO
DÉBORA DO VALE BASTOS
HEVERLAYNE LIMA SOUZA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM OLHAR CONTEMPORÂNEO A
PARTIR DO AMBIENTE ESCOLAR**

**SERRA
2019**

DAYANE MARTINS DIAS MELO
DÉBORA DO VALE BASTOS
HEVERLAYNE LIMA SOUZA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM OLHAR CONTEMPORÂNEO A
PARTIR DO AMBIENTE ESCOLAR**

Artigo de Conclusão de Curso submetido à
Faculdades Doctum de Serra curso de
Pedagogia como requisito parcial para
obtenção do título de Licenciatura Plena em
Pedagogia.

Orientadora: Msc Dorcas Rodrigues Silva
Recamán.

Serra
2019

DAYANE MARTINS DIAS MELO
DÉBORA DO VALE BASTOS
HEVERLAYNE LIMA SOUZA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM OLHAR CONTEMPORÂNEO A
PARTIR DO AMBIENTE ESCOLAR**

Artigo de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Doctum de Pedagogia da Serra como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Aprovada em ____ de _____ de 20__.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº. Msc Dorcas Rodrigues Silva Recamán
Faculdades Doctum de Serra Curso de Pedagogia

Profº: Ms. Maria Das Dores Santos Silva
Faculdades Doctum de Serra Curso de Pedagogia

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM OLHAR CONTEMPORÂNEO A PARTIR DO AMBIENTE ESCOLAR¹

MELO, Dayane Martins Dias

BASTOS, Débora Vale

SOUZA, Heverlayne Lima²

RESUMO

O tema deste artigo, parte da importância do gestor no ambiente escolar, bem como, busca entender suas atribuições e as dificuldades encontradas durante o exercício de suas atividades na gestão democrática e participativa na escola. Partimos da história da gestão escolar, da gestão democrática perante a legislação, da transição da administração para a gestão e as contribuições de um diretor como gestor escolar na presença de uma gestão democrática e participativa. A gestão escolar engloba as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades nas unidades escolares quanto a elaboração e execução da proposta pedagógica, a administração de pessoal e os recursos materiais e financeiros. O modelo de gestão democrática e participativa valoriza a participação da comunidade no processo de tomada de decisão, construindo os objetivos de forma coletiva. Na gestão democrática o gestor continua sendo o principal responsável pela instituição, no entanto, ele divide suas responsabilidades com a comunidade escolar, professores, coordenadores e supervisores. A pesquisa de campo realizada a partir de uma concepção qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, teve como objetivos compreender a importância da gestão democrática e participativa no ambiente escolar e seus respectivos desafios, bem como, discutir sobre a real importância da prática da gestão no ambiente escolar e ainda descrever a participação e função dos gestores no contexto escolar. A falta de conhecimento de alguns funcionários sobre de fato como ocorre a gestão democrática afetam o processo da gestão. Afeta também a atitude do gestor que acredita e delega as responsabilidades a sua equipe implicando diretamente no sucesso a ser alcançando.

¹ O presente artigo corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso produzido como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

² Alunas do curso de Pedagogia da Faculdade Doctum de Serra turma 2019/1. E-mail das autoras: dayanemdmelo@hotmail.com, deboraa.tdb@hotmail.com, heverlaynesouza@yahoo.com.br.

Palavras-chaves: Gestão Democrática, Gestor, Comunidade Escolar.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivos compreender a importância da gestão democrática e participativa no ambiente escolar e seus respectivos desafios, bem como, discutir sobre a real importância da prática da gestão no ambiente escolar e ainda descrever a participação e função dos gestores no contexto escolar . Deste modo, poder identificar as atribuições e as dificuldades encontradas pelo gestor no ambiente escolar embasado nos princípios da gestão democrática e participativa para que haja o desenvolvimento pleno do ensino e da educação como um todo. A responsabilidade do gestor escolar é a de responder pela gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas.

Os objetivos desta pesquisa foram os de contextualizar a história da gestão escolar, da gestão democrática perante a legislação, a transição da administração para a gestão e as contribuições de um diretor como gestor escolar na presença de uma gestão democrática e participativa.

Tendo em vista que o diretor assume funções de natureza administrativas e pedagógicas ele precisa articular todos os setores da escola de forma a garantir o bom desempenho dos profissionais que trabalham com ele e principalmente a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

A comunidade escolar tem uma responsabilidade no processo de ensino das instituições educacionais e participam o diretor de escola, o coordenador pedagógico, o supervisor de ensino, os professores e todos os demais funcionários, além da família que tem um papel importante e fundamental neste processo uma vez que a qualidade da educação é de interesse tanto da equipe escolar como dos pais.

Para que ocorra uma gestão democrática e participativa todos os setores da escola precisam ser considerados, mesmo aqueles que não façam serviços burocráticos ou pedagógicos. Neste sentido,

Os funcionários em geral, embora não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na

concretização dos objetivos educacionais. Em vista disso, sua participação na gestão da escola deve levar em conta, não apenas sua colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são. (PARO, 2010, p.162-163).

Para melhor resultado dessa gestão é necessário que todos os envolvidos tenham os mesmos ideais, e os participantes compreendam o papel do gestor nesse processo.

Baseados nesses fundamentos foi levantado a seguinte questão: **Quais os principais desafios para o gestor escolar e como ele pode interferir positivamente na educação?**

Para buscar uma resposta clara e objetiva para tal questionamento foi realizada uma pesquisa de campo por meio de entrevistas com a um diretor de cada instituição denominado diretor A da Educação Infantil e diretor B do Ensino Fundamental e com um pedagogo, um coordenador e a presidente do Conselho Municipal de Educação de Serra. Nas entrevistas foram obtidas informações relevantes sobre como acontece o trabalho de um diretor escolar, seus conhecimentos sobre o cargo, suas atribuições e dificuldades que interferem no desenvolvimento e o sucesso do seu trabalho.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Paulo Freire (2001), “o Brasil foi “inventado” de cabeça para baixo, autoritariamente. Precisa-se reinventá-lo em outros termos. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases, “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: Vinculação entre educação escolar, o trabalho e as práticas sociais”. (LDB, Art. 3º, XI). A escola tem como objetivo por meio de atividades educativas despertar o compromisso social dos indivíduos, com o intuito de promover mudanças na formação de alunos que sejam cidadãos portadores de uma nova visão de mundo reinventado, através da criticidade e da participação.

Assim definido o papel social que cabe a escola é importante frisar a função que cabe ao diretor escolar. Pois, além de manter o trabalho pedagógico organizado, ele tem como principal meta entender as demandas da comunidade com o objetivo de sempre realizar melhorias tanto na educação como no espaço escolar, financeiro e

no seu pessoal, de modo que a escola seja um ambiente que consiga atender as necessidades da comunidade, dos alunos e de seus profissionais, para que assim o trabalho do mesmo interfira positivamente na construção da sociedade.

Tendo em vista que o diretor assume funções de natureza administrativas e pedagógicas ele precisa articular todos os setores da escola de forma a garantir o bom desempenho dos profissionais que trabalham com ele e principalmente a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. De acordo com Libâneo (2005), a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

Considerando as reflexões acima fazemos a seguinte pergunta: **Quais os principais desafios para o Gestor escolar e como ele pode interferir positivamente na educação?**

Tendo como objetivo geral compreender a importância da gestão no ambiente escolar e os desafios encontrados pelo mesmo. Como objetivos específicos discutir sobre a real importância da prática da gestão no ambiente escolar e descrever a participação e função dos gestores no contexto escolar.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico a revisão de literatura, pautada em três pesquisas realizadas em dissertações de mestrado relacionadas à temática da gestão em diversos olhares.

A primeira pesquisa foi escrita por Nessler (2013) realizada na Universidade Federal de Santa Maria. Este trabalho teve como problema central de pesquisa os desafios do gestor escolar na função de diretor. O objetivo foi definir os principais problemas enfrentados no dia a dia e que interferem negativamente no trabalho deste profissional. A metodologia utilizada para a realização da pesquisa foi o estudo de caso. A pesquisa aconteceu em uma escola pública municipal de ensino fundamental do município de Três passos-RS e envolveu o diretor desta instituição. Nessler (2013) utilizou como principal matriz teórica Lück (1998). Através dessa pesquisa a autora pode concluir que ainda temos um longo caminho a percorrer para

que consigamos efetivar uma gestão de ensino mais democrática e com maior qualidade, uma vez que, problemas como falta de pessoal e de investimentos ainda são comuns nas escolas públicas do nosso país.

A segunda pesquisa foi de Almeida, (2012) com o título “Desafios da Gestão Escolar” uma monografia de Especialização realizada na universidade de Santa Maria Centro de Educação, curso de Pós-Graduação a distância, especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional, sua problematização Central da pesquisa se dá sobre o desafio que se encontra os gestores perante os recursos e as perante mudanças que enfrentam a organização no contexto Escolar. Seu objetivo está voltado para a função social da Educação e da Escola, compreender os principais órgãos colegiados que compõem a organização da Gestão Escolar; Identificar quem são e quais as atribuições dos gestores, seguindo os princípios da Gestão Democrática.

Sua metodologia está voltada em dados, informações, coletas de pesquisas realizadas, sendo uma pesquisa qualitativa e bibliográfica trazendo grandes autores que contextualizam sobre o tema Gestão, fazendo descobertas, encontrando novos significados ao que refere ao tema estudado. Em relação aos principais estudiosos a autora faz uso de várias biografias citações como de Libâneo (2004); Fonseca (1997); Ferreira (2006), entre outros.

A autora menciona que de acordo com os objetivos propostos pelo o estudo bibliográfico realizado, a pesquisa constatou que embora a gestão escolar democrática ainda enfrente muitos desafios para se tornar uma prática efetiva, muitas são as possibilidades que podem vir a servir de subsídios para a efetivação deste processo tão importante para a evolução do bem comum de nossas escolas.

Por último Silva, (2011) apresentou um artigo sobre gestão educacional e seus desafios na escola pública na Universidade Católica de Brasília (UCB) O problema central do trabalho é deixar claro o contexto no qual surge a gestão democrática, o conceito de gestão democrática nas escolas públicas os seus instrumentos que ampliam a participação da sociedade, e o papel dos gestores e dirigentes da escola. Seu objetivo é dar mais ênfase ao tema para contribuir de forma significativa, num tema importante e bastante discutido. Sua metodologia ocorre de forma bibliográfica em que o autor vem trazendo os atores como Paro (2010), Libâneo (2004), Luck (2000), Freire (2001) entre outros.

Com uma pesquisa qualitativa também na escola do Distrito Federal. O autor compreende que por meio da revisão bibliográfica realizada, concorda que a gestão escolar da forma como hoje é entendida foi forjada no final da década de 1980, com inspiração nos movimentos pró-democracia e pró-ampliação da participação popular, acompanhado, assim, as lutas e pressões da sociedade por transformação social e melhor qualidade nos serviços prestados pelo Estado. No caso da escola do Distrito Federal o que se observa é que os maiores obstáculos à consolidação da gestão democrática estão associados à precariedade da infraestrutura escolar e a carência de recursos colocados à disposição dos gestores para melhor atender às demandas da sociedade.

A leitura dos três trabalhos nos faz compreender que a gestão escolar precisa de diversas melhorias, e que são muitos os obstáculos que um gestor encontra em sua trajetória uma vez que o gestor é o principal porta-voz da organização e deve sempre zelar pelo interesse de todos os envolvidos.

Assim se faz relevante que o diretor saiba os principais desafios do setor e da grande importância que seu cargo tem para a instituição, pois como vimos ele precisa fazer com que toda a escola tenha um bom funcionamento e precisa lidar com diferentes setores ao mesmo tempo fazendo com que todos tenham um bom funcionamento.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Breve histórico da gestão escolar

A palavra Gestão vem do latim, *ad-* que significa direção, tendência para e *minister* – que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outra ou presta serviço a outro (CHIAVENATO, 2003).

Administração, entretanto, é uma prática primitiva que acontece desde os antepassados sempre existindo formas diferentes de administrar bens, terras, famílias, tribos, entre outros, utilizando vários recursos. Para Martins (1991) a administração é capaz de estabelecer objetivos livremente e recursos racional.

No século XVIII com a Revolução Industrial a sociedade começou a ter necessidade de mão de obra, no entanto as escolas também tiveram a necessidade de ter métodos empresariais. No decorrer do tempo, aconteceram diversas mudanças na área escolar, dando ênfase à formação cultural e social sem deixar de priorizar a formação profissional.

Libâneo (2001) acrescenta ao conceito de gestão a dimensão de atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Foram surgindo várias teorias administrativas ao longo dos anos, cada teórico defendendo suas ideias e conceitos como, por exemplo, Frederick W. Taylor (Administração da Oficina – 1903) que tinha a preocupação do desperdício e elevação do nível de produtividade influenciando a teoria administrativa científica.

Ainda de acordo com Henri Fayol (1814 – 1925) a teoria administrativa que compreendia que o funcionário tem a oportunidade para exercer sua faculdade administrativa, podia subir de cargo, ser reconhecido, generalizando o conceito de administração com organização, comando, controle.

Max Weber iniciou a teoria Burocracia, surgida na Europa no século XX em que define a administração e segundo Silva, (2011, p.160) “como uma estrutura de relacionamentos, poderes, objetivos, papéis, atividades, comunicações e outros fatores que existirem quando pessoas trabalham juntas”.

A administração escolar é formada por diferentes indivíduos de modo a satisfazer as exigências políticas e da moderna pedagogia. A Constituição Federal de 1988, no seu artigo 26 defende a gestão como forma democrática e participativa, proporcionando maior liberdade e autonomia em suas decisões políticas e sociais.

A Gestão Escolar é essencial para o bom funcionamento da escola e contribui para a efetivação do processo de ensino e aprendizagem do aluno e que envolve vários setores, entre eles, podemos citar quatro áreas principais: Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa, Gestão Financeira e Gestão de recursos humanos. Elas precisam estar em constante sintonia para o bom funcionamento da instituição. Logo, o gestor precisa fazer a ligação entre os diferentes setores para o melhor desenvolvimento da escola tendo em vista que um está ligado ao outro, e

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2006, p 23).

Segundo Abranches (2003), em meados de 1980 vários projetos foram desenvolvidos voltados para a gestão democrática como a eleição para diretor, conselho de escola, administração escolar, de forma participativa envolvendo questões financeiras, administrativas e pedagógicas.

Ainda Ledesma e Nascimento (2008, p.292- 293), também alertam para os diferentes modelos de gestão que precisam ser refletidos dentro do cotidiano escolar e que nos remete a compreensão de que

[...] a autoridade está revestida de autoritarismo e conseqüentemente impõe controle, força, rotina e mantém ordens que instituem na pratica do conformismo, fazendo com que o poder pareça algo estático, onde uns o detém e outros a ele se submetem.

A passagem conceitual da administração para o novo conceito democrático de gestão implicou em dificuldades de aceitação em dividir e compartilhar ideias e autoridade na preocupação da sua função como chefe ser diminuída, tendo que muitas vezes abrir mão da autoridade dentro da escola.

4.2 Gestões democráticas e a legislação

A gestão democrática é compreendida pela participação da família, dos funcionários e da comunidade em vários setores da escola, juntos resolvem sobre projeto pedagógico, recursos, ou seja, em tudo que a escola precisar decidir.

A gestão democrática participativa é coletiva, porém, para que seja efetivada essa participação à escola deverá seguir os mecanismos da comunidade e garantir o financiamento do poder publico.

Surge a partir de 1980 debates a cerca da gestão democrática, mas, somente em 1988 pela Constituição Federal fica definida a gestão democrática no ensino público na forma da lei. Alguns anos mais tarde a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional (LDB Lei nº 9.394/96), veio reforçar esse princípio.

Para que essa Gestão funcione é necessário que cada sujeito participativo tenha clareza e responsabilidade de sua função na comunidade escolar. Faz parte da organização da gestão e sua luta a autonomia na escola, Financiamento nas escolas, escolha dos dirigentes nas escolares, criação de órgão colegiado, construção do projeto político pedagógico- PPP e Participação da comunidade.

Segundo a LDB (1996), artigo 14 e 15:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Os artigos acima indicam que a legislação garantem à escola autonomia as unidades com a participação de profissionais envolvidos e de toda a comunidade. A gestão democrática na escola assegura o direito de todos à educação, fortalece a escola como instituição e contribui para a superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas, assegurando a construção da qualidade social inerente ao processo educativo. “A gestão, por sua vez, envolve estas atividades necessariamente, incorporando certa dose de filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas” (LUCK, 2006, p. 99).

A escola precisa criar mecanismo que garanta a participação de todos nas instâncias educativas, tendo uma compreensão política e social da escola, essa formação consiste no envolvimento do conselho Escolar, Associação de pais e mestres, Grêmios estudantil, Conselho de Classe, construindo projetos educativos partilhando poder e decisão nas instituições.

Na visão de Rodrigues (1987, p.43) "preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos", para que possa exercer com fidelidade seu papel na gestão da escola.

Logo, para que funcione a gestão democrática é necessária a participação de todos em reuniões feitas pelo diretor no intuito de expor as ideias e buscar juntos soluções para as situações do cotidiano escolar. Não mais apenas com uma resposta vindo

do gestor, mas democraticamente, de modo que juntos toda a equipe possa chegar a um denominador comum solucionando pendências.

Pode-se dizer que essa solução em conjunto se chama autonomia, ou seja, a escola com uma participação democrática em sua administração.

Segundo Barros (1998 p.16) “A autonomia é uma maneira de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis”.

E também tem sido discutido por Libâneo (2005, p.332):

“O gestor escolar tem que se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola, o caminho é a descentralização, isto é o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais e professores”.

O diretor tem o papel fundamental na administração da escola, desempenhando varias funções, sendo necessário usar de criatividade, bom relacionamento, bom desempenho na liderança democrática junto com os grupos que compões essa democracia, ter em comum o ponto de vista da valorização de pensamentos e ideais para uma melhoria na qualidade do ensino, buscando sempre atrair os alunos para que diminua a evasão escolar.

4.3 Da administração à gestão escolar

No período dos anos de 1930 até 1980 a administração escolar baseou-se na administração em formato empresarial, no qual o trabalho era hierarquizado e restrito trazendo muitas dificuldades nas ações democratas que facilitaria uma educação para todos.

Após o movimento de redemocratização veio à possibilidade de uma gestão democrática escolar visando qualidade, igualdade e obrigatoriedade. Com a Constituição Federal de 1988 foi instituído a gestão democrática e em 1996 houve a sua consolidação através da LDBN nº 9394/96 que introduz uma nova organização escolar não mais pela Administração Empresarial, mas como Gestão de forma democrática que capacita uma autonomia do sujeito mediante a participação coletiva.

Administração e Gestão escolar passam por questionamentos acerca de seu significado, podendo então entender suas trajetórias e mudanças nas transformações tecnológicas, sociais e econômicas, assim como na forma pedagógica no âmbito escolar.

Gestão escolar e administração são diferentes em algumas obras, mas semelhantes em outras, em momentos a gestão apresenta igualdade em sua forma de resolver seus problemas, mas em outro momento se estabelece de forma política dentro da instituição de ensino.

Para Chiavenato (2000), a administração é o gerenciamento de forma coerente das atividades de um estabelecimento com fins lucrativos ou não.

Nenhuma organização se mantém sem administração, a ideia de administração se vê como centralizadora a quem se delega poder. Um administrador tem a característica de ser objetivo, imparcial e previsível, onde sua função é planejar, organizar, dividir e racionalizar o trabalho, além de permanecer neutro visualizando de fora e desempenhando sua liderança para atingir seu rendimento.

No entanto, a característica de um gestor é alcançar resultados a partir da coletividade do trabalho, interagindo de forma subjetiva com os envolvidos, participando do processo até que se obtenham resultados significativos, sendo parte da gestão pelo seu conhecimento de liderança.

Na gestão escolar, o professor, o diretor, o supervisor, pais e alunos além da comunidade, fazem parte como sujeitos ativos; com autonomia e a participação coletiva, buscando sempre a forma democrática para resolver as questões.

Segundo Freire, (1995, p.98):

É preciso e até urgente que a escola vá se formando em um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica e do debate. O gosto do respeito a coisa pública que entre nós vem sendo tratada como coisa privada que se despreza.

Surge uma nova visão da gestão, onde o ato de administrar se transforma com o olhar do educador pensando de acordo com a realidade educacional, requerendo a participação dos envolvidos empenhados na democracia e na aprendizagem significativa.

A ligação conceitual da administração e gestão escolar é complexa, constatando que nesse período da educação globalizada as instituições buscam atualização para agir diante de desafios.

Assim foi possível identificar que o termo administração não tem sido mais utilizado dando espaço ao termo gestão, em que não é apenas uma pessoa que tem o poder, surgindo um novo modelo de práticas democráticas.

4.4 Contribuições do diretor como gestor escolar

O diretor então compreendido como gestor é fundamental para o funcionamento da instituição de ensino. Entre suas obrigações pode-se destacar o trabalho com o administrativo e financeiro, o acompanhamento do desenvolvimento pedagógico, a harmonia do corpo docente, além da interação família e aluno.

O diretor escolar trabalha para que a gestão administrativa da escola funcione, o que inclui estrutura física, a distribuição de verbas para a manutenção e construção, além de organização e administração dos horários, entre outros, alinhando sempre com o pedagogo da instituição.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos objetivos educacionais, organizado, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal (LUCK, 2004, p.32).

O diretor em sua gestão elabora junto com o pedagogo todo o planejamento da escola com objetivos, metas e estratégias definidas a longo e curto prazo.

É papel do diretor durante a sua gestão adotar tecnologias que facilitará e inovará o trabalho na escola. Uma gestão informatizada trará uma qualidade nos serviços prestados como controle de faltas, registros de alunos, enviarem boletos quando são escolas particulares, emitir certificados, entre outros.

Na gestão escolar o diretor tem a função de controlar os gastos, podendo contar com a ajuda de uma planilha ou em software de gestão. É importante que o patrimônio seja preservado e bem cuidado, estando ele sempre presente na instituição.

O diretor escolar estabelece uma gestão participativa e democrática, não se tornando apenas um líder autoritário resolvendo sozinho e tomando suas decisões, mas promove a participação de forma democrática convocando toda a escola para resolver os conflitos e tomar as decisões. “Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos” (LUCK, 2011, p.22).

Seu trabalho precisa estar alinhado com o pedagogo da escola, apesar de lidar com leis e administração do espaço o diretor precisa ter seu olhar voltado para os alunos, é importante ter um planejamento sólido das atividades buscando sempre avaliar com um indicador de aprendizagem mostrando como está com o aluno e o professor.

É importante se atentar para as condições que lhes são oferecidas no trabalho, o bom desenvolvimento do conselho de classe, e o retorno de satisfação da escola com a comunidade. Diante dessa avaliação o diretor junto com a equipe poderá avaliar o que continuará ou não no próximo ano letivo.

O diretor precisa deixar claros os valores da instituição, para que não fiquem apenas no estatuto ou na elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, mas que funcione fazendo com que todos entendam e coloquem em prática.

Quando o gestor se alia aos princípios legais e morais da gestão democrática, ele deixa de ser chefe para ser um líder capaz de promover mudanças em um grupo de trabalho.

A função do diretor está escrita em leis e documentos, mas, é com a prática que se percebe o que torna o profissional um gestor competente, com uma postura democrática e de liderança tendo a consciência do seu papel no espaço escolar, buscando interação entre professores, funcionários, alunos e comunidade com o objetivo de transformar a realidade da escola avaliando a aprendizagem dos alunos.

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e segundo Ramos P. e Ramos M. assim descreve essa abordagem:

” há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação do sujeito e a atribuição de significados são basicamente na pesquisa qualitativa. O pesquisador tende a analisar os dados indutivamente” Ramos P.e Ramos M (RAMOS & RAMOS, 2008, p.38).

A pesquisa apresentada teve como objetivo geral compreender os principais desafios para o gestor escolar, discutir sobre a real importância da prática da gestão no ambiente escolar e descrever a participação e função dos gestores no contexto escolar. A pesquisa utilizou-se roteiro de entrevista semi-estruturadas como instrumento de coleta de dados. Os roteiros foram aplicados com o objetivo de descobrir o que os sujeitos da pesquisa compreendem em relação ao assunto em questão, foram aplicadas entrevistas com caráter qualitativo.

A escolha pelos entrevistados se deu de forma intencional com os sujeitos que atuam nas seguintes áreas da educação, a saber: diretor, pedagogo e coordenador e a presidente do Conselho Municipal de Educação Municipal da Serra, verificou-se o ponto de vista de cada um em relevância ao direcionamento pautado.

Assim, obtiveram-se as respostas de cada sujeito e primeiro foi feita a análise das respostas da presidente do Conselho de Educação Municipal da Serra, em seguida verificou-se com a diretora A com a diretora B, posteriormente analisamos o relato do pedagogo e do coordenador, essa análise demonstrou que a maioria dos profissionais que trabalham nas escolas municipais da cidade de Serra considera a gestão praticada nas escolas em que atuam uma gestão democrática e participativa, porém apresentaram as dificuldades para que ela aconteça.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As questões foram elaboradas a partir das pesquisas bibliográficas realizadas para a construção deste artigo, com a intenção de compreender a realidade que se

encontrou nas escolas municipais de Serra-ES, tendo como modelo a gestão democrática de escolas de ensino fundamental e educação infantil. Para compreender o que se espera dos diretores do município de Serra foi realizada a entrevista com a presidente do Conselho de Educação Municipal de Serra Prof^a Rosane Edna da Silva, um diretor de cada instituição, denominado diretor A da Educação Infantil e diretor B do Ensino Fundamental, e, um pedagogo e um coordenador, com o intuito de compreender a visão em torno da gestão.

Nas entrevistas foi possível obter informações relevantes sobre como acontece o trabalho de um diretor escolar, seus conhecimentos sobre o cargo, suas atribuições e dificuldades que interferem no desenvolvimento e o sucesso do seu trabalho.

A entrevista realizada com a presidente do Conselho Municipal da Serra trás as seguintes questões que aqui serão expostas e comentadas: **Qual seu nome, sua escolaridade e tempo de atuação no magistério?**

E, assim a respondente diz:

“Meu nome é Rosane Edna da Silva. Sou graduada em Pedagogia com habilitação em Supervisão Escolar, Séries Iniciais e Educação Infantil. Tenho duas especializações: Psicopedagogia Institucional e Gestão da Educação: Habilitação em Administração, supervisão, inspeção escolar, Coordenação Escolar e Orientação Educacional. Atuo no Magistério desde 1989. Iniciei minha caminhada em Colatina, dei minha contribuição em João Neiva e desde 2004 atuo no Magistério da Prefeitura Municipal de Educação. No município de Serra já exerci as funções: professora regente, coordenadora do Programa Escola Aberta em Unidade de Ensino, Coordenadora de turno em Escola de Tempo Integral, substituição do diretor escolar (respondendo pelo gestor em período de férias), tesoureira do Conselho de Escola, Assessora da GIPAE (Gerência de Inspeção, Planejamento, Avaliação e Estatística) da Secretaria Municipal de Educação da Serra e, em 2019 (amparada pelo Decreto N^o 3282/2018), assumi a Presidência do conselho Municipal de Educação da Serra”.

Em relação à segunda questão, que indaga: **quais os maiores desafios encontrados durante o período em que respondeu pela direção escolar (período em que o gestor se encontrava de férias)?**

A respondente, diz: “Respondi pela Unidade de Ensino amparada pelo Regimento Referência da Unidade de Ensino do município da Serra Art.32 – O diretor escolar, em seus impedimentos eventuais, acolhera a indicação do Conselho de Escola para seu substituto, quando em período superior a 30 (trinta) dias, observando as disposições legais. Parágrafo único - A substituição do diretor em período igual ou inferior a 30 (trinta) dias é feita, prioritariamente, por administrador escolar, membro do corpo pedagógico ou docente, obedecendo a sua carga horária, atendendo alternadamente a unidade de ensino, ou ainda por um profissional indicado pela Secretaria da Educação, designado por ato, na forma de legislação vigente. Assumi atribuições desafiadoras, tais como: Responsabilizar-se pelos resultados da escola; assegurar o cumprimento das deliberações do Conselho de Escola, observada a legislação vigente, exercer as autonomias pedagógicas, financeiras e administrativas conquistadas e zelar pelos seus avanços; integrar os turnos delegando poderes, distribuindo funções, atribuindo responsabilidades estimulando todos os setores; encaminhar, na área de sua competência, os recursos, processos, petições ou ofícios dirigidos a qualquer órgão e/ou remetê-los devidamente informados a quem de direito, nos prazos legais; convocar e presidir as reuniões realizadas na unidade de ensino, inclusive o conselho de classe; assegurar o cumprimento do Calendário Escolar e a aplicação do programa de Ensino e Proposta Pedagógica. Posso afirmar que foi desafiador e que não foi difícil porque em uma gestão democrática o sucesso sempre será alcançado.”

Quando solicitada para relatar sobre a **Gestão nas Unidades de Ensino do município da Serra**, a respondente afirma:

“A gestão da Unidade de Ensino deve ser entendida como um processo que organiza seu funcionamento, compreendendo a tomada de decisão, o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação da política educacional, no âmbito da Unidade de Ensino, com base na legislação em vigor e de acordo com as diretrizes emanadas pela secretária Municipal de Educação. Ela é desenvolvida de modo coletivo, liderada pelo diretor, sendo o conselho de Escola a instância de elaboração e deliberação do seu funcionamento.

O Conselho de Escola é encontro permanente de debates e órgãos articuladores de todos os setores, escolar e comunitário, constituindo-se, em cada Unidade de Ensino, de um colegiado, formado por representantes dos segmentos da

comunidade escolar, cuja estruturação e funcionamento atenderão aos prescritos na legislação em vigor, que constitui seu regulamento e nas demais legislações específicas. Os segmentos da comunidade escolar e local são: Alunos regularmente matriculados na Unidade de Ensino; Pais de Alunos ou Responsáveis; Representantes da comunidade local onde a Unidade de ensino está inserida.

Os recursos são encaminhados pelo Município e pelo Governo Federal. O Conselho de Escolas se reúne e faz o Plano Anual de aplicação dos recursos. A prestação de contas, demonstrando a aplicação dos recursos administrativos, acompanhada de parecer conclusivo sem ressalvas do Conselho Fiscal é encaminhada à SEDU/Serra, pelo presidente do Conselho de Escola (Diretor (a) Escolar), no prazo estipulado para análise. A prestação “de contas é condição para liberação de novas transferências.”.

“Cabe ao diretor da Unidade de Ensino proporcionar condições para organização e funcionamento do Conselho de Escola.”

De acordo com a entrevista realizada conclui-se que a Presidente do Conselho Municipal de Educação da Serra é uma profissional com a qualificação necessária ao desempenho de suas funções possui vasto conhecimento e experiência, entretanto classifica o cargo como desafiador pelas suas atribuições contidas, contudo acredita que quando se há uma gestão democrática e participativa o sucesso sempre será alcançado. O que se espera de um diretor em sua concepção é uma gestão organizada que compreende as decisões, o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação da política educacional. Por tanto a gestão, deve ser desenvolvida de modo coletivo e liderada pelo diretor ao qual cabe proporcionar condições para a organização e o funcionamento da escola ou de outros espaços educacionais.

Dando seguimento às entrevistas foram analisadas as respostas dos dois diretores, denominados Diretor A da Educação Infantil e Diretor B do Ensino Fundamental no que se refere à formação acadêmica, foi realizada a seguinte pergunta: **Qual sua formação (tem especialização, mestrado, doutorado?). Há quanto tempo atua na área da educação? E como gestor escolar?**

Nesse sentido, o Diretor A: “Graduada em pedagogia pós em Educação Ambiental, Inspeção Escolar e coordenação pedagógica mestrado em educação permanente.

Atuo no quadro efetivo do magistério da rede municipal de Vitória (professora de 2002 até 2008 e pedagoga de 2008 até 2016) e Serra (professora de 2002 até 2006 e pedagoga de 2006 até 2016). Assumi a gestão do CMEI em 2016.”

O Diretor B, diz que: “Graduada em licenciatura plena em Educação Física desde 2003 pela Universidade de Vila Velha – UVV atuo como professora desde 2008. Assumi o cargo de Diretora em 2016 através da realização de uma prova na qual passei para concorrer à eleição, apresentei um projeto a comunidade e fui eleita”.

Foi possível identificar que ambos possuem a formação necessária para atuar na área da educação, uma vez que a Resolução nº 2 do Conselho Nacional de Educação, em seus artigos 10º e 11º normatizam que:

Art. 10. A formação inicial destina-se àqueles que pretendem exercer o magistério da educação básica em suas etapas e modalidades de educação e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos, compreendendo a articulação entre estudos teórico-práticos, investigação e reflexão crítica, aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino.

Parágrafo único. As atividades do magistério também compreendem a atuação e participação na organização e gestão de sistemas de educação básica e suas instituições de ensino, englobando:

I - planejamento, desenvolvimento, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos, do ensino, das dinâmicas pedagógicas e experiências educativas;

II - produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico das áreas específicas e do campo educacional.

Art. 11. A formação inicial requer projeto com identidade própria de curso de licenciatura articulado ao bacharelado ou tecnológico, a outra(s) licenciatura(s) ou a cursos de formação pedagógica de docentes, garantindo:

I - articulação com o contexto educacional, em suas dimensões sociais, culturais, econômicas e tecnológicas;

II - efetiva articulação entre faculdades e centros de educação, institutos, departamentos e cursos de áreas específicas, além de fóruns de licenciatura;

III - coordenação e colegiado próprios que formulem projeto pedagógico e se articulem com as unidades acadêmicas envolvidas e, no escopo do PDI e PPI, tomem decisões sobre a organização institucional e sobre as questões administrativas no âmbito de suas competências;

IV - interação sistemática entre os sistemas, as instituições de educação superior e as instituições de educação básica, desenvolvendo projetos compartilhados;

V - projeto formativo que assegure aos estudantes o domínio dos conteúdos específicos da área de atuação, fundamentos e metodologias, bem como das tecnologias;

VI - organização institucional para a formação dos formadores, incluindo tempo e espaço na jornada de trabalho para as atividades coletivas e para o estudo e a investigação sobre o aprendizado dos professores em formação;

VII - recursos pedagógicos como biblioteca, laboratórios, videoteca, entre outros, além de recursos de tecnologias da informação e da comunicação, com qualidade e quantidade, nas instituições de formação (BRASIL, 2015).

Ou seja, a atual resolução abre uma possibilidade para que os demais licenciados possam também atuar como gestores educacionais, diferentemente do que apontado na LDB 9394/96 no art. 64 que prioriza a atuação dos gestores formados e licenciados em Pedagogia, assim posto:

Art. 64. 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.

No que se refere aos desafios encontrados frente à direção escolar, foi realizada a seguinte pergunta: **quais são os maiores desafios encontrados frente à Direção Escolar?**

O Diretor A relata o seguinte: “lidar com os diferentes valores que cada sujeito tem, profissional e família, além disso, trabalhar com poucos recursos é um desafio constante.”

O Diretor B diz ainda que: “Falta de incentivo estrutural e administrativo por parte do órgão central.”

É possível identificar na fala deles que a falta de recursos, verba e lidar com os valores que cada sujeito tem é uma dificuldade diária frente à Direção Escolar. Isto demonstra que ainda há muitas lacunas a serem trabalhadas na gestão e especificamente no que se refere à distribuição e a aplicação de recursos para a educação.

Paro (2010) define a gestão como a coordenação do esforço humano coletivo. Uma vez que lidar com a diversidade de profissionais encontrada nas escolas é um desafio constante, sendo que cada um tem sua concepção e seu ponto de vista cabe ao diretor fazer a mediação entre os profissionais garantindo o bom funcionamento da instituição promovendo ações para melhorar o convívio social.

Com a democratização da gestão com o intuito de tornar a escola aberta à comunidade e dar voz aos profissionais que nela atuam foram questionados aos diretores o seguinte: **como ocorre a gestão escolar a partir dos princípios democráticos?**

O Diretor A aponta que: “Por meio da ação do Conselho de Escola e da oitiva e participação dos diferentes segmentos nas tomadas de decisão do CMEI”.

O Diretor B coloca que: “A minha gestão se desenvolve com a participação da comunidade escolar baseada nos princípios éticos, morais e coletivo”.

Entende-se gestão democrática nesse sentido, o ato de priorizar a participação coletiva nas ações praticadas na escola, sendo assim as decisões não podem ser tomadas pelo diretor e a coordenação unicamente, contudo perante a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, todos precisam estar cientes das estratégias desenvolvidas na escola, uma vez que ela está inserida em uma comunidade que contém suas especificidades, que devem ser levadas em consideração.

De acordo com os princípios da gestão democrática participativa, a escola assim deve ser um ambiente aberto para o diálogo demonstrando que todos têm poder de participação. Visto isso, foi feito o seguinte questionamento: **como você avalia a participação da comunidade no cotidiano escolar?**

O Diretor A assim se posiciona: “nossa comunidade é muito participativa, a maioria das famílias se envolvem nas ações propostas e demonstram interesse em saber o que estamos fazendo e propondo”.

Quanto ao Diretor B a afirmativa foi: “A comunidade em sua maioria é presente e atuante”.

Por meio dessas respostas, é importante ter essa conscientização de que a família é uma extensão da escola onde seu envolvimento na gestão a torna humanizada e valorizada, gerando responsabilidade entre os dois lados envolvidos.

O processo de participação surge de um princípio em que todos estão envolvidos nas diversas áreas da instituição, assim participar:

[...] não é privilégio, ou idiosincrasia de determinados grupos, e sim condição geral, caracterizada pela reciprocidade expressa em todos os segmentos, meandros e momentos das interações na unidade social, seja do sistema de ensino, seja da escola, seja entre sistema de ensino. Constituindo-se a reciprocidade em condição inerente ao processo de participação, pressupõe-se, portanto, como um elemento componente da vida social organizada da unidade social, que, ao mesmo tempo, é processo e chave de enfrentamento de desafios (LÜCK, 2006 p. 63 e 64, Vol. III).

A partir dessas considerações, pode-se afirmar que, através da participação, é possível promover na escola um ambiente democrático e, por isso, é considerada como um elemento fundamental da democracia, pois sem ela não se tem condição de apontar um legítimo processo democrático.

No que se refere à origem das verbas foi questionado aos diretores o seguinte: **de onde vem às verbas para a escola? E qual o papel do gestor em seu gerenciamento?**

O Diretor A, diz que: “Recebemos verbas de três origens: municipal, federal e de captação da comunidade. A parcela maior é Municipal (chamada de PROAFE), que vem parcelada em duas vezes. E a proveniente de arrecadação da comunidade (com festas, sorteios, etc.), que é chamada de PROCARC (essa verba não é obrigatória e depende de cada unidade de ensino arrecadar ou não.). Além dessas verbas “fixas”, as unidades de ensino podem receber verbas oriundas de programas específicos do governo federal como, por exemplo, a acessibilidade, educação conectada etc. O Gerenciamento acontece de acordo com as necessidades da escola”.

O Diretor B responde que: “As verbas vem direto do MEC no programa “Dinheiro direto na escola”, a verba chega direto na conta, mas é usada a partir de apresentação de três orçamentos e com a assinatura do Conselho Escolar. As mesmas são direcionadas de acordo com as prioridades da escola”.

Embora as respondentes informassem que as verbas vêm do poder público, não está explícito quem define as prioridades para a aplicação dos recursos. Nota-se, por tanto que o gestor assim precisa dividir a verba de acordo com o que é capital e o que é custo dentro da escola direcionando-a de acordo com as necessidades e prioridades da instituição.

Passa-se agora ao exame das percepções do coordenador e do pedagogo a respeito de seus conhecimentos na área da gestão da instituição que atuam.

Quanto à formação acadêmica, foi realizada a seguinte pergunta: **qual sua formação (tem especialização, mestrado, doutorado?). Há quanto tempo atua na área da educação? E como gestor escolar?**

A Pedagoga é: “Graduada em Pedagogia, especialização e mestrado em andamento, 30 anos na área da educação”.

A Coordenadora é: “Graduada em pedagogia e pós-graduação em gestão escolar. Tenho 19 anos na Educação e 3 anos e meio na Gestão Escolar coordenação”.

Percebe-se que ambas têm a formação inicial necessária ao exercício da função com experiência na área da educação, muito embora a experiência por si só não garante que a gestão seja democrática e participativa.

Questionadas ainda sobre: **quais são os desafios encontrados frente à direção escolar?**

A Coordenadora responde: “Ausência da participação da família na Educação dos filhos e acompanhamento da vida escolar. Faltam Estagiários profissionais ao público da educação especial é muito grande dentro das escolas.”.

A Pedagoga diz que: “Que a educação escolar seja um momento privilegiado de proporcionar conhecimentos às crianças, criando novas fórmulas de interação; a descoberta das novidades; garantia de espaço/tempo de qualidade e não de memorização e cópias”.

Observou-se que a coordenadora enfatiza a problemática da ausência da família na escola. E isto tem sido objeto de estudo permanente da educação, sabe-se que quando a criança é acompanhada o resultado de sua aprendizagem tende a ser melhor. Ainda, a coordenadora enfatizou, numa narrativa oral, que os recursos financeiros afetam também os processos de democratização da gestão. Já a pedagoga desvia do assunto tratado voltado à gestão e faz crítica aos métodos aplicados em sala de aula.

No que se trata a gestão escolar foi realizada a seguinte pergunta: **como ocorre a gestão escolar a partir dos princípios democráticos?**

A Coordenadora relata: “As ações da escola são definidas pelo grupo, com sugestões e por meio de votação após as propostas e as contrapropostas. Mas a direção e CTA, coordenação e orientam o processo já com a pauta e algumas sugestões. Nos planejamentos individuais e coletivos os professores apresentam as demandas. Existe eleição para coordenadores e diretores onde todo o segmento escolar pode votar e há o conselho de escola com representantes de todos os segmentos da comunidade escolar que ajudam a fiscalizar e administrar os recursos da escola e também ajudam em alguma necessidade do cotidiano escolar e seus problemas”.

Já a Pedagoga, diz que: “os princípios democráticos são criados com a participação de todos os envolvidos de maneira transparente; com diálogos; decisões coletivas;

tendo como princípios básicos a quem queremos “ensinar”, “como”; “quando” propiciando as condições iguais aos diferentes atores desse processo”.

Há clareza nas colocações de ambas de que as instituições têm praticado a gestão democrática, sendo assim, todos têm a chance de colocar o seu ponto de vista e de propor melhorias, e as principais ações a serem realizadas na escola, devem antes passar pela aprovação coletiva. E, todos participam e visam melhorar o que não está bom, com o objetivo de proporcionar uma educação de qualidade.

A respeito da comunidade escolar, foi levantando o seguinte questionamento: **como você avalia a participação da comunidade no cotidiano escolar?**

A Coordenadora diz: “O Conselho escolar é atuante. Organizações religiosas e comunitárias fazem projetos em parceria com a escola (hortas, palestras, apoio em alguns eventos). Os pais vêm quando chamados e participam dos eventos da escola. O problema é que os pais que mais precisam estar na escola e acompanhar os filhos são ausentes”.

A Pedagoga afirma: “A comunidade é bastante participativa e os familiares se envolvem nas ações”.

Em se tratando da gestão participativa, observa-se que as respondentes consideraram a participação como um dos pontos mais relevantes de organização da escola. Uma comunidade participativa traz sem dúvida uma vitalidade nos processos participativos e de acordo com Recamán (1996, p. 43):

“... A educação está entrecruzada ideologicamente, política, social e economicamente. O que revela que a participação dos atores sócio-pedagógicos no contexto mais amplo é de extremo valor no que diz respeito à defesa da escola pública de qualidade para todos”.

A respeito do capital destinado da instituição foi realizada a seguinte pergunta: **de onde vem às verbas para a escola? E qual o papel do gestor em seu gerenciamento?**

A Coordenadora responde: “As verbas vêm direto do MEC no programa Dinheiro direto na escola. Na escola são definidas as prioridades de gastos, investimentos da verba. E tem as manutenções e gastos diários com todo material que é usada desde limpeza, preparos para o material escolar. ”.

Posto isso, foi possível observar que os respondentes têm conhecimentos voltados para a gestão financeira da instituição em que atuam, e estes são adquiridos no cotidiano do trabalho educativo. Quanto aos recursos advindos do MEC esses ainda que as respondentes tenham afirmado ter domínio sobre a informação significa o quanto é necessária uma política pública que garanta a permanente aplicação de recursos, enquanto investimentos para o processo educacional.

A gestão democrática participativa segundo as respondentes vem acontecendo nas instituições pesquisadas. Os desafios da gestão democrática e participativa, sempre se farão presentes no cotidiano escolar, mas quando todos da instituição se envolvem com um único objetivo, que é o de proporcionar aos alunos uma educação de qualidade, o sucesso de fato pode ser alcançado.

Para visualizar esse contexto, apresentamos o seguinte quadro:

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA VISÃO DOS RESPONSÁVEIS

ENTREVISTADOS	FORMAÇÃO	DESAFIOS ENCONTRADOS	COMO OCORRE A GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DOS PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS	PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE	DE ONDE VÊM AS VERBAS E O PAPEL DO GESTOR
PRESIDENTE DO CONSELHO MUNICIPAL DA SERRA	GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA E DUAS ESPECIALIZAÇÕES.	ASSUMIR AS ATRIBUIÇÕES DO CARGO.	DE MODO COLETIVO LIDERADO PELO DIRETOR COM A PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR.		-
DIRETOR A	GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA, DUAS PÓS-GRADUAÇÃO E MESTRADO.	LIDAR COM OS SUJEITOS E FALTA DE RECURSOS.	POR MEIO DA AÇÃO DO CONSELHO E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR.	COMUNIDADE PARTICIPATIVA QUE SE ENVOLVE NAS AÇÕES PROPOSTAS.	VERBAS DE ORIGENS:FEDERAL,MUNICIPAL, . DE ACORDO COM AS PRIORIDADES DA ESCOLA
DIRETOR B	GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FISICA.	FALTA DE INCENTIVO ESTRUTURAL E ADMINISTRATIVO.	COM A PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR BASEADA NOS PRINCÍPIOS ETICOS, MORAIS E COLETIVOS.	COMUNIDADE PRESENTE E ATUANTE.	VERBAS DIRETAMENTE DO MEC NO PROGRAMA "DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA"DE ACORDO COM AS NECESSIDADES DA ESCOLA.
COORDENADOR	GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA E UMA PÓS-GRADUAÇÃO.	AUSÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA FAMILIA E FALTA DE RECURSOS.	EM COLETIVO ATRAVÉS DO CONSELHO ESCOLAR POR MEIO DE VOTAÇÃO.	EM SUA MAIORIA PARTICIPATIVA.	VERBAS DIRETAMENTE DO MEC NO PROGRAMA "DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA" SÃO DEFINIDAS AS PRIORIDADES DE GASTOS.
PEDAGOGO	GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA, ESPECIALIZAÇÃO E MESTRADO.	INOVAÇÃO DOS METODOS DE ENSINO.	COM A PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS ENVOLVIDOS, COM DIALOGOS E DECISÕES COLETIVAS.	BASTANTE PARTICIPATIVA	-

7 CONCLUSÃO

O estudo realizado demonstrou que a gestão participativa envolve a comunidade e todos os funcionários, o que certamente auxilia para atingir o objetivo principal da escola que é uma “ensinagem” de qualidade. Mostrou **quais os principais desafios para o gestor escolar e como ele pode interferir positivamente na educação**, sendo esse o principal problema investigado.

Os principais autores Libâneo, Luck, Paro e Recamán destacaram a gestão democrática e participativa como sendo um instrumento de mudança e transformação de professores, funcionários, pais, alunos, comunidade e principalmente a equipe gestora que para realizar uma verdadeira gestão democrática e participativa deve haver um gestor que reforça o trabalho em equipe, delega tarefas, confia na equipe e divide a tomada de decisões com todos os agentes da comunidade escolar.

Através da pesquisa bibliográfica houve o aprofundamento sobre o tema, o despertar para conceitos ainda desconhecidos e a reflexão sobre a importância dos mesmos na prática dos profissionais envolvidos na educação e assim compreender as competências e as atribuições de um gestor. Buscou-se trabalhar na fundamentação teórica o contexto histórico pelo qual a gestão passou, até chegar ao modelo encontrado nos dias de hoje. Pode-se assim perceber que o gerenciamento, e a educação são processos que avançam a cada dia em busca da completude e da eficácia objetivando a contribuição para o desenvolvimento integral do sujeito.

Diante da realização da pesquisa, o problema foi respondido e foi possível identificar que a gestão democrática de fato vem acontecendo nas instituições de ensino pesquisadas e que entre as dificuldades encontradas pelos gestores a falta de recursos e verbas foram pautados como os principais empecilhos para o desenvolvimento uma melhor gestão, a dificuldade em lidar com o ser humano tanto no pessoal quanto no profissional também foi citada, dificultando o consenso a respeito das decisões a serem tomadas. Contudo com a interferência positiva do gestor fazendo a mediação entre os profissionais o resultado é alcançado com mais facilidade, frisando mais uma vez a importância do seu trabalho. Uma vez que

funcionários motivados e um ambiente de trabalho facilitador faz com todos girem em torno de um objetivo comum: uma educação com qualidade para todos.

REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, M. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003. BARROS, Célia Silva Guimarães. **Pontos da Psicologia Escolar**. 5. ed. São Paulo:Ática, 1998.
- ALMEIDA, C. M. M. de. **Desafios da gestão escolar**. Monografia de Especialização, Sapucaia, 2012. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12149/TCCE_GE_EaD_ALMEIDA_CRISTINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y, Acesso em: 23, jun. 2019.
- BARROS, Célia Silva Guimarães. **Pontos da Psicologia Escolar**. 5. ed. São Paulo:Ática, 1998.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 1988.
- _____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – **Lei nº 9394/1996**. Brasília: Congresso Nacional, 1996.
- _____. **Resolução nº 2 de 1º de julho de 2015**. Conselho Nacional de Educação. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.
- _____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus 2000.
- FERREIRA, N. S. (Org.) **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo, Cortez, 1997.
- FONSECA, D. M. da. **Gestão e educação**. Administração educacional, um compromisso democrático. São Paulo, Editora Ática, 1997.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo – SP, Paz e Terra, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Método e técnica de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 20
- LEDESMA, Maria R. K; NASCIMENTO, Clara G. S. G. A prática da gestão no interior da escola: uma relação de poder. In: KRAUSE-LEMKE, Cibele et al. **Cultura, Linguagem e educação**: relações de poder. Guarapuava: Unicentro, 2008.
- LIBANEO, José. C.; OLIVEIRA, João F. de. TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- _____. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2 ed. SP: Cortez, 2005.
- LÜCK, Heloisa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.
- _____, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de gestão – vol. I).
- _____. **Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de Gestão- Vol. III).
- _____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, editora vozes, 2011.
- MARTINS, J. do P. **Administração escolar**. São Paulo: Atlas, 1991.
- NESSLER, N. C. **O gestor escolar e os desafios encontrados na função de direção**. Monografia. Universidade Federal de Santa Maria, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/79/browse?value=Nessler%2C+N%C3%A1dia+Christina&type=author>, Acesso em: 03, jun. 2019.
- PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 16 ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria. **Os caminhos metodológicos da pesquisa: Da educação Básica ao Doutorado**. 4. ed. Blumenau: Odorizzi, 2008.
- RECAMÁN, Dorcas Rodrigues S. **Projeto político pedagógico em construção na gestão democrática da Escola pública**. Dissertação de Mestrado PPG-UFES. 1996.
- RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária**. Coleção Polêmicas do Nosso Tempo. n. 24. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1987.
- SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2011.

THE DEMOCRATIC MANAGEMENT: A CONTEMPORARY LOOK FROM THE SCHOOL ENVIRONMENT

ABSTRACT

The theme of the present work is based on the importance of the manager in the school environment trying to understand his attributions and the difficulties encountered by him during his career. We start from the history of school management, from democratic management to legislation, the transition from management to management and the contributions of a director as a school manager in the presence of a democratic and participatory management. School management encompasses the competences that the school units have as elaborating and

executing the pedagogical proposal, administering the personnel and the material and financial resources. The democratic and participatory management model values the participation of the community in the decision-making process, constructing the objectives collectively. In democratic management the manager continues to be the main responsible for the institution, however, he shares his responsibilities with the school community, teachers, coordinators and supervisors. A field survey was conducted through interviews with the objective of identifying the difficulties that managers encounter in their education trajectory. The lack of knowledge of some officials about how democratic management actually affects the management process. It also affects the attitude of the manager who believes and delegates the responsibilities to his team by implying directly in the success to be reaching.

Keywords: *School Community, Democratic Management, Manager.*