



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE MIRACEMA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**

WASHLEY CARVALHO LEMOS

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: AS AÇÕES DO GESTOR DENTRO
DA ESCOLA**

**MIRACEMA DO TOCANTINS, TO
2023**

Washley Carvalho Lemos

Gestão democrática e participativa: as ações do gestor dentro da escola

Monografia apresentada à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Miracema para obtenção do título de licenciatura do curso de Pedagogia.

Orientação do (a) profa. Dra. Luciane Silva de Souza

Miracema do Tocantins, TO

2023

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

- L557g Lemos, Washley Carvalho.
Gestão democrática e participativa: as ações do gestor dentro da escola. / Washley Carvalho Lemos. – Miracema, TO, 2023.
38 f.
- Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins –
Câmpus Universitário de Miracema - Curso de Pedagogia, 2023.
Orientadora : Dr. Luciane Silva de Sousa
1. Gestão Democrática. 2. Participação. 3. Comunidade. 4.
Educação. I. Título

CDD 370

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

WASHLEY CARVALHO LEMOS

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: AS AÇÕES DO GESTOR DENTRO
DA ESCOLA

Monografia apresentada à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Miracema, Curso de licenciatura em Pedagogia, foi avaliado para a obtenção do título de pedagoga (o) e aprovada (o) em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 14 / 12 / 2023

Banca Examinadora

Profa. Dra. Luciane Silva de Souza, UFT – Orientador (a) - UFT

Profº. Drº. Antônio Miranda de Oliveira, UFT - Examinador (a) - UFT

Prof. Dr. Márcio Bernardes de Carvalho, UFT – Examinador (a) - UFT

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a Deus, cuja orientação e bênçãos foram fundamentais ao longo desta jornada acadêmica.

Ao meu irmão Maurizam Carvalho Lemos, agradeço por ter me inscrito naquele ano no Vestibular e por seu incentivo constante através de nossas longas conversas. Sua confiança em mim foi uma fonte valiosa de motivação, e por isso, sou profundamente grato.

À minha esposa, Leina Maria Castanheira dos Reis, expresso minha gratidão pelo apoio fundamentado também em longas conversas durante os dias desse trajeto maravilhoso. Seu incentivo e compreensão foram pilares essenciais para minha firmeza.

Gostaria também de expressar minha sincera gratidão aos meus queridos colegas de turma. A jornada acadêmica foi enriquecida pela companhia, colaboração e troca de experiências com cada um de vocês. Juntos, enfrentamos desafios, celebramos conquistas e construímos memórias que levarei para toda a vida. O apoio mútuo e o espírito de união foram elementos essenciais para superarmos obstáculos e crescermos juntos. Agradeço por cada momento compartilhado e por contribuírem para tornar esta experiência ainda mais significativa.

Quero estender meus agradecimentos a todos os professores da Universidade Federal do Tocantins (UFT), em especial à Orientadora Profa. Dra. Luciane Silva de Souza pela dedicação em compartilhar conhecimentos e orientações ao longo da construção dessa Monografia. Suas contribuições foram valiosas para o meu crescimento intelectual e profissional.

A todos aqueles que de alguma forma colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho, meu mais profundo obrigado.

RESUMO

Este trabalho explora a temática da gestão democrática e participativa nas escolas, concentrando-se nas ações do gestor como agente central nesse contexto e tem como objetivo analisar a importância da gestão democrático-participativa na escola por meio das ações empreendidas pelo gestor. A problemática envolve o seguinte questionamento: qual a importância das ações do Gestor para a concretização da gestão democrático-participativa? A pesquisa adota uma abordagem qualitativa descritiva, metodologia de pesquisa de campo foi usada para obter uma compreensão aprofundada do papel do gestor na formação da gestão democrática e envolveu a coleta de dados por meio de entrevistas com gestores de escolas, proporcionando uma visão direta e contextualizada das práticas adotadas. A abordagem qualitativa descritiva permitiu uma análise detalhada das ações dos gestores, destacando complexidades na implementação de princípios democráticos. As entrevistas revelaram visões valiosas sobre as estratégias adotadas pelos gestores para promover a participação ativa da comunidade escolar na tomada de decisões. Identificou-se a importância de práticas transparentes, inclusivas e colaborativas para fortalecer a gestão democrática e aprimorar a qualidade do ambiente educacional. Este estudo contribui para o entendimento aprofundado da gestão democrática nas escolas, destacando a centralidade do gestor nesse processo. As conclusões oferecem esclarecimentos práticos e orientações para gestores, educadores e formuladores de políticas interessados em promover práticas de gestão mais democráticas e participativas.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação. Gestor escolar. Educação.

ABSTRACT

This study delves into the theme of democratic and participatory management in educational institutions, focusing on the actions of the manager as a central figure in this context. The research adopts a descriptive qualitative approach, utilizing field research methodology to gain an in-depth understanding of the managers role in promoting democratic management. Data collection involved interviews with school managers, providing a direct and contextualized insight into the adopted practices. The descriptive qualitative approach allowed for a detailed analysis of managerial actions, highlighting variations and complexities in the implementation of democratic principles. Interviews unveiled valuable perspectives on strategies employed by managers to foster active participation of the school community in decision-making. The importance of transparent, inclusive, and collaborative practices emerged to strengthen democratic management and enhance the quality of the educational environment. This study contributes to a nuanced understanding of democratic management in schools, emphasizing the centrality of the manager in this process. Conclusions provide practical insights and guidance for managers, educators, and policymakers interested in promoting more democratic and participatory management practices.

Keywords: Democratic management. Participation. School manager. Education.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Problema de pesquisa.....	7
1.2	Hipótese.....	8
1.3	Justificativa	8
2	OBJETIVOS	10
2.1	Objetivo Geral	10
2.2	Objetivos Específicos.....	10
3	METODOLOGIA.....	11
4	FUNDAMENTAÇÃO	14
4.1	Histórico da Gestão Escolar	14
4.2	Conceito de Gestão Escolar	19
4.3	Atribuições do Gestor Escolar	21
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	25
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERENCIAL	37

1 INTRODUÇÃO

No âmbito educacional, a gestão escolar desempenha um papel crucial na promoção da qualidade do ensino. Este trabalho visa identificar e compreender as ações empreendidas pelo gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e participativa, visando aprimorar continuamente o processo educacional. A fundamentação teórica repousa sobre as contribuições de renomados estudiosos, incluindo Gil (2002), Libanêo (2005), Lourenço Filho (2007), Libâneo; Oliveira; Toschi (2003), Paro (2010) e outros, que oferecem princípios valiosos sobre a gestão educacional.

A abordagem metodológica empregada nesta pesquisa combina uma revisão bibliográfica abrangente com uma análise qualitativa descritiva. Além disso, a coleta de dados foi realizada por meio de questionários, incorporando perguntas abertas e fechadas. Este instrumento foi direcionado aos gestores de escolas estaduais na cidade de Miracema do Tocantins - TO, com o propósito de avaliar se suas práticas de gestão estão alinhadas com os princípios da gestão democrática e participativa.

O questionário se propõe a não apenas identificar a orientação dos gestores, mas também a examinar a articulação e autonomia proporcionadas às famílias no contexto escolar. A análise destas práticas visa não somente compreender, mas também avaliar a eficácia e o impacto dessas ações na melhoria contínua do ensino. Este trabalho visa preencher uma lacuna no entendimento das práticas de gestão escolar, contribuindo para a promoção de um ambiente educacional mais democrático e participativo.

No referencial teórico, as definições e conceitos de gestão foram elaborados com base nas obras dos autores mencionados anteriormente, proporcionando uma base sólida para a compreensão do papel do gestor escolar. Na seção de metodologia, todas as etapas e procedimentos adotados para a realização deste trabalho são minuciosamente apresentados.

1.1 Problema de pesquisa

Quando se fala em gestão educacional, presume-se a participação efetiva do diretor à frente dos processos administrativos e educativos na escola, que precisa adotar mecanismos capazes de suplementar essa liderança. Então a necessidade

de investigar a importância do papel do gestor educacional na instituição de ensino, expor os desafios enfrentados nesse papel e caracterizar suas atribuições. Além disso, faz-se necessário discutir a importância da liderança do gestor na construção do espaço propício ao acolhimento da comunidade escolar como um todo.

Então, é importante caracterizar a ação do gestor educacional, situando-o em um contexto democrático, que atenda principalmente pela participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, atuando como corresponsável com os interesses de todos os envolvidos no processo da construção do ensino. Assim, a atuação do gestor deve eliminar qualquer prática considerada autoritária. Nesse sentido, podemos levantar o seguinte problema: Qual a importância das ações do Gestor para a concretização da gestão democrático-participativa?

1.2 Hipótese

Se os gestores escolares implementarem práticas efetivas de liderança participativa, promovendo a inclusão e a participação ativa de todos os membros da comunidade educacional, então a concretização da gestão democrática nas instituições de ensino será fortalecida.

Nesta hipótese, há uma relação condicional entre as ações dos gestores (implementação de práticas de liderança participativa) e a concretização da gestão democrática nas escolas. A ideia é que, se os gestores adotarem medidas específicas para envolver todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos, isso terá um impacto positivo na efetivação de uma gestão democrática.

1.3 Justificativa

A relevância deste trabalho ultrapassa a simples observação das atividades do gestor; ela se estende para uma reflexão crítica sobre a eficácia e a adequação dessas práticas no contexto da gestão escolar. Ao direcionar o foco para o resultado sobre o desempenho dos estudantes, o trabalho visa não apenas compreender as ações, mas também avaliar seu impacto nas metas e aspirações da comunidade educacional.

Além disso, este estudo busca destacar a importância da participação de todos os envolvidos no processo educativo como um elemento crucial para avançar

em direção a uma escola mais democrática. Ao oferecer uma análise aprofundada das ações do gestor, esperamos contribuir significativamente para o aprimoramento das práticas de gestão escolar e, conseqüentemente, para o fortalecimento do ambiente democrático dentro das instituições de ensino.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar a importância da gestão democrático-participativa na escola por meio das ações empreendidas pelo gestor.

2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar um questionário para ser aplicado aos gestores das escolas estaduais da Cidade de Miracema do Tocantins;
- Realizar leituras que ampliem o conhecimento sobre a gestão democrática e Projeto Político Pedagógico (PPP);
- Verificar o valor da participação das famílias na organização escolar e na autonomia da escola.

3 METODOLOGIA

Esse Trabalho de Conclusão de Curso tem como escopo alcançar os objetivos propostos a partir das pesquisas: Bibliográfica, de Campo, Qualitativa e Descritiva. E como, o Questionário e a Observação.

Pesquisa bibliográfica é quando as informações sobre o assunto são retiradas de documentos elaborados por outros, como livros, artigos, teses, monografias, outros. Segundo Gil (2002, p.44):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. (GIL,2002, p.44)

A pesquisa bibliográfica será feita através de livros e artigos que tratam sobre o tema Gestão Escolar, principalmente livros que tragam uma fundamentação no campo do gerir melhor uma instituição escolar pública. Pesquisa de Campo é a ida ao local de estudo, para observação e busca de dados. A Pesquisa em especial, Libanêo (2005), Lakatos; Marconi (2003) de campo pode ser definida como:

[...] o perfeito entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com as científicas, obedecendo aos prazos estipulados, aos orçamentos previstos, ao preparo do pessoal. Quanto mais planejamento for feito previamente, menos desperdício de tempo haverá no trabalho de campo propriamente dito, facilitando a etapa seguinte. (LAKATOS; MARCONI,2003, p. 165)

A pesquisa de campo através da ida às três escolas estaduais da cidade de Miracema do Tocantins, às quais atribuiremos nomes fictícios, utilizaremos a técnica de questionário. O questionário conterà 09 perguntas com o fim de obter as respostas necessárias que possibilitassem verificar: as ações que propiciam a melhoria no ensino; identificar se a instituição conduz a uma gestão democrática e participativa; analisar a articulação do gestor como líder, a participação das famílias na organização da escola.

O questionário mediante o encontro de pessoas, onde uma pessoa obtém informações sobre um assunto, mediante uma conversa. O questionário desse projeto empregado através do encontro com os Diretores responsáveis pela escola. A Observação é uma técnica de investigação sobre o objeto de estudo para

obtenção de dados. Consiste em examinar, ver e ouvir o objeto de estudo. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a entrevista pode se dar da seguinte maneira:

Mediante a técnica da entrevista, o pesquisador pode levar o entrevistado a uma penetração maior em sua própria experiência, explorando áreas importantes, mas não previstas no roteiro de perguntas. O entrevistado pode falar, mas principalmente deve ouvir, procurando sempre manter o controle da entrevista. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 200)

A observação desse trabalho será realizada mediante a verificação do ambiente escolar como o principal instrumento de investigação, as formas que esses utilizam para conduzir seu trabalho, as relações que mantêm com a parceria com toda comunidade escolar, o modo como coloca em prática as ações em prol da melhoria do ensino.

A pesquisa Qualitativa é uma abordagem metodológica utilizada em ciências sociais, psicologia, educação e várias outras disciplinas. Ela se concentra em compreender e explorar fenômenos sociais, comportamentos, experiências e perspectivas em profundidade. O respeito pelos participantes é fundamental para caracterizar a abordagem Qualitativa, como a obtenção de consentimento informado e a garantia da confidencialidade.

Segundo esses autores esse tipo de abordagem possui uma área muito abrangente. Para eles:

A pesquisa de abordagem qualitativa proporciona um leque de métodos de investigação e coletas de dados, através de entrevistas, observações, documentos, registros, filmes. Sendo eleita aqui como forma de obtenção de dados a entrevista, por acredita ser através deste método a aquisição de resultados mais fidedignos com relação aos objetivos aqui desejados. (NUNES, NASCIMENTO; ALENCAR, 2016, p.04)

Nesse trabalho, a abordagem qualitativa foi usada a partir da entrevista como foco principal, onde os objetivos foram alcançados junto à colaboração dos participantes, cujo suas identidades foram preservadas.

Pesquisa Descritiva é retirar e descrever características específicas e referentes ao objeto em estudo. Já que, segundo Gil (2008, p. 28):

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. [...]. São incluídas neste grupo de pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2008, p. 28).

A pesquisa descritiva dessa monografia será realizada através da análise do objeto em que poderemos relatar as ações e a articulação dos gestores nas diferentes instituições estaduais da cidade a fim de obter relações e características entre eles dentro do ambiente de trabalho. O total de escolas estaduais em operação na cidade somam seis unidades, onde os seis gestores participaram do processo.

4 FUNDAMENTAÇÃO

4.1 Histórico da Gestão Escolar

A história da administração escolar é intrinsecamente ligada à evolução da educação ao longo dos tempos. Desde as civilizações antigas, como a Grécia e Roma, onde mestres e tutores exerciam papéis de liderança em ambientes educacionais informais, até os primeiros sistemas de educação formal na Idade Média, a administração escolar tem desempenhado um papel fundamental na organização e no funcionamento das instituições de ensino.

A administração escolar no Brasil é marcada por transformações significativas durante os anos, refletindo mudanças na educação e na sociedade como um todo. Desde o período colonial até os dias atuais, houve diversos momentos-chave que moldaram a maneira como as escolas são administradas e organizadas no país.

O termo administrar foi mantido por muito tempo dentro dos intramuros escolares, logo essa prática está muito entrelaçada com os moldes capitalistas, onde a produção é fruto do esforço de uns e cuidados administrativos de outrem. De acordo com Paro (2010), o que difere o termo administrar no âmbito empresarial e educacional é o fato da empresa gerir bem em torno do lucro, e a escola é gerida bem na perspectiva de formar sujeitos históricos.

O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, publicado em 1932, é um marco fundamental na história da educação brasileira. Escrito por um grupo de educadores e intelectuais liderados por Fernando de Azevedo, o manifesto buscava reformar o sistema educacional do país, com o objetivo de promover uma educação moderna, inclusiva e voltada para as necessidades da sociedade brasileira.

Na época, o Brasil estava passando por profundas transformações sociais, políticas e econômicas. O país estava se urbanizando e industrializando rapidamente, e havia uma crescente necessidade de mão de obra qualificada para atender às demandas do mercado de trabalho. No entanto, o sistema educacional vigente estava desatualizado, elitizado e inadequado para as novas realidades do Brasil.

A educação nova, alargando a sua finalidade para além dos limites das classes, assume, com uma feição mais humana, a sua verdadeira função social, preparando-se para formar “a hierarquia democrática” pela “hierarquia das capacidades”, recrutadas em todos os grupos sociais, a que

se abrem as mesmas oportunidades de educação. Ela tem, por objeto, organizar e desenvolver os meios de ação durável com o fim de “dirigir o desenvolvimento natural e integral do ser humano em cada uma das etapas de seu crescimento”, de acordo com uma certa concepção do mundo. (MANIFESTO DOS PIONEIROS, 1932).

O manifesto foi um importante catalisador para as mudanças no sistema educacional brasileiro no decorrer do século XX. Embora nem todas as propostas tenham sido completamente implementadas, o documento contribuiu para debates e transformações significativas na educação do país, influenciando políticas públicas e práticas pedagógicas.

O Manifesto se tornou o movimento maispositor e relevante contra o modelo usado na escola tradicional que sempre foi voltado para os interesses da burguesia. Os profissionais da educação que defenderam o manifesto viram que essa tendência prejudicava muito o sistema de ensino. Com isso esses intelectuais defendiam a ascensão do ensino laico, ou seja, o ensinamento religioso se torna optativo e os moldes de administrar as escolas vão mudando gradativamente cada vez mais exigindo eficácia dos educadores.

Farias (2014), faz menção a esse propósito de modo crítico apresentando as teorias fundamentadas da prática docente, a autora menciona as teorias e as correlacionam com o meio de produção capitalista, dando ênfase a esse viés histórico da educação atrelada aos interesses da classe dominante. Ela também advoga sobre a precariedade do ensino científico como uma herança jesuítica impregnada. De acordo com a autora os ensinamentos jesuíticos:

Caracterizaram a abordagem tradicional e acrítica da educação e da escola. Estas propostas fincaram os pilares de uma didática "do dar aulas" pelo uso da exposição verbal unilateral do professore do tomar o ponto, pelos exercícios de cópia e fixação por parte dos alunos. (FARIAS, 2014, p.40-41).

Lourenço Filho (2007) um escolanovista notório. Teórico desse processo evolutivo onde o aluno se torna o centro no processo ensino aprendizagem, defende o ensino da ciência como pauta número um nos seus estudos “[...] à luz de uma nova política da educação, que não caberá aos administradores escolares por si mesmos elaborar, é certo, mas bem traduzir em realidades práticas, de satisfatória eficiência [...]” Lourenço Filho (2007, p.27).

Nesse contexto a escola nova mesmo em conformidade com os ideais capitalistas ainda não sugere a autonomia para uma possível gestão democrática

quando não dar recursos para o administrador poder criar metas. Dar entender uma administração de empresas onde as ordens sempre veem de cima, porém nessa concepção o estudante ganha autonomia para pensar e seguir numa constante trilha de conhecimento.

Para Drabach (2009) esse pensamento de administrar as escolas sempre seguiu a trilha do capitalismo em atender as demandas da sociedade nas constantes evoluções do processo educativo. A autora também defende as teorias científicas como uma tendência libertadora do sistema educacional podendo assim combater a desigualdade social através da formação de sujeitos pensantes.

Esse modelo de administração técnico escolar ganhou muita força no governo militar, a formação de profissionais em nível superior para gerenciar as escolas podia ser em qualquer área. Assim a prática pedagógica ficava de lado. Como foi dito acima esse modelo “técnico administrativo” pautado no viés capitalista não podia combater as desigualdades. Segundo Drabach (2009):

A administração tem sido como exercício do poder afim de reproduzir determinadas relações sociais que são funcionais à manutenção da sociedade civil sob prisma do desenvolvimento econômico da sociedade, ou seja, do capitalismo. Tendo em vista que as desigualdades são inerentes à lógica deste sistema produtivo, a administração escolar, ao reproduzir relações capitalistas, contribuiu na manutenção de tais desigualdades. (DRABACH 2009, p.55):

Outro fator caracterizante da administração técnica escolar foi a hierarquização mantida por muito tempo, foi substituída nos anos iniciais da década de 1980 pelo conceito de gestão como campo aberto ao colóquio participativo. A função de Diretor se torna como um conciliador que age juntamente com os outros colaboradores da instituição escola, afim de elaborar um conselho pedagógico mais coletivo.

Nesse sentido, dar a entender que tal hierarquização de cunho rígido e a centralização das decisões produzem resultados que interferem nos fatos e situações da organização. Esse ciclo hierarquizado onde profissionais atuantes do arco escolar são submetidos com normas padronizadas vindas através de decisões do sistema de ensino vigente. Libâneo, Oliveira e Toschi, (2003).

“Essa hierarquia de alguma forma será compreendida pelos professores para que a gestão participativa aconteça de forma integral” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p.299). Enquanto Paro (2010) faz uma crítica ao modelo de gerir,

quando este imposto de forma autoritária não acrescenta muito no processo de construção de uma gestão democrática do ensino. Corroborando com a defensiva dos autores acima, ele implementa que:

No imaginário de uma sociedade onde domina o mando e a submissão, a questão da direção é entendida como o exercício do poder de uns sobre outros. Por isso se destaca sempre a figura do diretor, do chefe, daquele que enfeixa em suas mãos os instrumentos para “mandar” em nome de quem detém o poder. (PARO, 2010, p.774).

Mediante a assertiva observamos que todos os gestores valorizam os sujeitos como um todo, considerando-os importantes nos resultados do ensino oferecido nas respectivas instituições. A seguir faremos um breve estudo sobre a forma de provimento do gestor escolar, dando ênfase às eleições como foco principal, dentro de uma perspectiva democrática participativa.

As eleições de gestores escolares desempenham um papel crucial no sistema educacional, atuando como um componente essencial da governança e administração das instituições de ensino. Esse viés político pegou notória identidade em meados dos anos 1980, seguido com o fim do governo militar.

Paro (1996), ver o processo de eleições como um dos único capaz de inutilizar democraticamente os interesses políticos em torno da escola. O clientelismo político é uma prática que tem sido associada a diversos problemas na gestão escolar democrática. O clientelismo ocorre quando políticos ou grupos de interesse buscam favores pessoais ou políticos em troca de benefícios ou recursos. O autor faz uma crítica relacionada ao modo como as pessoas veem o resultado das eleições, segundo ele:

[...]os limites da eleição de diretores é que ela não está imune ao corporativismo, por parte dos grupos que interagem na escola. A esse respeito, o maior número de reclamações contidas em relatos de autoridades das secretarias de educação e de pessoas envolvidas nas mudanças refere-se à atitude de professores que, pouco afeitos às regras da democracia que supõem que o eleito, embora escolhido pela maioria, deve governar visando ao bem de todos, procuram tirar proveito da situação, buscando favorecimento ao grupo dos docentes, em troca de seu apoio a determinado candidato. (PARO, 1996, p.6)

Nesse entendimento podemos enfatizar uma falha nas atribuições desses profissionais, mesmo que em um ambiente escolar propício a ser democrático, porque advém de um processo eletivo ainda encaram como uma espécie de

depósito de reclamações. O autor ainda incrementa com uma peculiaridade das eleições, em especial nas instituições escolares públicas:

no caso da escola pública, as reclamações, especialmente de diretores, dão conta de que a eleição do dirigente acaba, em grande medida, significando não a escolha de um líder para a coordenação do esforço humano coletivo na escola, mas muito mais como uma oportunidade de jogar sobre os ombros do diretor toda a responsabilidade que envolve a prática escolar. (PARO, 1996, p.6).

Mata (2008), através da pesquisa da sua dissertação de mestrado fez uma análise do processo de aprovação de gestores escolares por meio das eleições na cidade de Goiânia-GO (2007). Ela vê uma suposta porta de saída para essa tendência antidemocrática de lidar com as ações do gestor. Segundo ela, o surgimento de políticas educacionais dentro das escolas é um fenômeno importante que reflete a busca por soluções específicas para os desafios educacionais locais. Muitas vezes, essas políticas são desenvolvidas no âmbito das escolas ou das redes escolares em resposta a necessidades particulares da comunidade educacional.

Na concepção da autora, essa ideia seria de grande relevância, pois a escola é o berço da aquisição do conhecimento e do fazer cultural. Em sua visão central seria preciso “[...]uma reestruturação revolucionária que reverta a relação dominante e dominado para a relação da base para os dirigentes, em todas as instâncias da sociedade brasileira. ” (MATA, 2008, p.80). Em meio ao pensamento da autora podemos ver que esse envolvimento político (clientelismo) no meio da educação não ajuda muito no processo democrático.

Diante das outras formas de provimento de gestores escolares a que mais condiz com democracia é a eleição, pois o voto sempre será o elo democrático para desconectar a influência capitalista da cultura escolar. Visto que o gestor “[...] em geral, adota uma política de maior comprometimento com a comunidade que o elegeu. Percebemos, assim, a tendência muito mais acentuada de gestão democrática e colegiada da escola. ” (MATA, 2008, p.84).

Em suma, com a colocação dos autores podemos ver as eleições como um passo a ser usado para a implementação democrática nas instituições. Não obstante, essa prática não é muito usada nas instituições principalmente nas escolas públicas onde as chances do clientelismo são maiores de acontecer. Essa ausência de costumes democráticos não permite o florescer desse processo. Fica uma lacuna

a ser preenchida quando o assunto é responsabilidades, ainda mais se tratando de tomada de decisões. (PARO, 1996).

4.2 Conceito de Gestão Escolar

Como foi debatido no subtópico acima a transição do termo "administração escolar" para "gestão escolar" reflete uma evolução conceitual e prática nas abordagens de liderança e organização das instituições educacionais. Essa mudança destaca a crescente importância atribuída à efetiva coordenação e direção das escolas, não apenas em termos de gerenciamento administrativo, mas também de estratégia pedagógica, participação da comunidade e desenvolvimento integral dos alunos.

A conceituação tradicional de "administração escolar" frequentemente era associada a uma abordagem burocrática e centralizada, enfatizando aspectos como planejamento financeiro, logístico e disciplinar. No entanto, à medida que a compreensão dos processos educativos e a complexidade do ambiente escolar evoluíram, surgiu a necessidade de uma abordagem mais integral e voltada para o desenvolvimento humano.

A gestão escolar, configura-se como um âmbito de estudo e prática que engloba um conjunto de ações, estratégias e procedimentos voltados para a otimização do funcionamento e desenvolvimento das instituições de ensino. Conforme a visão de Libâneo, a administração escolar assume um papel preponderante na promoção da melhoria da educação, uma vez que exerce impacto direto sobre a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e o ambiente educacional. Libâneo (2004, p.69) assegura que:

[...] o conhecimento mais aprofundado da organização e gestão da escola, por parte dos futuros professores, é uma forma de desenvolver competências técnico-metodológicas e comunicativas, ou seja, desenvolvem-se saberes e competências para intervenções significativas na organização do trabalho, visando a criação de uma cultura instituinte em que são transformados os modos usuais rotineiros de agir. (LIBÂNEO, 2004, p. 69)

Nessa perspectiva a gestão escolar abarca a coordenação, organização e direcionamento de todos os aspectos que envolvem a escola, incluindo o planejamento curricular, a formação docente, a administração dos recursos

financeiros, a interação com a comunidade e a construção de uma cultura escolar coesa.

Dado o entendimento do autor, a Constituição Federal nos certifica que “ O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: Inc: VI-gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL,1988, cap III, art. 206, inc.VI). Assim a lei desempenha um papel-chave na articulação dos objetivos educativos com os recursos disponíveis, visando assegurar a eficácia das práticas pedagógicas e a consecução dos resultados desejados.

A Lei Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996), estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e em seu artigo terceiro inciso oito, nos mostra como a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal” (BRASIL, 1996, ART. 3º, inc.VIII, 9394/96).

Partindo desse conceito de gestão escolar, podemos enfatizar a necessidade de a instituição escolar ter papel de formar sujeitos históricos através da educação. A escola pública em um período histórico se tornou uma espécie de pratica social e nesse decorrer se transformou num direito social. Esse direito social se fortaleceu mais quando o viés democrático se torna texto na redação da lei. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 9394/96 em seu artigo 14 incisos I e II define:

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. (BRASIL, 1996).

Essa conquista foi resultado de inúmeras batalhas da educação (no contexto dos estudiosos) contra o sistema autoritário e as mazelas do capitalismo, sobretudo a divisão de classes. Esses estudiosos acreditavam que educação seria o único caminho a ser trilhado para o combate dessas diferenças.

Dentre essas conquistas podemos citar aqui a criação do PNE (plano nacional de educação) criado pela Lei Nº,13005, através do artigo 214 da Constituição Federal esse por sua vez aprova em seu Art 1º: “[...]o Plano Nacional de Educação - PNE, com vigência por 10 (dez) anos, a contar da publicação desta Lei, na forma do Anexo, com vistas ao cumprimento do disposto no art. 214 da Constituição Federal.” (BRASIL, 2014, ART. 1º, 13005). Uma política de estado, que garante

finalidades e melhorias no sistema educacional como o aumento do nível de estudo da população do país a cada década subsequente. O PNE (2014-2024), traz em sua meta 19 a gestão democrática como uma norma padrão para o ensino público. A meta da Lei N^o, 13005 prevê:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014)

Nesse sentido podemos ver que a gestão democrática passa a ter outro rosto. A estratégia 19.8 nos traz a ampliação desse modelo de gestão, com isso os diretores passarão por cursos especializados e provas que testarão sua capacidade em lidar com a comunidade escolar. Posto isso, aquele modelo de escolha de gestores escolares através de indicação política vai acabando gradativamente.

No artigo 15 da Lei n^o 9.394/1996 (BRASIL, 1996), aborda mais uma conquista na educação que é a emancipação didática e o controle interno das finanças das escolas públicas de ensino básico, desde que ressalvadas as normas dos gastos dos investimentos públicos.

Esse dispositivo enfatiza a importância de reconhecer que cada escola, situada em sua realidade e contexto específico, possui necessidades e desafios singulares. Ao conceder graus progressivos de autonomia, a legislação busca promover a personalização da educação, permitindo que as escolas tomem decisões mais alinhadas com suas comunidades e estudantes, adaptando currículos, metodologias e estratégias pedagógicas de acordo com suas realidades.

4.3 Atribuições do Gestor Escolar

Nos tópicos anteriores fizemos uma trajetória no contexto e na definição da Gestão Escolar, no âmbito escolar, porém com vistas à administração. Agora faremos uma breve relação das responsabilidades e da importância desse profissional para a comunidade escolar em geral, como gestor democrático participativo.

O gestor escolar desempenha um papel fundamental na administração e no funcionamento eficaz de uma instituição de ensino. Suas atribuições abrangem uma

ampla cadeia de responsabilidades que visam garantir um ambiente propício para o aprendizado, o desenvolvimento dos alunos e o bem-estar da comunidade escolar como um todo. Aqui estão algumas das principais atribuições do gestor escolar. Na visão de Libâneo, Oliveira e Toschi, (2003) o gestor escolar:

[...] não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p.332).

Na concepção dos autores, o gestor escolar é responsável por fornecer liderança educacional, definindo a visão, missão e metas da escola. Ele colabora com os professores para desenvolver estratégias pedagógicas, currículos e planos de ensino que promovam a aprendizagem dos alunos e o cumprimento dos objetivos educacionais.

Sob essa perspectiva, o gestor é visto como um facilitador das relações entre a escola e a comunidade. Isso não se limita a simples reuniões, mas a um engajamento efetivo que permita “[...] traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p.333).

Dentro desse paradigma de participação, o Projeto Político-Pedagógico (PPP), dentro de uma gestão democrática, assume um papel central como instrumento orientador e construído coletivamente pela comunidade escolar. Ele reflete a visão, os valores e as metas educacionais da escola, sendo concebido de maneira participativa e colaborativa, garantindo a voz e a influência de todos os envolvidos no processo educativo.

Veiga (2009) ver o PPP ligado ao pluralismo de ideias e decisões:

A ideia-chave de projeto é, então, de unidade e considera o coletivo em suas dimensões de qualidade técnico-política e de democracia participativa. A construção, a execução e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, fruto da reflexão e da consistência de propósitos e intencionalidades. Para que a escola seja espaço e tempo de inovação e investigação e se torne autônoma é fundamental a opção por um referencial teórico-metodológico que permita a construção de sua identidade e exerça seu direito à diferença, à singularidade, à transparência, à solidariedade e à participação. (VEIGA, 2009, p.165).

Dando continuidade através dessa abordagem, discorreremos a importância do gestor democrático. Nesse sentido ele introduzirá em suas práticas a participação como principal ferramenta no processo de mudança. Suas atitudes vão de encontro com a transparência e autonomia. A escola se torna um espaço de aprendizado não apenas para os alunos, mas também para todos os envolvidos, com o gestor desempenhando um papel central na promoção desses valores.

A liderança e a tomada de decisões são peças horizontais do perfil do gestor escolar, desempenhando um papel crucial no sucesso da instituição de ensino e no desenvolvimento educacional dos alunos. Um gestor escolar competente e eficaz não apenas deve possuir qualidades de liderança inspiradora, mas também deve ser habilidoso na tomada de decisões informadas. O perfil adotado para vivenciar situações do cotidiano não se resume em personalidade passa ser uma conduta.

A unidade escolar é formada por muitas pessoas, e nesse meio as mentes pensantes entre professores, colaboradores (servidores públicos) e estudantes que em todas as situações são a maioria. Nessa esfera o Gestor também como sujeito pensante aparece para liderar esses pensamentos “[...]com postura positiva em suas ações, isso normalmente contagia a equipe que se torna motivada, sem medo de mudanças, de desafios.” (DA SILVA, 2009, p.8).

Uma importante característica a se acrescentar na relevância do perfil do gestor, se resume em manter um pulso firme na liderança dos servidores, porque se der brechas o pessoal não credita muito nas decisões tomadas pelo líder. Paro (1996, p.6) faz menção a esse detalhe, onde os servidores confundem democracia e participação com liberdade e falta de compromisso com obrigações rotineiras.

A participação é determinante na índole do líder democrático. A informação se integra nesse meio das mentes pensantes atuando numa corrente de mudanças nas ações pedagógicas, onde o principal beneficiado será o aluno em sua posição de construtor do conhecimento. Segundo Silva (2009):

[...]o gestor educacional deve manter o planejamento adotado, fazendo as reorientações, sempre que necessário, juntamente com sua equipe promovendo a interação dos seus membros com equilíbrio e eficiência que resulte na oferta de ensino de qualidade. (SILVA, 2009, p.10)

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), participação se resume em “autonomia”, onde seres humanos atuantes no sistema escolar vão ao encontro de conceitos que se concretizam longe dos dogmas da centralização. A comunidade

apreciará as deliberações atuando no bom funcionamento da instituição para o bom aproveitamento de resultados no processo ensino aprendizagem.

Enfim, o gestor é alguém que consegue realmente influenciar e deixar ser influenciado (participação), uma vez que no ambiente escolar há muitas mentes pensando e, por conseguinte no âmbito de um ambiente democrático todas as concepções são levadas em consideração.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A pesquisa foi pensada no intuito de investigar a atuação dos gestores das escolas estaduais da cidade de Miracema do Tocantins, que por ventura, somam um total de seis instituições localizadas em bairros estratégicos da cidade. O trabalho se concretizou por meio de visitas às instituições onde um questionário elaborado com sete perguntas abertas e duas de caráter fechado.

Todos os gestores responderam. Depois foi realizado um sorteio aleatório onde três dos seis participantes passaram por análises obtidas através das respostas do questionário. O principal fim da pesquisa é comparar as ações desses profissionais com a fala dos teóricos estudados e descobrir como o trabalho (Gestão Democrática/Participativa) influencia na comunidade escolar e também no desempenho dos alunos.

Pergunta 01 – Como foi o processo para ocupar o cargo de gestor nessa unidade escolar? Conte um pouco da sua atuação profissional.

Gestor da escola 01	Foi através da indicação da Secretaria de Educação.
Gestor da escola 02	Fui nomeada por indicação política. Como gestora procuro sempre ouvir os demais participantes da unidade escolar para que o ambiente de trabalho se torne agradável.
Gestor da escola 03	Fui nomeado por indicação. Desde então, tenho desenvolvido meu trabalho de forma totalmente regimentada e buscando sempre desempenhar uma gestão democrática.

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Quando perguntados sobre como ocuparam o cargo de gestor das unidades escolares, em geral segundo a fala dos gestores a forma de ocupação de seus cargos foi através da nomeação política. Uma prática que na atualidade está sendo muito usada nas instituições de ensino.

Sobre a atuação profissional, o Gestor 01 se limitou apenas à sua forma de provimento no cargo. Enquanto o Gestor 02 expôs uma conduta ativa, ouvinte. Segundo este gestor, esse comportamento torna o ambiente de trabalho favorável.

Sobre sua atuação profissional, o Gestor 03 procura desenvolver uma atuação democrática, e com vistas ao regimento imposto.

Pergunta 02 – Como foi sua forma de provimento na área da gestão escolar?

Gestor da escola 01	Indicação/Nomeação
Gestor da escola 02	Indicação/Nomeação
Gestor da escola 03	Indicação/Nomeação

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Essa pergunta foi dirigida de forma fechada aos gestores, e todos responderam de uma única forma. Como já dito antes essa forma de provimento é muito utilizada, visto que, o clientelismo político ainda está muito presente no meio educacional.

Em síntese, sendo a forma de provimento de todos os gestores ter sido através da indicação política, fica um desconforto quando retomamos o assunto da gestão escolar democrática. Visto que, os supostos interesses e compromissos do Gestor (a) ficam à mercê do político. Dessa forma, o papel que deveria ser com a comunidade escolar agora é de compromisso com o Estado. Diante desse modo de provimento, a eleição seria a forma mais concreta para tornar esse meio escolar democrático.

Pergunta 03 – Qual a importância do trabalho do gestor (a) para a unidade escolar?

Gestor da escola 01	O gestor educacional é fundamental para liderar a comunidade escolar em um contexto democrático, favorecendo e motivando todos os envolvidos para um resultado de excelência.
Gestor da escola 02	É de fundamental importância para garantir o sucesso da Unidade Escolar, pois é o gestor que tem a responsabilidade juntamente com sua equipe de assegurar o bom desempenho dos estudantes e de

	encontrar as soluções possíveis para as dificuldades que venham interferir no aprendizado dos estudantes.
Gestor da escola 03	Considero que é de suma importância pois, o gestor é quem comanda toda a equipe de forma totalmente democrática e colaborativa.

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Sobre a pergunta três, os Gestores foram incitados a falar da relevância do trabalho deles para as instituições. O Gestor 01 teve um posicionamento favorável ao modo democrático, para ela, o ato de gerir uma escola não acontece de forma subjetiva, por outro lado, a presença dos demais é fundamental no processo. Caracterizando esse trabalho com participação da comunidade escolar.

O Gestor 02 certificou que o trabalho é essencial, visto que o equilíbrio entre todos vai assegurar o bom desempenho da unidade escolar, com isso o produto final (aluno) também se beneficiará com bons resultados, segundo ele (a), dentro dos limites viáveis.

O Gestor 03 não se colocou desfavorável em nenhum posicionamento dos demais. Para ele (a) o trabalho, a interação com o conjunto que se forma na escola é determinante para a evolução da escola, principalmente no desfecho de situações do cotidiano.

Em consideração às respostas dos entrevistados, nota-se o empenho desses profissionais da educação em desenvolver a gestão escolar democrática dentro das escolas, ainda que sob a tutela do Estado.

Pergunta 04 – Como se dá a participação do gestor na elaboração do PPP (projeto político pedagógico) nessa unidade escolar?

Gestor da escola 01	Sendo o PPP a identidade da escola, o gestor tem como função garantir a participação de todos os profissionais da escola, estudantes, pais enfim toda a comunidade escolar que juntos definem objetivos e estratégias que nortearão os trabalhos e os resultados para todo o ano letivo.
---------------------	--

Gestor da escola 02	A participação do gestor na elaboração do P.P.P se dá de forma efetiva, procurando juntamente com a equipe escolar identificar todos os pontos fracos, pontos fortes, e discutindo mecanismos para melhoria do trabalho escolar.
Gestor da escola 03	Participação rigorosamente intensa e alinhada com todos os setores da unidade escolar sempre buscando o envolvimento de toda a equipe nas análises, sugestões e nas tomadas de decisões.

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Na questão quatro, que fala sobre o PPP Projeto Político Pedagógico, o Gestor 01 classificou-o como um instrumento onde todos têm participação, disse também que a principal função dele (a) nesse processo é garantir a colaboração de todos (comunidade escolar) na sua construção. Nesse caso o PPP se torna a meta primordial a ser seguido durante o ano letivo.

O Gestor 02 reforçou no quesito participação. Ele (a) certificou ser o PPP a ferramenta base para todo trabalho escolar, com isso a partir desse viés problematizar tudo aquilo que a equipe escolar precisará nesse decorrer de tempo, ou seja, o ano letivo.

O Gestor 03 também se colocou ao lado da participação todos como determinante na construção do PPP. Para ele (a) o documento dar uma margem a mais de autonomia para a escola, tomando como princípio fundamental a concepção democrática como chave para esse fim (tomada de decisões).

Em meio às respostas, podemos ver uma ligação muito forte entre o Gestor e a comunidade em geral, sua atuação se torna um elo de ligação mediadora no ambiente escolar.

Pergunta 05 – Como você classifica sua gestão na escola?

Gestor da escola 01	Democrática/participativa
---------------------	----------------------------------

Gestor da escola 02	Democrática/participativa
Gestor da escola 03	Democrática/participativa

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Aqui todos os Gestores se alinharam na mesma resposta. A Gestão Democrática e participativa está presente em todas as escolas, pois é nela que a comunidade em geral vai estar presente como forma de mudança voltada para a autonomia das instituições de modo amplo.

Pergunta 06 – Você gosta de atuar nessa esfera de trabalho? Pretende dar continuidade quando deixar de ser gestor (a) na área da educação?

Gestor da escola 01	Sim, sinto-me realizada em minha profissão. Em 22 anos na gestão do Colégio Tocantins, minha próxima etapa será a aposentadoria.
Gestor da escola 02	Sim, me identifico bastante. Se tiver oportunidade continuarei.
Gestor da escola 03	Sim, tenho me identificado muito com a função de gestor. Tenho propósitos de continuar, pois, estou concorrendo no processo seletivo para um mandato de três anos.

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Nessa questão, os gestores foram perguntados se gostam de atuarem na área da gestão. Todos responderam SIM. Em seguida, o Gestor 01 quando em seguida perguntado como continuará a carreira depois que deixar de ser gestor (a), disse apenas que depois dali vem a aposentadoria. É notável no decorrer dessa longa carreira que ele (a) fez seu trabalho com muito comprometimento com essa unidade escolar, pois é um tempo notório em uma carreira profissional como gestor.

O gestor 02 depois de responder que gosta de atuar como gestor, falou em continuar, em razão de ser professor (a) dar continuidade faz parte do processo e

sempre lutando para as melhorias da educação. O Gestor 03 após responder sim, relatou estar participando de um processo seletivo para continuar na gestão escolar.

Por meio das respostas, podemos ver que temos uma real possibilidade, em um futuro próximo da extinção da nomeação política, quando o (Gestor 03 afirma estar participando de um processo seletivo) porque a seleção e logo em seguida a eleição, torna mais “fraco” o clientelismo. Para os teóricos estudados a melhor forma de transparecer a gestão democrática seria através de eleições dentro das instituições usando o voto dos envolvidos (comunidade escolar), pais, alunos professores e funcionários. Dessa forma, a descentralização do poder do estado burocrático se dissolveria numa forma gradativa.

Pergunta 07 – Em sua visão como Educador e Gestor, como é uma escola democrática?

Gestor da escola 01	É a que proporciona a participação, o comprometimento e a responsabilidade de todos pelas decisões tomadas para o bom funcionamento da escola e para alcançar os objetivos e metas definidos
Gestor da escola 02	O gestor deve ter como princípio de trabalho o compromisso com o trabalho coletivo, a ética profissional, e praticar a escuta ativa, proporcionar um ambiente acolhedor para todos, autonomia nas tomadas de decisões, incentivar o envolvimento e a participação na elaboração, execução do PPP da escola de forma democrática.
Gestor da escola 03	Escola democrática é aquela na qual tem como norte os princípios da escuta ativa e da cultura colaborativa. Ou seja, uma escola onde todos sabem ouvir e têm voz ativa.

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Para o Gestor 01, uma escola democrática se resumiria no total comprometimento dos servidores com os alunos. Dessa forma todas as metas seriam alcançadas, com isso o rendimento da instituição se elevaria mais e mais.

O Gestor 02 defendeu o princípio da ética como norteador, nesse sentido esse posicionamento amarra o comprometimento dos demais envolvidos. Para ele (a) a emancipação das tomadas de decisões é um fator hegemônico para a formação da escola democrática.

O gestor 03 defendeu também o pluralismo como advento da escuta, isto significa, ter ouvidos para ouvir bem, ouvir todas as falas. Segundo ele (a) a colaboração se faz presente na rotina dos servidores em geral.

A análise das respostas à pergunta 07 revela uma conclusão significativa: os gestores demonstram um conhecimento aprofundado sobre a 'receita do modo de preparo' para implementar uma gestão democrática.

A capacidade de ultrapassar a teoria e incorporar uma abordagem democrática em suas práticas diárias é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de um ambiente de gestão que promove a participação e o envolvimento de todos os membros da comunidade.

Pergunta 08 – Quais os obstáculos enfrentados pelo gestor no dia-a-dia da escola?

Gestor da escola 01	<ul style="list-style-type: none"> - Desinteresse de parte dos estudantes pelos estudos (baixo rendimento) - Distorção idade série - Rotatividade de Professores
Gestor da escola 02	São inúmeros desafios encontrados na Unidade Escolar, tais como: estudantes sem as habilidades e competências mínimas para a série que estão cursando; estudantes infrequentes; Evasão Escolar; estudantes desmotivados sem perspectiva de uma vida melhor; indisciplina; estudantes em situação de vulnerabilidade social: Situações de bullying e violência no ambiente escolar; estudantes que apresentam problemas emocionais, de comportamento, desestrutura familiar, psicológicos, dentro outros.
Gestor da escola 03	De maneira geral pode-se destacar alguns aspectos apresentados pelos estudantes tais como: Evasão

	escolar, distorção idade série, indisciplina, baixo rendimento entre outros. E também problemas apresentados pelo quadro docente tais como: baixa estima, rebeldia contra as diretrizes curriculares entre outros.
--	--

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Quando instigados a falarem dos obstáculos. O Gestor 01, falou na dificuldade dos alunos no aprendizado, pois essa questão é muito complexa de ser comentada, visto que, as condições dos alunos devem ser levadas em consideração, tais como: condição financeira, condições de saúde ou até mesmo o fator principal numa escola, o empenho por parte dos professores. De forma alguma estou aqui a criticar o modo de trabalho dos professores dessa instituição. Outro fator importante que ele (a) citou foi a instabilidade de professores, isso se dar pela grande presença de contratos temporários. Mesmo com o concurso que ainda está em andamento as vagas não serão supridas. Ou seja, indicação política não é somente uma estratégia de ocupar funções básicas na gestão. Toda a estrutura, atividades fins e atividades meios, estão atreladas a essa possibilidade. A indicação de professores segue a mesma lógica da indicação de gestor.

O Gestor 02, citou também algumas das suas dificuldades. Começou falando da evasão escolar, o comprometimento dos alunos, a vulnerabilidade social se torna um empecilho no bom rendimento do aluno. O bullying é um problema que afeta a escola. De acordo com a fala do gestor alguns alunos levam os problemas de casa para a escola, com isso os demais de alguma forma sentirão com esses desequilíbrios.

O Gestor 03 ao citar problemas do dia-a-dia escolar, corroborou com a fala dos outros principalmente na evasão escolar, que por sua vez parece estar presente em todas as instituições públicas.

Continuando a abordagem, destacamos um aspecto mencionado anteriormente neste trabalho: a falta de interesse por parte dos docentes. Paro (1996, p.6) aborda essa situação, observando que, por vezes, a democracia na escola é erroneamente interpretada por alguns como falta de direção e comprometimento. Essa confusão entre a aplicação de princípios democráticos e a falta de empenho é uma problemática que merece nossa atenção e reflexão.

Pergunta 09 – Cite 3 pontos positivos e 3 pontos negativos no atual modelo de gestão do seu Município/Estado.

Gestor da escola 01	<p>Positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avanço em investimento na educação - Concurso Publico - Maior acompanhamento das escolas <p>Negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca valorização do professor - A falta de Autonomia para as escolas - A não participação da escola na Construção do Calendário Escolar
Gestor da escola 02	<p>Pontos positivos: salários em dia. Implantação de Programas e Projetos voltados a educação para a melhoria da qualidade de ensino. A melhoria das estruturas físicas das escolas. Pontos negativos: desvalorização da categoria quanto a questão salarial. Poucas políticas públicas voltadas a educação, baixo investimento. Precisa de mais investimento na formação continuada dos profissionais.</p>
Gestor da escola 03	<p>Pontos positivos: Investimentos em melhorias físicas das unidades de ensino; grande acompanhamento e suporte por parte da Superintendência e SEDUC; programas Autonomia na gestão regimentada das unidades escolares.</p> <p>Pontos negativos: Demora na realização de concursos; ausência de um programa de formação e teste vocacional aos professores iniciantes; intervenção política exagerada no quadro de servidores.</p>

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Aqui os gestores falaram sobre os pontos positivos e negativos no modelo de gestão do Estado. O Gestor 01 citou o último concurso público como ponto positivo,

dado que, o último concurso aconteceu há quase quinze anos. O acompanhamento das escolas não deixa de ser um investimento, as melhorias acontecem através das políticas públicas.

Dentre os pontos negativos, o que mais impacta na escola democrática é a falta de autonomia da escola, para ele (a) a falta de participação da escola na criação do Calendário Escolar é um ponto muito desestimulador do pensar da implantação de uma escola autônoma.

O Gestor 02 destacou como ponto positivo os salários pagos em dia, os programas voltados para a educação são investimentos do Governo do Estado. Dessa forma a escola fica amparada para melhor educar os alunos. Como ponto negativo foi retomado o assunto da desvalorização dos professores, a falta de investimentos na formação continuada dos docentes. Todos esses problemas afetam no andamento da democratização da escola pública.

O Gestor 03 pontuou os pontos positivos de modo sucinto. Deu vistas aos investimentos nas obras realizadas no interior da escola e também os programas voltados para tornar a gestão regimentada mais autônoma, assunto esse tratado aqui como fator principal na implantação da escola democrática. Como ponto negativo, a demora na realização de concursos públicos se torna uma fala uniforme entre os gestores. Mesmo com um concurso em andamento, as vagas não serão totalmente ocupadas ficando brechas para os cabides eleitorais. Em sua fala o Gestor 03 faz uma crítica direta a esse assunto.

Durante esse processo foi constatado uma falta de ânimo por parte dos entrevistados. Notamos quando responderam à questão 09. Deixaram transparecer que ainda há uma forte intervenção do Estado no que diz respeito ao clientelismo político. A mistura dessa prática com a formação da gestão democrática não funciona, ainda que sendo legitimada pela lei (art. 206, inciso VI). Deixa entender que a escola não caminha com as próprias pernas.

Para a autonomia acontecer, é preciso dar chances sólidas para que ela conquiste seus propósitos educacionais articulados com a classe trabalhadora. Porém essa vitória está difícil de ser alcançada, sob a forte influência do estado, a classe detentora do poder continua deixando a educação em segundo plano. De acordo com os entrevistados, a prática da gestão democrática está acontecendo, ainda que, regimentada pelo Estado como deixa claro o Gestor 03 em sua fala durante a entrevista nos pontos positivos da pergunta nove.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa, evidenciou-se a importância de a gestão escolar adotar práticas democráticas, envolvendo a administração participativa e a valorização da experiência e conhecimento dos profissionais presentes, bem como do público externo. As teorias da administração desempenham um papel fundamental, oferecendo diretrizes comprovadas por estudos e pesquisas, contribuindo significativamente para o entendimento de como distribuir as funções no ambiente escolar.

Com base nas respostas dos entrevistados, democracia é concebida como um princípio orientador, deve permear todos os aspectos da escola e da atuação dos profissionais, transcendendo ideologias e favorecendo o bom senso, essencial para assegurar a excelência no ensino proporcionado pela instituição.

Na gestão democrática, além da busca incessante pela democracia e administração eficientes, é indiscutível que os gestores, incluindo o diretor e demais profissionais, orientem-se pela legislação vigente, especialmente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96), assimilando as disposições dos documentos institucionais, como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar. A formação de um Conselho de Classe alinhado com a proposta democrática emerge como uma estratégia essencial, eliminando ideologias e individualidades que possam prejudicar os objetivos educacionais almejados pela escola.

Diante desse cenário, é definitivo reconhecer que a gestão democrática nas escolas estaduais não apenas enfrenta desafios derivados do clientelismo político, mas também é impactada pela burocracia estatal. A crítica ao excesso de procedimentos administrativos se faz necessária para criar um ambiente mais propício à inovação e à eficiência na gestão escolar.

Nesse contexto, o gestor desempenha um papel central, exercendo uma liderança que promova o desenvolvimento, compromisso pedagógico, responsabilidade e qualidade de maneira inovadora no processo educacional. Sua função inclui coordenar as relações entre os profissionais, alunos e a comunidade escolar (pais, alunos, professores e demais servidores) visando uma educação que favoreça a integração democrática e participativa entre todos os envolvidos. Espera-

se que o gestor, dotado de uma visão global e conhecimentos sólidos, seja um agente de transformação, agindo com consciência e responsabilidade na tomada de decisões para a melhoria contínua da instituição escolar.

REFERENCIAL

AÇÃO Nova. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em <<https://www.educabrasil.com.br/manifesto-dos-pioneiros-da-educacao-nova/>>. Acesso em: 15 julho 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 ago 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília, 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília. Presidência da República, [1996]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 23 ago 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE [...]. Brasília, DF: Presidência da República, [2014]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 29 ago 2023.

DRABACH, Neila Pedrotti. "**Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.**" (2009).

FARIAS, Isabel Maria Sabino de. et al. **Didática e docência: aprendendo a profissão**. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2014.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Vol. 4. São Paulo: Atlas, 2002

LIBÂNEO, José Carlos. A identidade profissional dos professores e o desenvolvimento de competências. _____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**, v. 5, p. 61-72, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LOURENÇO, F. **Organização e Administração Escolar: curso básico**/Manoel Bergström Lourenço Filho. 8ª ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

MANIFESTO dos Pioneiros da Educação Nova (1932). Revista HISTEDBR On-line. Campinas, nº especial, p.188–204. Ago, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo: atlas, 2003.

MATA, Orita de Souza Medrado da. "**Eleições Para Diretores Escolares Estaduais na Grande Goiânia.**" (2008).

MENEZES, Ebenezer Takuno de. Verbetes Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em <<https://www.educabrasil.com.br/manifesto-dos-pioneiros-da-educacao-nova/>>. Acesso em: 16 nov 2022.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID on line**. Revista de psicologia, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

PARO, Victor. " Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática." Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos.77.186 (1996).

PARO, Vitor Henrique. "A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola." **Educação e Pesquisa** 36.03 (2010): 763-778.

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo, Capivari**, v. 1, n. 2, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. **Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, 2009.