



Congrega
Urcamp 2016

13ª Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa

REVISTA DA JORNADA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA ISSN:1982-2960

13ª JORNADA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA

VIVIANE KANITZ GENTIL¹, HELEN ROSE CAVALHEIRO MADEIRA²

RESUMO

O presente trabalho propõe-se a apresentar a temática da Gestão Democrática na Educação Básica, com o objetivo de investigar a compreensão e as possíveis ações promovidas por diretores escolares no âmbito da gestão democrática, e especificamente compreender o conceito de gestão democrática na escola, identificar a visão sobre gestão democrática junto aos gestores e discernir/apontar as ações promovidas pelos diretores escolares no processo de gestão. A metodologia proposta é de abordagem qualitativa, desenvolvida no âmbito descritivo-explicativa. A pesquisa foi realizada com seis diretoras de Escolas Municipais de Educação Básica com o IDEB abaixo da meta pretendida, que responderam um questionário semi-estruturado, contendo oito perguntas relacionadas com a gestão democrática. Ficou evidente nesta pesquisa que a gestão democrática está presente na maioria das escolas, porém nem sempre a teoria e a prática caminham juntas e que há um longo caminho a ser percorrido e obstáculos a serem vencidos, pois os gestores ainda não estão apropriados de forma significativa dos princípios da gestão democrática, assim como a mantenedora apresenta restrições para execução deste processo na íntegra de sua concepção.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação. Comunidade escolar.

ABSTRAC

The present work proposes-to present the theme of democratic management in basic education, with the aim of investigating the understanding and the possible actions promoted by school directors under democratic management, and specifically understand the concept of democratic management in school, identify the vision about democratic management with managers and discern/point the actions promoted by school directors in case management. The methodology proposed is of a qualitative approach, developed within descriptive-explanatory. The survey was conducted with six directors of municipal schools of basic education with the desired target below IDEB who answered a semi-structured questionnaire, containing eight questions related to democratic management. It was evident in this survey that the democratic administration is present in most schools, but not always the theory and practice go together and there's a long way to be taken and hurdles to be overcome, because managers are not yet appropriate to deviate from the principles of democratic administration, as well as the sponsor presents constraints for implementation of this process in full of their design.

Keywords: Democratic management. Participation. School community.

Introdução

O referido trabalho apresenta estudo da temática que envolve a gestão democrática na educação básica, tendo como fonte de pesquisa seis diretores de escolas públicas de Educação Básica de Bagé. Tendo como temática principal a gestão democrática, este estudo propôs-se pesquisar quais são as estratégias estabelecidas pela gestão escolar que podem estar contribuindo com a gestão democrática, buscando identificar e compreender estas ações.

Justifica-se a escolha do tema em virtude da importância de refletir sobre os processos de gestão e democracia no âmbito escolar, pois o efetivo desenvolvimento das práticas de gestão democrática no âmbito da educação, oportunizam a formação de um cidadão mais participativa e ativo na sociedade em que vivemos.

Integração escola e comunidade é um fator importantíssimo para o bom funcionamento de escola e qualidade de seu processo educacional, essa integração pode se realizar de modo informal e esporádico, porém deve ser realizada de forma sistematizada e organizada a fim de promover resultados substanciais (LÜCK, 2009, p.78).

Todas as ações realizadas dentro da escola são de grande importância para todos os envolvidos no processo educacional, por esse motivo a integração da comunidade escolar se faz necessária. Os princípios da gestão democrática são recentes em nossas escolas, e é um tema atual e oportuno para ser pesquisado. O presente trabalho trata sobre a Gestão Democrática especificamente compreender o conceito de gestão democrática na escola básica, buscando identificar a visão sobre gestão democrática junto aos gestores e discernindo quais as ações promovidas pelos diretores escolares no processo de gestão, que são atribuídas a este princípio.

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na Educação Básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I-participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, art. 14).

De forma ampla podemos destacar que a gestão democrática a partir da Lei de Diretrizes e Bases de 1996, tem um novo viés dentro das escolas, advindo dos princípios da democracia, conceito preponderante na década de 90 e que influenciou políticas e processos educacionais. Mas faz-se necessário também destacar que estes conceitos ainda

não foram apropriados pelos sujeitos de forma concreta em todos os âmbitos e segmentos educacionais, situação que fica presente nesta pesquisa.

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente, e busca-se pela visão estratégica ações interligadas, abranger tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede (LÜCK, 2009, p.24).

A gestão abrange todos os setores de uma escola, todas as ações são pensadas e planejadas na busca das soluções dos supostos problemas de uma rede de ensino, sendo esta dimensão, dentro da educação, de grande responsabilidade. Conforme Rangel (2013), a gestão envolve o planejamento, a organização e o trabalho com pessoas, bem como recursos concernentes para que seja possível o alcance dos objetivos institucionais. No processo de gestão o planejamento organizacional deve ser pensado de forma abrangente para ter significância na formação e na aprendizagem do aluno.

Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuir para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos (LÜCK, 2009, p.23).

Ainda com essa concepção é importante ressaltar que todo o trabalho realizado no processo de gestão é com a intenção de garantir a qualidade do ensino para todos os alunos. Nesse sentido, se faz necessário um compromisso sério e uma gestão comprometida com toda escola, incluindo os alunos, os professores, os funcionários e a comunidade escolar. A autora nos diz que “o desenvolvimento institucional ocorre na interação das relações entre as organizações e o meio envolvente, mas também das interações entre seus membros” (RANGEL,2001, p. 43).

O trabalho realizado dentro da escola nasce do modo como a gestão interage com as pessoas que fazem parte do processo educacional, da forma como são colocados seus projetos, seus planos e qual o caminho a própria gestão vai tomar para atingir seus objetivos. Sabendo que as demandas da escola são inúmeras e a gestão organiza e as gerencia para promover a construção do conhecimento e transformar a realidade sociocultural de sua clientela. Portanto a gestão educacional é muito importante e deve ser estruturada de modo que suas práticas a leve para resultados positivos e relevantes no processo de ensino e aprendizagem. A escola é um ambiente que deve funcionar como uma

engrenagem, onde um falha, todos sentem as conseqüências, por isso o papel da gestão é indispensável, para salientar Rangel destacando que, “a gestão é o processo de coordenação da execução de uma linha de ação, executa um plano” (2001, p.85).

A gestão executa suas estratégias visando promover resultados satisfatórios ao sistema de ensino de modo que garanta uma formação potente e uma aprendizagem de qualidade para transformar uma sociedade autônoma, crítica e criativa, que conheça seus direitos e deveres para o pleno exercício da cidadania.

A escola é estruturada a partir de uma equipe gestora, onde se faz necessário um líder, um articulador das ações que ocorrem dentro e fora dela, é importante salientar que:

A liderança um componente especial da gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assente sobre a sua competência de liderança, que expressa a sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para efetivação desses objetivos e seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização (LÜCK, 2009, p.74).

Quando falamos em liderança estamos falando no modo como o gestor conduzirá seu grupo de trabalho para que todas as possíveis ações desenvolvidas na escola sejam de cunho coletivo. Nesse sentido se faz necessário um compromisso sério e uma equipe comprometida com a totalidade da escola, incluindo os alunos, como os professores, os funcionários e a comunidade escolar, desta forma evidenciando o princípio da gestão democrática.

O papel da democracia dentro de uma sociedade é indispensável, pois a partir do momento que o indivíduo tem o direito de manifestar seus desejos e ideias, ele também terá o dever de cumprir seu papel como agente dentro dessa sociedade.

No âmbito escolar a democracia é parte de todos os processos executados dentro e fora da escola em prol da educação, soma-se a este conceito a gestão democrática nas escolas. A gestão democrática vem sendo discutida e implantada já há algum tempo nos ambientes escolares. O que faz a gestão ser democrática é a sua autonomia financeira, pedagógica e administrativa conforme estabelecida no art. 17 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e reafirmada no seu art.3º inciso VII a partir dela sua efetivação foi evidenciada.

Para Lück (2009) escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção da educação de qualidade para todos. O princípio da gestão democrática é a participação de todos os

segmentos da comunidade então podemos conceituar a gestão democrática como uma prática coletiva que envolve todos os profissionais da educação e a comunidade.

Sendo assim, segundo Lück:

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedade e grupos centrados na prática de direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços (2009, p.70).

Para a efetivação da gestão democrática e sua eficácia, a coletividade é fator relevante no processo educacional, já que todas as ações deveriam ser de conhecimento de todos e que a participação ativa do grupo traria um ensino de qualidade e de caráter unilateral. Os participantes do processo educacional têm a missão de coletivamente fazer parte da escola visando seus interesses e necessidades, sendo sabedores do que se passa dentro dela e participando ativamente dos processos realizados no dia a dia escolar.

Podemos ressaltar que também a gestão democrática é ampla, pois fazem parte desta gestão os gestores, o conselho escolar, os pais, os professores, os funcionários, os alunos, enfim toda a comunidade escolar.

Os gestores são participantes da formação cultural e motivadores da cidadania. O diretor segundo Lück, “é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento do ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos” (2009, p.16), mas ele não faz gestão sozinho. É necessária uma equipe gestora composta por diretores, supervisores pedagógicos e orientadores educacionais.

No âmbito educacional quando falamos em gestão é preciso saber que é dever do gestor qualificar-se para assumir esse papel. Para Rangel (2013, p.36), “as ações gestoras estarão comprometidas com a formação humana em todas as dimensões da sua integralidade, envolvendo o coletivo de todos os profissionais da educação”. Quando o compromisso do ato de educar envolve todos os profissionais da educação todos os envolvidos são trabalhados em sua totalidade.

Segundo Lück (2009, p.25), “o movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino”. O trabalho coletivo partindo da mobilização dos diretores escolares influencia na atuação das pessoas envolvidas no processo educacional, atuar coletivamente é uma necessidade na estrutura da escola.

Conforme Lück (2009), “o diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. (p.23) O papel que ele desempenha na escola é de extrema responsabilidade, pois ele responde por todos seus atos e os de seus colaboradores, além de ter que administrar de forma coesa e linear pois a escola depende de suas decisões. Nesse sentido a autora nos fala que:

Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais (LÜCK, 2009, p.22).

A qualidade do desempenho educacional depende de uma boa gestão por parte do diretor para que os objetivos atinjam os participantes da escola e mostre resultados satisfatórios para o sistema de ensino.

Nessa mesma perspectiva não poderíamos falar de gestão somente ressaltando o papel do diretor, mas também a importância do supervisor escolar e sua ligação direta na promoção da gestão democrática. Nesse sentido, podemos dizer que as atribuições dele, conforme Rangel (2008) pode contribuir para a integração de programas, métodos e procedimentos de ensino-aprendizagem, avaliação e recuperação, auxiliando nos estudos, o diálogo, as aproximações tanto em um mesmo ano ou ciclo escolar quanto na sua sequência, nos diversos anos ou ciclos.

O supervisor é quem coordena e organiza as atividades pedagógicas que os professores proporcionarão aos alunos no processo de aprendizagem, ele é o parceiro do quadro de professores, é quem realiza de forma integrada as ações pedagógicas. A autora nos fala sobre como entende a supervisão, “entendo supervisão escolar como ação (ação compreendida como um fazer coletivo envolvendo reação) pensada com base na prática cotidiana da escola” (RANGEL, 1997, p.29). Sendo assim o supervisor é um parceiro do professor e um articulador dos anseios coletivos dos que fazem parte do processo educacional. Na visão de Rangel:

A supervisão pedagógica dirige-se ao ensino e à aprendizagem. O seu objeto é a qualidade do ensino, porém os critérios e a apreciação da qualidade não são impostos de cima para baixo numa perspectiva de receituário acriticamente aceito pelos professores, mas na interação entre supervisor e os professores (2001, p.12).

No campo educacional a ligação do supervisor e os professores traçam um curso no ensino e na aprendizagem para a qualidade dos mesmos. Assim o supervisor tem o papel de

apoiador e desafiador no processo de aprendizagem. Aliado a este processo educacional temos o orientador educacional que é um profissional de muitíssima importância na escola e é sem dúvida um grande parceiro do supervisor educacional, para Rangel:

As concepções e práticas conjuntas de supervisão e orientação educacional inserem-se no mesmo movimento de integração dos serviços da escola, superando divisões e segmentações. O movimento pela integração dos serviços escolares, evitando-se distanciamentos e fronteiras que delimitem princípios, processos e ações, acompanha-se também da valorização do projeto político-pedagógico, que é um documento integrado e integrador das práticas e seus fundamentos (2013, p.11).

As ações conjuntas do supervisor e orientador são um facilitador no trabalho educacional, essa parceria supera os possíveis distanciamentos dos serviços da escola, além é claro, de significarem um suporte para os professores e alunos. Nesse sentido Rangel salienta que:

[...] a ação do orientador não se limita a atendimentos individuais aos alunos ou “ajustamentos” e “adaptações” de condutas, mas assume, com o supervisor, as práticas que são necessárias à visão e às ações que atendem aos apelos e fatores da relação entre escola, conhecimento e sociedade (2013, p.19).

O orientador educacional não está limitado a atender e disciplinar os alunos, sua tarefa vai além, dentro da gestão da educação, seu trabalho caminha ao lado do supervisor passando juntos por obstáculos, situações e tratando o ensino como seu objeto de trabalho para alcançar uma educação de qualidade. Também é fundamental destacar que para termos uma educação de qualidade de forma integral, onde os diretores, supervisores e orientadores façam uma boa gestão, são necessários duas peças indispensáveis dentro da escola que são os professores e alunos.

Professores e alunos mantêm dentro da escola uma relação direta e íntima, portanto, são partes integrantes e importantíssimas na gestão democrática. Para a real concretização da gestão democrática todas as instâncias de participação da comunidade escolar devem ser incentivadas, um dos meios de grande importância podemos destacar a estruturação e funcionamento dos conselhos escolares e a elaboração e desenvolvimento do Projeto político-pedagógico (PPP) da escola.

A gestão democrática se constitui com vários elementos que fazem parte da rotina da escola onde a participação da sociedade também é de grande importância para a gestão da educação. Os órgãos colegiados fomentam a educação, nesse sentido:

A participação além dos órgãos colegiados, constitui-se em condição fundamental no sentido de tornar a escola efetiva unidade social de promoção da educação, apenas plenamente possível mediante a participação da comunidade, segundo o princípio de

que é necessária toda uma comunidade para educar uma criança (LÜCK, 2009, p.74).

Os conselhos são a sustentação do Projeto Político-pedagógico (PPP) que definem rumos e prioridades das escolas. O projeto político- pedagógico (PPP) é o cartão de visita da escola, é ele que nos mostra como a escola se apresenta e o que ela tem a nos oferecer. A participação da comunidade escolar faz com que o projeto seja autêntico e de acordo com a realidade do público a ser atendido na instituição de ensino para que seus interesses sejam atingidos. Segundo a autora fica claro que:

Escolas eficazes são aquelas que, envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e idéias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola (LÜCK, 2009, p.22).

No âmbito escolar o ideal é que todos participem da proposta pedagógica da escola, pois ela é a base do processo de ensino, quando há essa participação logo há a valorização de todos em relação a ela assim, o Projeto Político Pedagógico (PPP) é “elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional.”(LÜCK, 2009, p.38) Ele é construído de maneira coletiva com a participação de toda comunidade escolar portanto todos devem ser conscientes e sabedores do projeto da escola.

. A educação é de responsabilidade de toda comunidade escolar não se educa sozinho tampouco se gerencia uma escola isolada e autoritariamente, assim “a participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre ele” (LÜCK, 2009, p.71)

No momento em que é promovida a participação de uma comunidade que objetiva uma educação de qualidade para seus alunos os resultados serão vistos no decorrer do processo de ensino, escolas que têm parceria estão no caminho para construir uma sociedade culta, democrática e autônoma.

Metodologia

O presente trabalho apresenta em sua metodologia uma abordagem qualitativa, à qual é referenciada por Severino (2007) pelos seus fundamentos epistemológicos, assim enfatizando a importância deste tipo de pesquisa no âmbito da educação. Quanto aos meios, foi desenvolvida uma pesquisa descritivo-explicativa, destaca por Gil (2011), como

extremamente produtiva quando visamos observar como ocorre a gestão democrática dentro do ambiente escolar.

Como tipo de pesquisa se desenvolveu um estudo de campo caracterizado “por estudar um grupo ou comunidade em termos de sua estrutura” (GIL,2011,p.57). O contexto de pesquisa envolve Escolas Municipais de Educação Básica, com amostra intencional, de escolas com IDEB em alerta vermelho, ou seja, escolas com índices abaixo da meta nacional. Dentro deste conceito foram identificadas seis escolas Municipais, na cidade de Bagé, que tenciona a pesquisa ter como sujeitos de pesquisa seus respectivos diretores.

A pesquisa foi proposta para seis diretoras de escolas Municipais de Educação Básica, onde somente cinco concluíram suas entrevistas, sendo que uma diretora foi por vários dias procurada, porém não manifestou interesse em participar. Com intuito de preservar a identidade das participantes as diretoras foram identificadas por letras A, B, C, D, E e F, além de todas terem também assinado o termo livre esclarecido autorizando sua participação voluntária na pesquisa.

O Instrumento de pesquisa envolveu entrevista com oito perguntas relacionadas à gestão democrática, sendo que para Severino a entrevista (2007) trata-se, portanto de uma interação entre pesquisador e pesquisado, onde o pesquisador visa aprender que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

Para a análise os dados foram interpretados, com base de análise do discurso, considerando cada questão abordada como uma categoria de análise, sendo considerando os conhecimentos em relação ao contexto pesquisado.

Resultados e Discussões

Com a intenção de conhecer os sujeitos da pesquisa inicialmente as entrevistas descreveram uma pequena identificação que envolvia informações de formação e tempo de profissão. Quanto à graduação, das cinco diretoras entrevistadas, uma tem formação em Pedagogia, habilitação em Supervisão, duas são licenciadas em Matemática, uma em Letras e uma em Ciências Biológicas. Podemos observar que são graduações em diversas áreas da Educação e que somente uma tem graduação específica ao cargo pertinente, não sendo este um dado relevante para análise desta pesquisa pela pluralidade de suas formações.

Nas entrevistadas identifica-se que quatro são pós-graduadas em Gestão escolar e uma em leitura e produção textual. Podemos relacionar que estas quatro têm conhecimento do que se trata a gestão, da forma que se desenvolve, e de todos os princípios que a rodeiam, podendo este ser um fator preponderante para análise da pesquisa. É perceptível que a maioria das diretoras tem vasta experiência em direção escolar, somente uma é nova

no cargo com somente dois anos de tempo de direção, aspecto que demonstra que a maioria das gestoras tem ampla prática de gestão, algo extremamente favorável nas afirmações de Lück (2009).

Outro fator significativo é o tempo na direção, que nos mostra que a experiência faz com que as convicções do diretor influenciam em sua visão de gestão. As pesquisadas B e a D são diretoras com médio tempo de direção e que em alguns momentos durante a pesquisa conflitam-se com suas respostas, já a E, mesmo com pouco tempo de direção, exercendo sua primeira gestão, graduada e pós-graduada em Letras e produção textual é conhecedora e convicta de seu papel, suas atribuições e de todos os processos que permeiam a gestão educacional, aspecto que de certa forma mostra-se contraditório para nossas análises.

Quanto ao perfil das entrevistadas, podemos identificar de forma geral que a diretora A e a C são as mais experientes e com perfis diferentes. A diretora A sempre refere-se ao coletivo e a C nos passa uma imagem de poder centralizador, onde o diretor é o centro de tudo.

Na primeira pergunta que se refere à Gestão Educacional, a entrevistada A e B em seu discurso falam de gestão educacional como sendo uma prática conjunta de toda a comunidade escolar. A diretora C nos diz que é um sistema de organização e as diretoras D e E falam em gerenciamento administrativo, pedagógico e financeiro, trazendo para nossa análise as palavras de Lück que nos diz:

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 (2009, p.23).

Podemos afirmar que as diretoras no contexto geral têm a visão conforme os conceitos e princípios da gestão educacional. Quanto à composição da gestão, das entrevistadas, as diretoras A e B, em suas concepções, relatam que a gestão é composta com a participação de todos, já as diretoras C e D disseram que é composta por uma equipe diretiva com seus respectivos componentes, e a entrevistada E acrescenta a comunidade escolar. Nesse sentido em relação à equipe diretiva a pesquisa pode novamente nos revelar:

Nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares (LÜCK, 2009.p. 22).

Todas as diretoras em suas respostas vieram ao encontro do modo como se compõe a gestão reforçando o importante conceito da autora que nos coloca que ela é composta por uma equipe diretiva.

Quando perguntadas “qual o papel do diretor”, houve múltiplas respostas, três disseram que é administrativa, pedagógica e financeira, sendo que a entrevistada B comentou, além das funções já citadas, sobre os resultados escolares em caráter de avaliação externa e as relações pessoais entre funcionários, pais e alunos. Já conforme a diretora A o diretor tem o papel de articulador de ações para que a participação de todos seja efetiva, e a diretora E ressalta a sintonia de todos da comunidade escolar e então relata os aspectos pedagógicos, administrativos e comunitários, em seu discurso sempre vem à frente a coletividade no processo educacional.

Em relação ao papel do diretor as entrevistadas estão de acordo com aquilo que lhes cabem, além de citarem a ação conjunta da comunidade escolar, vindo ao encontro ao que diz a autora:

Gestão do diretor trata-se de uma dimensão abrangente e complexa de caráter eminente político, uma vez que dá poder a pessoas, poder esse que é legítimo no contexto educacional, na medida em que é promovido tendo a orientação e a contribuição para a melhoria de qualidade de ensino e aprendizagem e formação dos alunos, com a participação dos pais da comunidade interna e externa da escola (LÜCK, 2009, p.80).

O diretor além de exercer a função administrativa é um mediador de todas ações realizadas no contexto escolar, e as respectivas entrevistadas concordam que o diretor é aquele que está à frente de tudo que envolve o processo educacional, sendo um importante membro que une todos os envolvidos nesse processo.

Ao serem perguntadas sobre “se existia gestão democrática e como se dava”, quatro afirmaram que sim e a forma que se produzia, era através da participação dos órgãos colegiados, que no caso seriam os conselhos escolares, e a participação da comunidade na elaboração dos projetos. As diretoras A e B acrescentaram ainda a participação do Círculo de Pais e Mestres (CPMs).

A entrevistada D em seu discurso falou que a gestão democrática se desenvolve através de reuniões com efetiva participação da comunidade escolar, porém deixando claro que “a palavra final sempre será do diretor”, mostrando talvez um poder centralizador e equivocação quanto ao princípio da gestão democrática. Para tanto a autora afirma que a gestão democrática:

(...) é uma prática de administradores, supervisores educacionais e orientadores com a equipe docente e comunidade. As ações gestoras estarão comprometidas com a

formação humana em todas as dimensões da sua integralidade, envolvendo o coletivo de todos os profissionais da educação (RANGEL, 2013, p.36).

As diretoras em sua totalidade, falaram da gestão democrática como presente em suas escolas e com convicção da importância fundamental dos conselhos escolares na democratização da educação e da participação da comunidade escolar mesmo com suas dificuldades em reuni-las.

Quanto a perguntas sobre a atividade do “conselho escolar e sua finalidade”, as cinco entrevistadas afirmaram que os conselhos estavam em atividade em suas escolas, porém quatro disseram que a finalidade deles era deliberativa, fiscal, consultiva, participativa e de assuntos educacionais, vindo ao encontro do que é estabelecido no documento do MEC que fala sobre Conselhos Escolares (2004), onde diz que suas finalidades são deliberativas, político-pedagógicas, administrativas e financeiras.

A entrevistada B referiu-se em construção dos processos pedagógicos da escola, que viria ao encontro com o Projeto Político Pedagógico- PPP, não como finalidade do Conselho Escolar conforme os autores citados na pesquisa.

No que se refere a “autonomia financeira e como era sua existência”, todas afirmaram que as escolas têm autonomia. Das cinco diretoras, quatro relataram que se produz através das verbas municipais e federais, porém com finalidade pré- estabelecida e destinação certa, sendo que somente uma relatou que decide-se onde se usa as verbas conforme as necessidades da escola.

Destacamos que a autonomia financeira, primícias da gestão democrática, se dá através das verbas onde o conselho escolar conforme o documento do MEC (2004) recomenda, “cabe aos conselhos, também analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola” (p.35).

Quanto ao PPP todas as diretoras entrevistadas afirmaram que suas respectivas escolas possuem um projeto. A diretora A, B, C e D disseram que foi construído com a comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários). Segundo a entrevistada E o PPP foi construído somente pelos professores e equipe diretiva, o que nos surpreendeu, pois ela era sabedora de como era construído, porém relatou das dificuldades em reunir toda a comunidade escolar e a resistência da mesma em participar da elaboração do projeto. Sabendo que o PPP é “o que caracteriza, portanto, a integralidade do trabalho educacional na escola é sua totalidade, que se expressa no projeto político-pedagógico, cuja exequibilidade deve ser garantida por todos que o constroem e realizam” (RANGEL 2013, p.26).

É fato que a construção do PPP dá o suporte e sustenta toda a proposta educativa, então ele deve ser feito com seriedade e responsabilidade, que nos mostra que as diretoras entrevistadas são bem comprometidas nesta questão.

Quando perguntadas “quais principais ações que a gestão” promove na escola, as entrevistadas A, B e D relataram sobre a administração e implementação de projetos, elas se referiram a projetos com finalidade comunitária, ou seja, de acordo com a necessidade da comunidade escolar, que são projetos de cunho pedagógico e de utilidade pública.

Porém as diretoras C e E afirmaram que promovem ações através de reuniões com o conselho escolar, CPM, professores, funcionários além de diversas atividades com finalidade de arrecadação de fundos para as escolas.

Note-se que somente duas compreendem como se promove a gestão democrática, mas que mesmo com as verbas mostram que os recursos não são suficientes necessitando então de outras formas para atender as necessidades das escolas e que as demais por suas escolas terem uma demanda de alunos carentes e estarem inseridas em um ambiente hostil entendem que promovem através de projetos internos que buscam melhorias no dia a dia de suas respectivas escolas.

Conclusão

Ao final deste referido trabalho conclui-se que os princípios da Gestão Democrática são de forma geral praticados nas escolas de Educação Básica, e que seus gestores compreendem e promovem ações relacionadas a este conceito. Constatamos também que em relação à autonomia financeira, ela acontece parcialmente, pois há um controle do poder público quando é repassado para as escolas dinheiro das verbas, muitas vezes interferindo neste item, além disso as escolas ainda precisam promover ações que possibilitem arrecadação de fundos para suprir pois as verbas não são suficientes, ou não estão disponíveis para atender as demandas da escola.

No que se refere a gestão democrática, comprovamos que as escolas pesquisadas seguem parcialmente o que está previsto na Lei e que a comunidade escolar se faz presente, além que todas deixam claro em seus discursos a importância do trabalho coletivo.

Entendemos que a teoria e a prática muitas vezes não caminham juntas e por ser recente a história da Gestão Democrática ainda há um longo caminho a ser percorrido, no entanto, estamos na rota certa.

Percebemos também com esta pesquisa que todas as práticas e ações dos gestores estão voltadas para gestão democrática e que as principais ações são homogêneas em todas as escolas, dessa forma entendemos que a gestão educacional vem ao longo dos

anos construindo um novo perfil, e suas práticas estão contribuindo significativamente com escolas mais democráticas, que interagem com a comunidade, ampliando sua responsabilidade social e educacional, desta forma contribuindo para uma educação de qualidade.

Referências

BRASIL. **Lei n.9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, v.134, n 248,23 dez 1996, Seção I, pp177-197, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

MEC - Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília-DF-novembro,2004. Disponível em: <MEC.gov.br.> Acesso em: 26/05/2016 às 16: 23.

RANGEL, Mary (Org.). **Nove olhares sobre a Supervisão**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

RANGEL, Mary (Org.). **Supervisão Pedagógica: Princípios e Práticas**. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

RANGEL, Mary (Org.). **Supervisão e Gestão na escola: Conceitos e Práticas de mediação**. Campinas, SP: Papyrus, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.