

Gestão democrática e participativa: Uma necessidade nas escolas públicas estaduais da Sede do Município de Alto Alegre – Roraima – Brasil

Democratic and participatory management: A need in state public schools in the headquarters of the Municipality of Alto Alegre – Roraima – Brazil

Gestión democrática y participativa: Una necesidad en las escuelas públicas estatales de la sede del Municipio de Alto Alegre – Roraima – Brasil

Recebido: 29/01/2024 | Revisado: 05/02/2024 | Aceitado: 06/02/2024 | Publicado: 08/02/2024

Marta da Silva Pereira

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9900-7462>

Secretaria Estadual de Educação do Estado de Roraima, Brasil

E-mail: martadsp@gmail.com

Resumo

Este artigo teve como objetivo analisar a importância de uma gestão democrática e participativa que possibilite os princípios de cidadania no contexto escolar das Escolas Públicas Estaduais da sede no Município de Alto Alegre, Roraima, Brasil. Identificando sua contribuição como proposta e estratégia relevante e significativa no processo de ensino e aprendizagem. A organização, a gestão, a estrutura física e os materiais são as garantias do processo de ensino e aprendizagem, assim como um ensino de qualidade e o cumprimento do calendário escolar. Na gestão democrática, há necessidade de anular a centralização de tomadas de decisões do gestor na comunidade escolar. O mesmo traz uma visão da gestão escolar, ressaltando as políticas públicas pertinentes. Utilizou-se abordagem qualitativa e quantitativa e método hermenêutico em um estudo sobre o papel do gestor escolar. O mesmo traz discussão, análise e apresentação dos resultados obtidos, através dos Instrumentos de Coleta de Dados – ICD, definindo na visão dos participantes o que é ser uma gestão democrática e participativa, apontando a função do gestor escolar e sua contribuição para a melhoria da educação. Como resultado, conclui-se que em uma liderança eficaz, é necessário que o gestor conheça as teorias, práticas e competências. Neste sentido, na gestão participativa no âmbito escolar, o gestor tem que buscar estratégias para acontecer efetivamente à participação de todos que fazem o processo educacional, e não deixar de relacionar a teoria com a prática e refletir sobre as ações desenvolvidas no âmbito da escola.

Palavras-chave: Gestão; Educação; Participação.

Abstract

This article aimed to analyze the importance of democratic and participatory management that enables the principles of citizenship in the school context of State Public Schools based in the Municipality of Alto Alegre, Roraima, Brazil. Identifying its contribution as a relevant and significant proposal and strategy in the teaching and learning process. The organization, management, physical structure and materials guarantee the teaching and learning process, as well as quality teaching and compliance with the school calendar. In democratic management, there is a need to nullify the centralization of decision-making by the manager in the school community. It provides a view of school management, highlighting relevant public policies. A qualitative and quantitative approach and hermeneutic method were used in a study on the role of the school manager. It brings discussion, analysis and presentation of the results obtained, through the Data Collection Instruments - ICD, defining in the participants' view what it means to be a democratic and participatory management, pointing out the role of the school manager and his contribution to improving education. As a result, it is concluded that in effective leadership, it is necessary for the manager to know the theories, practices and skills. In this sense, in participatory management within the school environment, the manager has to seek strategies to effectively involve the participation of everyone involved in the educational process, and must not fail to relate theory to practice and reflect on the actions developed within the school.

Keywords: Management; Education; Participation.

Resumen

Este artículo tuvo como objetivo analizar la importancia de una gestión democrática y participativa que posibilite los principios de ciudadanía en el contexto escolar de las Escuelas Públicas Estatales del Municipio de Alto Alegre, Roraima, Brasil. Identificando su aporte como una propuesta y estrategia relevante y significativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje. La organización, gestión, estructura física y materiales garantizan el proceso de enseñanza y

aprendizaje, así como una enseñanza de calidad y el cumplimiento del calendario escolar. En la gestión democrática es necesario anular la centralización de la toma de decisiones por parte del directivo en la comunidad escolar. Proporciona una visión de la gestión escolar, destacando las políticas públicas relevantes. En un estudio sobre el papel del director escolar se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo y un método hermenéutico. Trae discusión, análisis y presentación de los resultados obtenidos, a través de los Instrumentos de Recolección de Datos - ICD, definiendo en la visión de los participantes lo que significa ser una gestión democrática y participativa, señalando el papel del gestor escolar y su contribución al mejoramiento. educación. Como resultado, se concluye que en un liderazgo efectivo es necesario que el directivo conozca las teorías, prácticas y habilidades. En este sentido, en la gestión participativa en el ámbito escolar, el gestor debe buscar estrategias para involucrar efectivamente la participación de todos los involucrados en el proceso educativo, no debe dejar de relacionar la teoría con la práctica y reflexionar sobre las acciones desarrolladas al interior de la escuela.

Palabras clave: Gestión; Educación; Participación.

1. Introdução

Na atualidade, o foco da atuação do gestor escolar, passou do ato de apenas gerir a escola, controlando tudo e todos, para o ato de fazer com que a comunidade escolar participe, expresse sua opinião, ou seja, o gestor não exerce o referido cargo, para ser o controlador de todas as decisões dentro do âmbito escolar e sim, para fazer com que a comunidade escolar, participe das tomadas decisões, tornando assim a gestão mais eficaz, participativa e duradoura. Assim, a realização deste artigo objetiva analisar a importância de uma gestão democrática e participativa que possibilite a vivência dos princípios de cidadania no contexto escolar das Escolas Públicas Estaduais da sede no Município de Alto Alegre Roraima Brasil, identificando sua contribuição para o processo educacional.

Diante desse novo paradigma, a responsabilidade do gestor para com a organização e integração da comunidade escolar vem requerer que esse profissional para desenvolver suas funções com maior êxito tenha algumas habilidades, capacidades e competências que não eram exigidas dos gestores no passado, preocupados apenas com o ato de gerir a escola de forma horizontal e sem ter formação cabível para exerce tal cargo, historicamente produzidos pela humanidade em sua existência.

O papel de gestor escolar requer inúmeras competências e habilidades, que dependendo da forma como são praticadas determinam o sucesso do trabalho da gestão da escola. E isso implica na melhoria de vários fatores dentro do âmbito escolar, tais como: a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, a organização do trabalho escolar, capacitação profissional, entre outras.

Assim o gestor escolar deve desenvolver um bom trabalho, criando mecanismos que despertem o interesse da comunidade escolar nas atividades que proporcionam ensino e aprendizagem. Compete ainda ao gestor escolar desenvolver mecanismos de participação, dando acessibilidade ao envolvimento familiar, buscando com os professores e demais funcionários da escola traçar estratégias que possibilitem e envolvam os pais tanto nos momentos de planejamento de metas e ações, como também na realização de atividades, na solução de problemas e demais atividades realizadas na escola.

Na escola quando o gestor é aberto ao diálogo e realiza seu trabalho em parcerias, há oportunidade maior e melhor de ofertar à comunidade escolar um bom trabalho e conseqüentemente a qualidade de ensino e da aprendizagem também melhoram. Diante destas premissas destaca-se a necessidade analisar a importância de uma gestão democrática e participativa que possibilite os princípios de cidadania no contexto escolar das Escolas Públicas Estaduais da sede no Município de Alto Alegre, conhecendo a percepção dos pais, professores e alunos quanto à gestão exercida pela escola, fazendo uma comparação da percepção dos pais, professores e alunos com a prática dos gestores escolares. Verificando se a comunidade escolar percebe os princípios de cidadania na gestão da escola, e as dificuldades encontradas pelo gestor no desenvolvimento de uma gestão democrática.

2. Marco Teórico

O processo de construção e desconstrução ocorridos mostram as rupturas educacionais e o surgimento de transformações no modo de gerir a escola. Após o regime militar, que durante anos pairou sobre a sociedade uma forma de conduzir toda a nação, surgiu uma preocupação maior com a educação ofertada. Ao longo de todas as décadas cada vez mais a forma de atuação dos gestores escolares vem assumindo uma nova roupagem.

2.1 O Papel do gestor na gestão democrática e participativa

Percebemos que no século XXI, a gestão democrática e participativa surge como uma nova perspectiva no contexto educacional, a mesma se faz necessária para se obter de fato melhorias na qualidade de educação oferecida nas escolas. Só há participação quando os envolvidos se sentem integrados, ou seja, partícipes do processo.

Em relação a gestão a gestão democrática, Freire e Mendonça (2019), mencionam que fazer eleições para diretoria de escolas seria fundamental na construção da democracia. “Corresponderia a uma demanda verdadeira da maioria daqueles que estivessem subordinados a esse diretor ou diretora, pois entendia que as decisões tomadas em colegiados e o ato de delegar poderes aos muitos líderes da rede eram de vital e fundamental importância” Freire e Mendonça (2019, p. 18). Para os autores, este processo de eleger o diretor de escolas é um fator pedagógico mais importante que o resultado em si mesmo.

Na gestão democrática da escola pública, é necessário, para se obter uma gestão participativa de fato, com o envolvimento de todos, ou de muitos, que haja transparência e visibilidade nos processos de organização, controle e administração. O gestor precisa ser aberto e articulado com um projeto mais amplo. O projeto de reconstrução social da Escola Pública não pode estar circunscrito aos muros da escola. Ele é maior, faz parte de um projeto social, de uma forma de pensar e estruturar a serviço de interesses diferentes, da maioria.

De acordo com Hora (2002) o gestor escolar, antes de ser um educador comprometido com a formação do educando, se depara com algumas situações constrangedoras, como se reduzir a um mero repassador de ordens, burocrata atado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para a educação, capataz de limpeza e da organização do prédio escolar.

Ainda na concepção da autora para continuar no cargo muitos gestores escolares não pensam duas vezes e ‘mergulham na ação centralizadora e autoritária que lhe permite o controle e a fiscalização das atividades, desenvolvendo um modo de organização que separa a concepção da execução, fazendo com que o professor tenha a sua ação fragmentada’.

Para Carvalho (2018, p 42):

A escola que queremos precisa desenvolver novos conceitos, buscar novas alternativas e práticas pedagógicas educacionais compatíveis com a inclusão. Para deixar a escola que temos e alcançar a que queremos, todos os atores educacionais devem assumir o seu compromisso com a qualidade da educação inclusiva. Não estamos falando que é um processo fácil, porém temos certeza de que é possível, desde que haja o envolvimento de todos.

Na concepção de Libâneo (2004), tratar de direção escolar é tratar das questões da administração da educação, sendo a escola o local onde se dá a apropriação de serviços educacionais. Ressaltamos que a administração da educação por muito tempo ficou circunscrita à gestão e ao desenvolvimento das políticas no setor. As transformações nos programas educacionais foram aos poucos ocorrendo, segundo Hora (2002), foi no início dos anos 80 que as informações e orientação sobre supervisão e administração escolar começaram a surgir e serem ensinados nos cursos superiores de pedagogia. Tais rupturas vêm ocorrendo tanto na forma como o gestor gerir a escola quanto na forma que o professor é visto e pela sua forma de ensinar.

De acordo com Dias (2004) “este tipo de posicionamento repousa sempre sobre o princípio da autoridade e têm como pressuposto básico a existência do binômio superior-subordinado”. Tudo isso ocorria, pois a sociedade se encontrava em um momento histórico, onde os nossos representantes eram meramente ditadores. A sociedade não tinha autonomia para participar

com ideias e opiniões, pois eram submissos e os que não obedecessem às regras impostas sofreriam com castigos e perseguições.

Na visão de Fernandes e Muller (2006), o gestor deve ser democrático, saber opinar e propor medidas que aprimoram os trabalhos escolares e o sucesso de sua instituição, além de exercer liderança administrativa e pedagógica, valorizando assim, o desenvolvimento de todos na escola. Lück (2006) ilumina este pensamento quando afirma que *a gestão* é um conceito associado à democratização das instituições e o reconhecimento de que todos são responsáveis pelo conjunto de ações realizadas e seus resultados. Em vista disso, na escola, os professores são membros importantes da equipe de gestão.

Ainda segundo Valerien (2002), o diretor de escola vem assumindo, pouco a pouco, importância cada vez maior na administração. Progressivamente, ele foi levado a desempenhar, num certo sentido, todas as funções. Esta nova realidade implica que sejam redefinidas suas atribuições, a fim de sejam evitados choques de competência. Por outro lado, o poder do diretor de escola é proporcional ao do supervisor por outro, ao dos professores.

Neste sentido, Dias (2004) menciona que o conceito de gestão está subdividido em administração, congestão e autogestão. A administração se baseia no princípio da autoridade, do superior e subordinado. A co-gestão tem como princípio a participação. Lück (2006) complementa Dias (2004) destaca que o gestor educacional exerce um papel bastante complexo, e que pode realizar seu trabalho apoiado em quatro eixos: estrutura, funcionamento, condições humanas e materiais: Na estrutura e funcionamento é o responsável de cuidar da parte física da escola e também a parte institucional.

É relevante que o gestor compreenda a necessidade de ter momentos na escola para discussão e reflexão da prática aliada à teoria. Antes de tudo o gestor é um educador, mesmo que não queira ele participa das atividades do cotidiano da escola. Sua maneira de comandar a escola tem influências profundas na vida dos discentes, o papel do gestor é de gerenciar bem os recursos financeiros e tem o dever de fiscalizar os acontecimentos passados, as contabilidades mensais, bimestrais e trimestrais. Dentro da escola existem pequenas finanças como a cantina, festas juninas, xerox e outros recursos como os recursos financeiros externos que chegam à escola, como o PDDE (Plano dinheiro direto na escola), APM (Associação de pais e mestres) e outros.

Pereira (2019, p. 17), “O processo educativo possui diferentes faces, não acabadas, sendo que sua identificação clara e precisa nem sempre é possível, devido aos seus múltiplos aspectos. Por se tratar de um fenômeno histórico e humano, com frequência é abordado sob diferentes óticas”.

Portanto, é indispensável que o gestor tenha conhecimento de todos os recursos financeiros que entram e saem da escola para assim poder manter o controle de todos os dados financeiros, pois a partir disto terá um planejamento mais eficaz e conduzirá o trabalho com mais facilidade e um acompanhamento mais apurado de todos os passos que estão presentes na parte financeira.

Analisa ainda, Lück (2006), que os eixos devem ter um equilíbrio entre eles para assim realizar um bom resultado do seu trabalho, e observa-se que acontece um desequilíbrio entre os eixos em que os gestores acabam realizando mais o trabalho nas condições materiais e em segundo plano as questões estruturais em terceiro plano o de funcionamento e por último as humanas.

O gestor escolar desempenha múltiplas funções e atende a diversas demandas que depende de sua ação gerencial, assim, ele deve possuir competências e habilidades que lhe permitam exercer forte liderança para adotar medidas que levem a construção de uma escola efetiva, com base em uma cultura de sucesso, gerada e gerenciada no interior da própria escola, alinhada as normas do sistema de ensino em que está inserida e aos princípios de uma gestão democrática e participativa.

A LDB (1996), no inciso I, do art. 11, afirma que os Municípios terão a incumbência de organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais de seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas públicas e planos educacionais da União e dos Estados.

Neste sentido, consta no artigo IV autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos de ensinos. Desta forma, a LDB/96, no Art. 14, encontra-se que os sistemas de ensino definirão suas normas de gestão democrática do ensino público, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica da escola; e participação das comunidades escolares e locais em conselhos ou equivalentes.

Já segundo a LDB/96, Art. 15, é mencionado que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira. Entre as várias funções do gestor escolar podemos destacar que é incumbência do mesmo: coerência nas atitudes e decisões escolares; analisar as condições objetivas do trabalho escolar; exercício do Poder; humildade na execução de suas decisões; conhecimento pedagógico e administrativo; ter confiança na equipe escolar.

De acordo com Severino (2017). Existe um compromisso da educação e universidades com a construção de uma sociedade onde a vida individual tenha indicadores da cidadania, e a coletiva com a democracia. Cabe ainda à equipe gestora, fazer com que a escola funcione pautada na construção coletiva de sua proposta, oportunizando assim a participação efetiva nas reuniões pedagógicas, buscando sempre o gerenciamento do conselho escolar e proporcionando desta forma um espaço aberto para a comunidade escolar.

Na visão de Almeida (2022), “Para adoção de uma gestão democrática, é necessária a descentralização administrativa, além de se promover participação, flexibilidade, transparência e autonomia. Observamos, então, que a gestão democrática e participativa se complementa e estão unidas nesta modalidade”.

3. Metodologia da Pesquisa

A presente investigação estuda a relevância do papel do gestor escolar e sua contribuição no processo educativo, visando a transição de um modelo de gestão autocrática para um novo paradigma qual seja o de uma gestão democrática e participativa. Para Almeida (2021, p.09).

Metodologia é a aplicação de métodos e procedimentos que auxiliarão na observação, na aplicação, na coleta de dados, para que se chegue a um resultado, e/ou a comprovação, podendo ser utilizada em diversas categorias da sociedade. Porém, para se entender a pesquisa, é necessário que compreenda o conceito de ciência, visto que, existe uma infinidade de conceitos na vasta literatura científica.

Teve caráter qualitativo, quantitativo, método hermenêutico e bibliográfico, com elaboração de questionários com perguntas abertas e fechadas aplicadas aos sujeitos da comunidade escolar. As questões dos instrumentos de coleta de dados englobaram os seguintes aspectos: cargo de gestor; papel do gestor no processo educacional; o que significa ser gestor; importância da gestão escolar; preparação para a função de gestor; projeto pedagógico; prática do gestor escolar; projetos voltados para a comunidade.

Quanto a pesquisa, quantitativa, Dirceu (2014, p.3), menciona que:

Quando se tem dados numéricos, parece ser uma resposta correta e óbvia, mas há outro aspecto que deve ser considerado. A pesquisa quantitativa só tem sentido quando há um problema muito bem definido e há informação e teoria a respeito do objeto de conhecimento, entendido aqui como o foco da pesquisa e/ou aquilo que se quer estudar.

Quanto a pesquisa qualitativa Richardson (1985, p. 29):

Conceitua como aquele que tem características capazes de determinar quantidade ou valores da coleta das informações. Em relação a qualitativa segundo o autor é aquela que trata de qualificar e exprimir ou determinar qualidade do sujeito e/ou objeto investigado. É possível perceber-se que a tarefa de análise dos dados se constitui, bastante complexa.

Ludke (1986, p. 45) reforça esta observação: Analisar os dados qualitativos significa ‘trabalhar’ todo o material obtido durante a pesquisa, (...). A tarefa de análise implica, num primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes.

O método hermenêutico foi utilizado ao interpretar as bibliografias consultadas, as informações provenientes dos dados coletados, buscando a compreensão fenômeno educacional em estudo, a formalização das conclusões sobre as funções do gestor e a relevância do seu papel no processo educativo. Hermann (2003, p. 83) “quando afirma que: a possibilidade compreensiva da hermenêutica permite que a educação torne esclarecida para si mesma suas próprias bases de justificação, por meio do debate a respeito das racionalidades que atuam no fazer pedagógico”.

Prodanov (2013, p. 45), menciona que:

Pesquisar também é planejar. É antever toda série de passos que devem ser dados para chegarmos a uma resposta segura sobre a questão que deu origem à pesquisa. Esses passos ou etapas devem ser percorridos dentro do contexto de uma avaliação precisa das condições de realização do trabalho, a saber: tempo disponível; espaço onde será realizado; recursos materiais necessários; e recursos humanos disponíveis.

Quanto a pesquisa bibliográfica, Gil (2022, p. 28), menciona que sua principal vantagem é “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço”.

Os entrevistados foram selecionados de forma aleatória, em duas escolas públicas estaduais do município de Alto Alegre em Roraima Brasil. Dessas, a escola X oferece as seguintes modalidades: ensino fundamental (5ª a 8ª), ensino médio regular (1º, 2º e 3º ano) e ensino médio modalidade EJA, (Educação de Jovens e Adultos), já a escola Y oferta ensino fundamental (1ª a 8ª série) e ensino fundamental (1ª a 8ª série) modalidade EJA.

A população alvo e amostra foram de 420 alunos, 08 gestores, 60 professores e 300 pais de alunos. Foram aplicados um questionário direcionado aos gestores, um específico direcionado aos alunos e pais e um terceiro questionário aos professores. Além da realização de reflexões, leituras e discussão de textos sobre o assunto em estudo.

Os questionários foram aplicados pela própria pesquisadora, permitindo qualidade quanto às respostas dada as questões, garantiu também a restituição dos mesmos com a maior brevidade possível. Com o intuito de enriquecer e ampliar dados e informações, realizamos a pesquisa com três público diferentes.

A primeira etapa foi a aplicação dos questionários aos pais e alunos, realizada pela pesquisadora, em uma reunião da unidade escolar. Foi feito nesta oportunidade devido a dificuldade em reunir com os pais, em função dos seus compromissos, afazeres e responsabilidades do seu dia-a-dia. Quanto à segunda etapa, os questionários foram aplicados aos professores, os mesmos foram entregues para todos os professores no mesmo dia. O terceiro momento da pesquisa ocorreu durante a aplicação dos questionários aos gestores, os mesmos foram devolvidos no dia seguinte a pesquisadora.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A seguir apresenta-se a análise e discussão dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados na escola. É preciso ressaltar que em ambos os questionários haviam perguntas específicas para cada seguimento da escola que compõem da amostra e destinada as particularidades de cada um destes segmentos, começando pelos gestores, professores, alunos e pais.

4.1 Abordagem das questões aplicadas aos gestores escolares

A seguir aborda-se o trabalho realizado pela gestão escolar na visão dos próprios gestores participantes da pesquisa. As informações aqui expostas foram obtidas por meio de questionários específicos aplicados aos mesmos. É importante ressaltamos que neste subcapítulo estaremos expondo apenas as questões específicas para os gestores. As questões gerais que foram aplicadas a todos os participantes da pesquisa ou seja gestores, pais, professores e alunos.

4.1.1 Sexo

Com relação à variável sexo, embora não constituindo surpresa, chama a atenção. A predominância marcante é do sexo feminino onde 60% da população envolvida e apenas 02 são do sexo masculino, (40%). Isso reafirma o que diversos estudos apontam: no Setor Educacional, particularmente em determinadas áreas, a predominância ainda é do sexo feminino.

4.1.2 Formação dos gestores

Na formação escolar dos gestores, entre outros indicadores importantes a serem analisados, um merece atenção especial, pois apenas 80% dos gestores possuem pós-graduação, isto é especialização, 10% possuem apenas graduação e apenas 10% o mestrado. A pesquisa mostra que os gestores têm formação mínima para atuarem neste cargo, o baixo percentual de gestores com formação em mestrado e doutorado é confirmado por recentes pesquisas onde afirma que ser mestre ou doutor não é requisito para quem almeja chegar ao cargo de direção de escolas.

4.1.3 Tempo de experiência em gestão

De acordo com os dados apresentados, é elevado o percentual de gestores com pouco tempo de experiência em gestão escolar, pois a pesquisa nos relevou que 04 dos gestores tem menos de 01 ano de experiência. Apenas 03 gestores têm menos de dois anos em gestão escolar e somente 01 dos gestores participantes, ou seja, (12,5%) tem menos de 05 anos de experiência. Ferreira (2009, p.136) enfatiza que, torna - se cada vez mais importante que cada uma das instancias e segmentos educativas assumam compromisso público com a melhoria do ensino, fazendo da escola um centro de qualidade e cidadania, com professores e dirigentes devidamente valorizados, ajudando o País a edificar um eficiente sistema público de educação básica.

Diante do exposto fica evidenciado que não só os professores e gestores devem se preocupar com a qualidade da educação ofertada, mas sim todos os segmentos envolvidos de forma direta ou indiretamente na educação.

4.1.4 Outras experiências profissionais

Pode-se observar nesta questão que os gestores assinalaram mais de uma opção desta forma, todos os gestores afirmaram já terem ministrado aulas no ensino fundamental de 1ª a 4ª série, destes, 06 afirmaram que também já ministraram aulas para alunos do ensino fundamental de 5ª a 8ª série, entre estes, 06 ressaltaram que já deram aula para alunos do ensino médio. Apenas 02 dos gestores tinham experiência em supervisão, coordenação e gestão escolar. Esses resultados sinalizam alguns questionamentos como por exemplo: se estes gestores estão preparados para atuarem em uma gestão escolar, que posicionamento os mesmos podem ter sem ter experiência na área.

A partir dos resultados dos questionários aplicados aos gestores, que a Política Educacional requer cada vez mais profissionais capacitados e comprometidos para estar frente à gestão da escola. Assim, é necessário pensar na administração escolar como uma extensão de grande relevância para o crescimento e melhoria do processo educativo e pedagógico. É preciso ainda esclarecer que na tabela acima está representada a fala dos gestores. Para esta questão os mesmos assinalaram mais de uma alternativa o que justifica a porcentagem apresentada abaixo.

4.1.5 Preparação dos gestores para o desempenho da função

Quando perguntado aos gestores se consideravam preparados para exercer a função de gestor, um dos gestores não se considera totalmente preparado para ser gestor, pois segundo o mesmo: os gestores estão em constante aprendizado. Ainda segundo este, devido ao seu trabalho na área de gestão já tinha certa experiência e mesmo assim, não se sente tão preparado. Para desenvolver um bom trabalho o gestor escolar deve priorizar o planejamento tanto das suas ações individuais como das ações coletivas a serem realizadas na escola. É essencial ainda enfatizar da relevância de sempre avaliar o trabalho que vem sendo desenvolvido, sempre melhorando-o para a eficácia do trabalho da gestão.

Sabe-se que por meio da avaliação das ações o gestor, deve buscar em um trabalho coletivo a resolução da problemática existente. Desta forma, é que prioriza-se a avaliação do trabalho realizado. Em relação ao conhecimento teórico, de acordo com um dos gestores o mesmo se sente seguro, segundo ela: *agora, na hora da prática é bem diferente, porque a gestão deve ser no coletivo, se você não tem como formar sua equipe termina ficando complicado trabalhar gestão democrática (Gestor Y).*

Trabalhar a gestão democrática nas escolas brasileiras é uma conquista que ocorre a cada dia, no entanto, não acontece de maneira condizente, devido a modelos autoritários ao extremo que durante décadas determinou a educação do país. Neste sentido, pode-se mencionar que os dois gestores não se sentem totalmente preparados para gerir uma escola. No contexto atual que vivendo é mais difícil o diretor conseguir desenvolver seu trabalho, pois a sua função está em constante transformação.

4.1.6 Valorização do trabalho do gestor

Quando questionados sobre esta valorização, 100% dos gestores, responderam que acreditam que seu trabalho seja valorizado. Os mesmos ressaltaram que todas as atividades propostas são concluídas e geralmente percebe-se que a comunidade escolar, observa e avalia o seu trabalho. Quando na mesma se encontram falhas, costuma-se chegar e falar naquilo que está deixando a desejar.

4.1.7 Tipo de trabalho do gestor

Quando questionados sobre o trabalho do gestor escolar, e se em sua visão realizam um trabalho que caracteriza uma gestão democrática e participativa, 100% dos gestores disseram que realizam um trabalho de participativo e democrático, os mesmos ainda ressaltaram que as atividades, assim como as ações, são delegadas a cada servidor de acordo com sua competência e habilidades. Observa-se, nesta formação, uma percepção por parte do gestor escolar quanto ao trabalho pautado na participação da comunidade escolar. Diante disso, torna-se inevitável ressaltarmos que quando o gestor tem uma visão voltada para o trabalho em equipe, os rumos da escola tendem a melhorar.

4.1.8 Função do gestor escolar

Sobre a função do gestor escolar, na visão de 100% dos participantes, a principal função do gestor escolar é preservar os dias letivos do aluno, priorizando sua aprendizagem. Almeida (2009) apoia este resultado, ao dizer *que é obrigação do gestor escolar garantir que os estudantes aprendam. O autor ainda questiona se de fato os gestores escolares conhecem e desempenham essa tarefa com responsabilidade?*

Já para outros 50% dos gestores, a principal função do gestor além das obrigações que são atribuídas por lei, deve ainda fazer com que exista uma integração entre toda a comunidade escolar, para que haja sucesso. Para melhor elucidar a opinião dos gestores quanto sua função optamos por transcrever a fala dos gestores abaixo.

Quando se fala em escola não tem como fugir dos aspectos administrativos e pedagógicos. Na realidade o gestor tem um papel fundamental na questão educacional no que se refere o comprimento dos dias letivos, zelar não só pela qualidade de ensino, mas na formação continuada do professor. Tem que trabalhar com os coordenadores, trabalhar escola e família de estar junto com os professores na hora do planejamento. Gestor X

O papel do gestor é muito importante temos que saber interpretar o que é ser gestor. Desde que busque trabalhar em equipe e também buscar parcerias. Para você gerir uma escola tem que trabalhar em equipe, o gestor não trabalha sozinho. A função do gestor é descentralizar o poder, meu papel de liderança é importante para o processo educativo. Gestor Y.

Diante dos resultados, percebe-se que os dois gestores têm um pensamento comum, qual seja: que o gestor nos dias atuais tem que ter plena relação com coordenadores, professores, alunos e família, pois o gestor procura ter diálogo com todos envolvidos na escola.

4.1.9 Dificuldades encontradas pelo gestor

Quando indagados sobre as dificuldades que encontram para realizarem seu trabalho de forma democrática, o gestor da escola X relatou que: *muitos pais ainda não participam efetivamente da vida escolar do filho, que devido a forma como foram criados, entendem que o que a escola decidir está bom, no entanto não é desta forma que o processo deve acontecer. Os mesmos devem ser mais participativos e atuantes.* As mudanças na escola são necessárias, no entanto, a mesma deve ser acompanhada pela equipe escolar para que todos saibam que rumo seu trabalho e suas ações estão tomando. Os envolvidos nas ações da escola devem ainda repensar que impacto as mudanças podem causar nos alunos e principalmente na sua aprendizagem.

4.1.10 Participação dos gestores nas reuniões

No que se refere as reuniões pedagógicas e participação do gestor escolar, todos os participantes foram unânimes em afirmar que o gestor escolar está sempre presente nas reuniões pedagógicas. Para 100% dos participantes, há sim a participação do gestor escolar, que o mesmo está presente em todas as reuniões e atividades pedagógicas realizadas.

4.2 Análise das questões gerais presentes nos questionários aplicados aos pais, alunos, professores e gestores

A seguir apresenta-se a análise dos dados contidos nas questões gerais presente em todos os questionários aplicados aos participantes da pesquisa, a saber: pais, alunos, professores e gestores. Após a leitura das mesmas, fomos explicitando as por questões trazendo assim a fala de todos os segmentos quanto a cada questão.

4.2.1 Ações para melhorar a gestão

Na tabela a seguir, demonstramos alguns resultados mais representativos, os mesmos foram obtidos por meio dos questionários aplicados aos gestores. Diante dos resultados observou-se diferentes variáveis, pois ao buscarmos saber quais ações poderiam ser realizadas para melhorar a gestão das instituições pesquisadas obtivemos algumas categorias com itens propostos a cada uma destas, conforme Tabela 1, abaixo.

Tabela 1 – Ações para melhoria da Gestão da Instituição.

CATEGORIAS	ITENS PROPOSTOS
Escolha do Gestor	Eleições diretas para gestores
Função do Gestor	Conhecer as leis, ter conhecimento das atribuições e da função do gestor escolar
Sem Indicação de Políticos.	Desvincular educação de política partidária
Envolvimento da Escola com a Família.	Traçar metas e ações para envolver a comunidade escolar

Fonte: A pesquisadora (2011).

Para melhorar o trabalho de gestão, de acordo com os participantes, é preciso que ocorra, dentro do âmbito escolar, eleições diretas para gestores, por acreditarem que a gestão atual é democrática, pois não toma as decisões individualmente, o mesmo mostra ter conhecimento da função que exerce e tenta sempre fazer o melhor possível e sabe ensinar e cobrar quando necessário. Na opinião dos professores, para melhorar a gestão democrática da instituição, em primeiro lugar é necessário desvincular educação de política partidária, assim, já desencadearia uma grande transformação, e segundo os gestores terem liberdade de apresentar um bom trabalho, com a união de toda a comunidade escola. De acordo com Libâneo (2008 p.12) fundamenta, mencionando que:

Diante dos resultados, percebe-se que há certa relação entre as respostas dos participantes e que os mesmos possuem conhecimentos teóricos e práticos na questão da gestão democrática. Portanto, a gestão democrática é vista como um meio viabilizador das possibilidades de transformação na escola, que acontecerá com a participação de todos os envolvidos com a educação. A gestão escolar numa perspectiva democrática tem características e exigências próprias. Para efetivá-la na prática é necessário que haja o envolvimento de todos os indivíduos e que cada um internalize e exerça suas funções, dessa forma ações coletivas que garantirão o sucesso escolar.

4.2.2 Gestor na visão dos gestores

Ao indagá-los quanto ao que vem a ser um bom gestor, obtivemos as seguintes respostas: *Um bom gestor está como elo um mediador entre o ensino e aprendizagem a sua função de está auxiliando e orientando o professor e aluno. Um bom gestor procura relacionar-se bem com a comunidade escolar. Tem que ter teoria e prática, não só teoria e teoria, mas, por em prática. Promover um espaço harmônico para receber a comunidade e se preocupar com a formação continuada. (Gestor X); e Um bom gestor tem que ter conhecimento da área educacional, interpretar leis, as hierarquias de lei, saber respeitar as decisões em equipe. Saber lidar com os problemas, buscar o entendimento da classe. Estar em contato com a comunidade, pais, professores e alunos. (Gestor Y)*

Constatou-se, que todos os gestores consideraram de grande importância relacionar bem com a comunidade escolar. Para que isso aconteça, o gestor tem que ter uma boa comunicação com os professores, funcionários, pais e alunos e também envolvê-los no processo educacional.

Este resultado confirma que um bom gestor tem que ter competência, ser líder e bom relacionamento com todos os componentes da comunidade escolar. Terá que buscar a gestão democrática, indivíduos e equipes devem ter espaço, não só para colocar seu ponto de vista, mas também influenciar nos rumos da escola.

4.2.3 Liderança na gestão educacional

Ao serem questionados sobre a importância da liderança na gestão escolar para que tenha um bom resultado no ensino, constatamos: *Ser líder é buscar soluções, dividir o problema com todos. Líder tem que ser democrático não centraliza o poder ele delega funções o sucesso busca a melhoria da escola. (Gestor X)*

Uma boa liderança é indiscutível para ser um bom gestor é necessário ser um bom líder, muitas vezes um líder tem que ser um gestor, mas um gestor tem que ser um líder. *Tem que saber mobilizar a comunidade escolar para assim ganhar o respeito confiança e desenvolver o trabalho na escola. (Gestor Y)*

Através da análise dos resultados, percebemos que os gestores têm pensamentos semelhantes sobre o gestor ser líder. Notamos que os diretores têm o conhecimento da teoria da liderança. Isso já é um passo para haver mudança no âmbito educacional, mas isso não basta é necessário relacionar teoria e prática, pois é praticando que o gestor desenvolverá habilidades de liderança.

Portanto, essa prática de participação é uma necessidade hoje no âmbito da escola, pois, a intenção é de superar a centralização de poder e ter um novo modelo de gestão democrática, onde as práticas dos agentes, professores, alunos e pais podem ser interativos e dinâmicos e juntos formem uma equipe unida para enfrentar e vencer os problemas encontrados na caminhada.

4.2.4 Escola e o projeto político – pedagógico

Quando indagados se a escola possui o projeto político pedagógico, foram obtidas as seguintes respostas: O Projeto Político Pedagógico ainda não está sistematizado, o que temos são ações que estamos desenvolvendo, mas estamos elaborando-o. *Para isso, foi nomeada uma comissão que está responsável em realizar reuniões com todos os seguimentos da escola para sua elaboração e esperamos que esses documentos estivessem elaborados até outubro de 2009. (Gestor X); e O PPP da escola quando assumi a gestão estava engavetado. Para dar continuidade baixamos portarias para nomear uma comissão responsável em organizar encontros com toda comunidade escolar para assim chegarmos a sistematizá-lo. (Gestor Y).*

Através da análise dos resultados, percebe-se que os gestores ainda estão no início da elaboração do projeto pedagógico. Para fazer acontecer é necessário que o gestor tenha coragem de enfrentar os problemas da escola e reconhecer que a escola é o ponto de partida para a transformação dos indivíduos, conhecendo seu contexto histórico e seu espaço.

Parece que acontece na maioria das escolas, a elaboração do projeto é cópia de um projeto de outra escola não respeitando seu contexto sócio cultural, político e econômico. E assim o projeto não ganha vida se torna um documento sem valor. Portanto, a escola tem que trabalhar seus próprios objetivos, a construção do projeto é responsabilidade de todos da comunidade escolar. O Projeto Pedagógico da escola é um passo para renovação da escola e todos os componentes da escola têm que ir em busca do sonho de mudança, é preciso que todos estejam juntos nessa caminhada.

4.2.5 Prática dos gestores a gestão participativa

Em relação se as suas gestões desenvolvem uma gestão participativa, teve-se as seguintes respostas: *Procuro administrar essa escola de forma interativa onde todos podem dar suas opiniões. Mas, sem deixar de lado a disciplina para que tenhamos um bom andamento das atividades diárias da escola. (Gestor X); e Ainda não desenvolvo, mas gostaria desenvolver a gestão participativa, porque esse é meu objetivo. Esse ano foi uma gestão doapaga fogo. (Gestor Y).*

Constata-se que os gestores apresentam pontos de vistas diferentes. O gestor X, aponta indicativos para uma gestão participativa, enquanto o gestor Y apresenta uma gestão pautada em conflitos. Convém destacar que a realidade das escolas é bem diferente porque há diversos fatores que interferem no cotidiano escolar.

Outro ponto já supracitado na gestão participativa, o líder nesse processo tem o papel de articular, gerenciar e também ter domínio teórico para fundamentar sua prática. Percebe-se que o gestor X, procura ter esse perfil enquanto o gestor Y não consegue fazer o mesmo na sua escola, para melhorar sua realidade.

Convém destacar que uma gestão participativa acontece quando existe o envolvimento de todos os atores que fazem a educação, ou seja, a participação constante dos professores, da direção da escola, os alunos, funcionários e, sobretudo da comunidade na qual a escola está inserida.

4.2.6 Importância de projetos comunitários

Indagamos aos gestores se tinham projetos voltados para a comunidade, como respostas tivemos as seguintes afirmações: *Temos tanto projetos direcionados para comunidade em geral quanto projetos voltados para a comunidade escola. Ação Solidária no qual a escola busca a parceria de diversos órgãos para fazer atendimento ao público e o Projeto Gincana Solidária que em conjunto com o Grêmio Estudantil. Quanto aos projetos pedagógicos a escola trabalha entre outros com os seguintes: Datas Comemorativas, Plano de Ação da Secretaria de Saúde, Educação e Ação Social, Temas Transversais (Drogas, Violência, Gravidez na Adolescência, DSTs e AIDS, Voto Ético, Valorizando o servidor, Avaliação das Ações e o Simulado bimestral entre outros. (Gestor X); e No momento não temos nenhum projeto voltado para a comunidade. Estamos elaborando projetos para executarmos no ano de 2009, sendo que neste ano já desenvolvemos alguns projetos escolares: Jogos Escolares, Datas Comemorativas, Comunidade em Leitura. (Gestor Y.)*

Diante do resultado com os gestores das escolas X e Y, nota-se que o gestor da escola X, tem buscado realizar ações voltadas para a comunidade, enquanto na escola Y, ainda não desenvolve projetos voltados para a comunidade em geral, existindo somente projetos escolares que são desenvolvidos pelos professores. Percebemos que o gestor da escola Y, não está habituado com essa nova prática de gestão democrática, pois, na sua gestão, deixa a desejar a participação da comunidade.

Diante do exposto, observamos que mesmo tendo conhecimento teórico sobre gestão democrática, os mesmos ainda apresentam dificuldades em relacionar teorias com a prática, principalmente quando envolve a integração da comunidade numa prática participativa. Para que isso aconteça, é preciso que tenhamos a coragem para realizar ações inovadoras e criativas que rompem com velhos modelos centralizados no ambiente escolar. Desta forma é necessário transformar a escola num lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências para que todos os envolvidos sintam-se desafiados e desta maneira possam participar ativamente para que esse processo democrático aconteça.

4.3 Participação dos pais e professores nas reuniões

Na Tabela 2, a seguir, demonstra-se dados quanto a participação dos pais e professores nas reuniões.

Tabela 2 – participação dos pais e professores nas reuniões.

CATEGORIAS	ITENS PROPOSTOS
RESPONSABILIDADE FAMILIAR	A família precisa se envolver cada vez mais com a aprendizagem de seus filhos
AUSÊNCIA FAMILIAR	Devido a corrida do dia-a-dia, muitos pais não acompanham a vida escolar do aluno.
ENVOLVIMENTO ESCOLA E FAMÍLIA	Tanto a escola como a família precisam buscar estratégias que disponibilizam tempo para o atendimento e acompanhamento ao aluno.
PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES	O professor deve se envolver nas atividades promovidas pela escola.

Fonte: A pesquisadora (2011).

Quanto as presenças dos participantes em reuniões de cunho pedagógico ou administrativo, 50% disseram estar sempre estão na escola, pois acreditam que a família precisa acompanhar de perto o desenvolvimento de seus filhos, e vão a mesma sempre que são solicitados para comparecerem. Já para 40% dos participantes afirmaram que vão bimestralmente a escolana reunião, principalmente nas divulgações das notas do bimestre, os outros 10% disseram que quase não vão à escola.

Diante da colocação dos pais, que afirmaram irem pouco a escola, constata-se que é uma confirmação preocupante, pois, os mesmos ainda não reconhecem a relevância de sua participação na vida escolar de seus filhos e que estes devem estar mais presentes, mostrando assim que se preocupam com seus filhos e que o desenvolvimento é importante para eles.

Os pais e a escola devem buscar o pleno desenvolvimento do aluno, traçando metas e estratégias que permitam seu desenvolvimento intelectual e social. Assim, a responsabilidade de ensinar é tanto da escola quanto da família, e para ambas estas tarefas deve ser vista como uma arte.

Com relação aos professores, 80% responderam que participam semanalmente de reuniões pedagógicas, e 20%, eles participam de reuniões somente quinzenalmente. Quanto aos gestores, 100% deles afirmaram que sempre estão não só participando destas reuniões bem como promovendo-as. A ênfase sobre a relevância da participação da família na escola para melhoria do processo de ensino e aprendizagem começa e se desloca-se para uma perspectiva a nível mais global de educação, assim, a mesma passa a centra-se cada vez mais nas relações da escola com a família. No entanto, não podemos nos esquecer que esta participação em muitas escolas, está ainda distante do objetivo educacional.

4.4 Participação dos professores, pais e alunos

Em relação ao trabalho realizado pela gestão, suas características e aspectos, 100% dos respondentes, sujeitos da pesquisa, afirmaram que o trabalho realizado pela gestão escolar, tem características e aspectos de uma gestão democrática e participativa. O que se percebe, é que a comunidade tem conhecimento sobre o trabalho desenvolvido na escola, identificando que a gestão tradicional centrada durante muito tempo na pessoa do gestor, não é mais uma realidade da escola da qual estes fazem parte.

Quando a participação da comunidade escolar e as tomadas de decisões, ao serem questionados se o gestor escolar tem buscado o envolvimento dos alunos, pais e professores nas decisões serem tomadas, 100% dos participantes responderam que sim, que a comunidade escolar, sempre participa das tomadas de decisões do âmbito escolar.

Desta forma, observa-se que o gestor busca desenvolver um trabalho democrático e participativo, reconhecendo a importância do trabalho e das decisões tomadas em equipe, buscando a melhoria da qualidade da educação que tem sido ofertada nas escolas. Apresentamos a seguir uma tabela, sobre o conhecimento que os gestores têm sobre os conselhos da escola e as decisões tomadas pelos mesmos, bem como suas funções.

Comprova-se que os participantes têm conhecimento dos conselhos que atuam na escola, e que estes foram eleitos pela própria comunidade escolar, são conhecedores das decisões tomadas, quando estes conselhos se reúnem para decidir algo relacionado ao processo de ensino e aprendizagem. Fica evidente que a comunidade escolar sabe das problemáticas existentes e participa das decisões para resolver tais problemas.

Sobre as atividades extracurriculares programadas pela escola 80% dos professores, ficam sabendo das atividades extracurriculares programadas pela escola. Estas informações são repassadas pela equipe pedagógica, os 20% restantes ficam sabendo por meio dos murais informativos.

Quanto aos pais, 50% afirmaram que ficam sabendo das atividades através dos próprios alunos e outros 50% ressaltaram que ficam sabendo por meio da própria equipe pedagógica. De acordo com Silva (2006, p.1), a educação por ser uma forma de ação político-social, não deve limitar-se a interpretar o mundo, pois devido a dimensão de sua prática educativa, deve desenvolver uma ação transformadora do real.

Em relação ao Projeto Pedagógico e sua existência, observou-se que em todos os questionários aplicados à amostra desta pesquisa, foi constatado que em todas as escolas, já deram início à elaboração do mesmo, mas ainda se encontram em fase de construção. Nos encontros feitos para sua estruturação e elaboração, houve a participação efetiva de toda a equipe escolar, compreendendo: gestores, professores, pais, alunos, servidores e demais funcionários e segmentos da comunidade escolar.

Quando a equipe escolar elabora o Projeto Pedagógico, ela deve ter em mente, que este é um documento no qual estarão contidos o contexto da escola, sua história, no mesmo ainda deve constar o diagnóstico dos alunos, dos professores, profissionais técnicos, gestores e profissionais administrativos e a comunidade. A escola precisa ressaltar quais os valores, diretrizes e concepções presentes na ação educativa.

Desta forma, os envolvidos no processo educativo, precisam compreender que o Projeto Pedagógico, em sua proposta de ação, deve contemplar as dimensões pedagógicas, administrativa, financeira e jurídica. Assim, é de grande relevância que seja avaliado e reelaborado, pois, como processo dinâmico, encontra-se sempre em movimento de construção e reconstrução.

Outro fator lembrado pelos participantes da pesquisa, foi Associação de Pais e Mestres (APM) e sua atuação na escola, de acordo com 100% dos participantes, existe APM em suas escolas. Da totalidade dos sujeitos pesquisados, 100% mencionaram que a comunidade se reuniu para a eleição da APM, o que se observou foi o envolvimento de todos os participantes da comunidade escolar, ou seja, professores, pais, alunos, funcionários e gestores. Tem-se dessa forma, uma APM considerada atuante.

Ao serem interpelados sobre as ações que um gestor deve desenvolver para ser considerado um bom gestor, para 50% dos professores, um bom gestor é aquele que é organizado, participativo, conhecedor da função que ele próprio exerce no cargo que ocupa e que cada pessoa da equipe escolar deve desenvolver. Segundo eles o gestor não deve só querer ser gestor, tem que ter capacidade e conhecimento para exercer com responsabilidade a função.

Já na opinião dos outros 50% dos professores, para ser um bom gestor, o mesmo deve saber conduzir as atividades envolvendo toda a equipe escolar, considerando as funções e atribuições de cada um dentro do processo educativo, almejando assim, alcançar com o seu trabalho, os objetivos propostos.

Para 40% dos professores, a gestão escolar pode influenciar na oferta de um bom ensino, promovendo cursos de aperfeiçoamento para os professores e disponibilizando recursos didáticos para auxiliar no trabalho com os alunos. No que se refere aos projetos voltados à comunidade escolar e demais atividades desenvolvidas, de acordo com 85% dos docentes, a escola vem desenvolvendo vários projetos voltados para a comunidade, como por exemplo, projetos relacionados à Leitura, Prevenção contra Doenças Sexualmente Transmissíveis, Proteção ao Meio Ambiente, Inclusão social, palestras sociais entre outros.

Trabalhar com as temáticas acima citadas é mais imprescindível, uma vez que a escola deve tratar das questões sociais. Ao trabalhar com tais questões, a escola possibilita a reflexão sobre a realidade na qual está inserida, bem como os rumos que podemos tomar para intervir, de alguma forma, em tais problemáticas. Assim, trabalhar buscando desenvolver competências são metas que podem ser atingíveis pela unidade escolar.

Para outros 15%, a escola tem buscado trabalhar projetos com temáticas diversificadas como: projeto gravidez na adolescência, DSTs, combate ao mosquito da dengue. Quanto às atitudes que devem ser tomadas para melhorar a gestão democrática da instituição, de acordo com 55% dos participantes, é preciso que ocorra dentro do âmbito escolar, eleições diretas para gestores, por acreditarem que a gestão atual é democrática, não toma as decisões sozinho, os gestores mostram ter conhecimento da função que exercem e tentam sempre fazer o melhor possível, ensinam e cobram quando necessário.

Já o restante, 45% dos professores, disseram que para melhorar a gestão democrática da instituição, em primeiro lugar deveria desvincular a educação de política partidária. Isto geraria uma grande transformação, e em segundo, os gestores, teriam liberdade de apresentar um bom trabalho, com a união de toda a comunidade escolar.

Em relação as ações desenvolvidas com a família e a comunidade, podemos afirmar, a partir dos resultados com os pais, alunos e professores, que a escola tem realizado diversas ações como: conferência pedagógica; projeto DSTs / AIDS e gravidez na adolescência; reuniões de pais e mestres; reuniões extras para analisar, discutir e tomar decisões urgentes; participação no concurso ao prêmio gestão nota 10 (no qual ficou em 3º lugar à nível estadual); comunidade aberta; comunidade em leitura, inclusão digital entre tantas outras.

No entanto, a escola deve ampliar cada vez mais suas ações, buscando trazer um número cada vez maior de pais para a escola. Os pais são convocados para comparecerem à escola para tratarem de assuntos importantes. Além disso, a escola ainda deve traçar ações para melhorar cada vez mais, o processo educativo de interesse comum.

Um dos aspectos de grande relevância, face as estas mudanças e contexto, diz respeito a formação continuada dos professores, por se constituir em um aspecto importante a ser considerado, nesta perspectiva no cenário educacional. Diante das mudanças o trabalho do professor também deve mudar para atender a demandas, necessidades e expectativas dos educandos.

5. Considerações Finais

A presente pesquisa foi de suma importância, uma vez que proporcionou a oportunidade de aprofundar conhecimentos em relação as competências e ações do gestor escolar frente a gestão democrática e participativa. É preciso que a equipe gestora esteja preparada para reconhecer nesta comunidade, seus parceiros em busca de desenvolvimento, para que assim, todos os envolvidos no processo possam trabalhar para alcançar os objetivos.

As mudanças no âmbito escolar só começaram a acontecer de fato, se a equipe falar a mesma língua e trabalhar pela melhoria da escola. Um trabalho tenha eficáz, precisa haver o aspecto pedagógico, o administrativo e o social consonantes. Quando há engajamento de uma equipe, o trabalho realizado extrapola os muros da escola e chega à sociedade.

É preciso reconhecer a importância da presença e trabalho do gestor na escola. Que este saiba seu papel e que contribuições pode oferecer. Assim, a equipe gestora deve reconhecer a necessidade de envolvimento de todos e estar preparada para identificar verdadeiros parceiros na comunidade da qual faz parte.

Entre as várias funções do gestor, pode-se destacar a articulação, o trabalho de participação e colaboração desenvolvidos no espaço escolar, para o bom andamento do trabalho em equipe e principalmente o desenvolvimento de seus educandos. Conclui-se que para realizar uma liderança eficaz, é necessário que o gestor conheça as teorias de liderança e ao longo do processo possam adquiri-las na prática, sendo um líder de competência.

Neste sentido, pode-se afirmar que a gestão participativa na escola, existe com o gestor buscando estratégias com a participação de todos que fazem o processo educacional, com teoria e prática, refletindo sobre as ações desenvolvidas. Desta forma, a importância e necessidade do trabalho do gestor escolar é uma ação que deve ser realizada e desenvolvida por profissionais, especialistas de educação e gestores.

Ficou claro que os gestores se preocupam com o pedagógico, estando presentes no momento de planejamento e outras atividades relacionadas ao pedagógico. Enquanto outros têm esse conhecimento teórico, mas não percebe que a sua influência na dimensão pedagógica, é tão importante quanto as demais dimensões, que sua função abrange para o processo educacional. Por meio dos relatos feitos, pode-se constatar que a comunidade escolar participa das atividades escolar e participarem nas tomadas de decisões.

Precisa-se ainda enfatizar que outro aspecto que evidencia esta participação das comunidades escolares, são as ações e projetos desenvolvidos por ambas as gestões, objetivando envolver a comunidade escolar. Observa-se que a maior parte da comunidade escolar, percebe que o trabalho da gestão é um trabalho pautado na participação de todos e isto é muito significativo.

As análises permitem afirmar, que a prática participativa está aos poucos sendo desenvolvida. Ainda existe com muitos obstáculos, pois, a comunidade escolar não está acostumada a envolver-se nas atividades que necessita de participação, enquanto o outro gestor, ainda está perdido nessa prática participativa, pois, o mesmo ainda não conseguiu relaciona-se com todos os componentes da escola.

Diante da fala dos gestores, evidencia-se que participar requer disponibilidade de tempo e de presença, aspectos elementares em uma gestão participativa, pois cabe aos familiares participarem das tomadas de decisões realizadas na escola.

Com base nas colocações anteriores, ratifica-se a necessidade de um maior equilíbrio das dimensões de gestão escolar, pois alguns gestores infelizmente deixam a desejar nas dimensões políticas e pedagógicas. Por outro lado, alguns dos gestores, já estão traçando passos para tentar pôr em prática essas duas dimensões citadas, é claro, que temos a consciência que há muito ser feito e que há muitas dificuldades a superar.

Diante dos resultados, a partir das ações desenvolvidas durante a pesquisa, das análises realizadas e das conclusões obtidas, oferecemos algumas recomendações que, se implantadas, poderão solucionar ou minimizar as dificuldades detectadas para a realização de uma gestão, de fato, democrática e participativa.

Eleição para gestor escolar: entende-se que a eleição para escolha da gestão escolar é de grande relevância, por se tratar de uma ação que deve ser realizada e organizada pela APM (Associação de Pais e Mestres), entidade organizada dentro da estrutura escolar e que atuante, tem um grande poder de decisão e desta forma é capaz de mudar o rumo da escola; Proporcionar aos gestores educacionais, mecanismos para que tenham maiores conhecimentos teóricos educacionais; Trabalhar em parcerias com a comunidade: o trabalho em parcerias deve existir no meio educacional, assim, as escolas buscam auxílios nas parcerias, para melhorar o trabalho ofertado a comunidade escolar. A escola necessita fortalecer suas relações com a comunidade, oportunizando a mesma, o acesso as tomadas de decisão no âmbito escolar. Agindo assim, estará contribuindo para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

Maior transparência para com a comunidade, em relação as ações tomadas pela escola: se faz necessário que a comunidade tenha conhecimento sobre o que fazer, que medidas são acordadas e como as decisões são levadas, ao conhecimento da comunidade escolar, para que ela fiscalize as ações realizadas.

Gestão escolar se posicione como um elo principal dos agentes de mudança dentro da escola: essas mudanças já é uma realidade, mas é preciso mais empenho, para haja uma melhora a cada dia, a partir do planejamento, do cumprimento do conteúdo que se pretende ensinar, e por meio do trabalho de avaliação. A escola precisa ainda desenvolver um trabalho pautado no diálogo e na conversação entre seus coordenadores e demais pares. Quanto mais pessoas qualificadas dentro da escola estiverem trabalhando com o mesmo propósito, melhor será para a escola e o processo de ensino e aprendizagem.

Referências

- Almeida, I. D. (2021). Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]. Recife: Ed. UFPE. ISBN 978-65-5962-058-6 (online). <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/49435/1/METODOLOGIA%20DO%20TRABALHO%20CIENTÍFICO.pdf>
- Almeida, G. V. (2022). *Gestão escolar: Democrática e participativa na prática* IREP's - Revista Even. Pedagóg. Número Regular: Estudos Decoloniais Sinop, 13(3), 481-491. (34a ed.) <https://periodicos.unemat.br/index.php/rebs> DOI: 10.30681/2236-3165
- Brasil. (1996). *Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Editora do Brasil S/A.
- Carvalho, M. R. V. (2018). *Perfil do professor da educação básica*. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (Série Documental. Relatos de Pesquisa, n. 41).
- Dias, J. A. (2004.). *Gestão da Escola*. In: Menezes, J. G. de C. (org). *Estrutura e Funcionamento da Educação Básica: Leituras*. Pioneiro Thomson Learning.
- Dirceu, S, Evandro, L. L. & Sérgio, S. B. J. (2014). *Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições*. Revista de Gestão e Secretariado-GeSec, 5(1), 01-18.
- Fernandes, S. E. M & Muller, J. A. (2006). *Função do gestor na escola pública*. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG. 9(3).

- Ferreira, N. S. C. et al. (2009). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. (7a ed.). Cortez.
- Hermann, N. (2003.). *Hermenêutica e Educação*. DP&A.
- Hora, D. L. da. (2002). *Gestão democrática na escola*. (10a ed.). Papirus.
- Freire, A. M. A., & Mendonça, E. F. (2019). Paulo Freire, patrono da educação brasileira: direitos humanos e educação libertadora. Paz e Terra, 2019.
- Gil, A. C. (2022). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Ucrânia: Atlas.
- Libâneo, J. C. (2008). *Democratização da Escola Pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos*. (22a ed.). Loyola.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Lück, H. (2006). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Vozes.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. EPU.
- Pereira, A. S. et al. (2019). *Didática geral*. Santa Maria, RS: Ed. UFSM, NTE. https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19110/Curso_Lic-Ed-Esp_Didática-Geral.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 8.2.2) Oliveira, D. A. P. (2019). Prática pedagógica: decisões de multipolas conexões. Ed. Troth.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho Acadêmico*. (2a ed.), Ed. Feevale. <https://www.feevale.br/Comum/ídias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas* / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres... (et al.). (3a ed.) Atlas.
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. [livro eletrônico] / Antônio Joaquim Severino/, (2a ed.). Cortez.
- Valerien, J. (2002). *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. (8a ed.). Cortez; UNESCO.