



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA-
PROEAD
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RONALDO GOMES DE FRANÇA

GESTÃO DEMOCRÁTICA: O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR EM UM MUNICÍPIO
DA PARAIBA

JOAO PESSOA
2022

RONALDO GOMES DE FRANÇA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR EM UM MUNICÍPIO
DA PARAIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Ma. Cinthia Moura Frade

**JOÃO PESSOA-PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F814g França, Ronaldo Gomes de.
Gestão democrática: o papel do gestor escolar em um município da Paraíba [manuscrito] / Ronaldo Gomes de França. - 2022.
26 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - João Pessoa, 2022.

"Orientação : Profa. Ma. Cinthia Moura Frade ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Gestão escolar. 2. Desafios escolares. 3. Gestão democrática. I. Título

21. ed. CDD 371.207

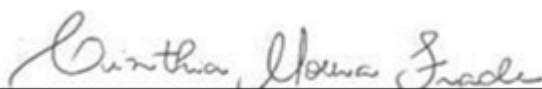
RONALDO GOMES DE FRANÇA

GESTÃO DEMOCRÁTICA: O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR EM UM MUNICÍPIO DA PARAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovada em: 29/03/2022.

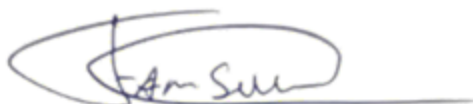
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ma. Cinthia Moura Frade (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Lucas Andrade de Moraes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Francisco Anderson Mariano da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico esse trabalho aos meus filhos, Franklin Henrique e Hélio Neto, a minha esposa Simone França, e em especial, aos que demonstram ter um sensível olhar direcionado ao campo educacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 O gestor da escola pública e suas atribuições	7
2.2 A importância do planejamento escolar na escola pública.....	10
2.3 A gestão democrática da escola pública no cotidiano escolar.....	12
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	14
4.1 O cotidiano escolar	14
4.2 O papel e os desafios da gestão escolar	17
4.3 A gestão democrática escolar	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA	26

GESTÃO DEMOCRÁTICA: O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR EM UM MUNICÍPIO DA PARAIBA

Autor: Ronaldo Gomes de França¹
Orientadora: Cinthia Moura Frade²

RESUMO

As constantes mudanças na sociedade, na política e na economia têm impactado diretamente a educação escolar trazendo demandas diversas para os atores do fazer educacional, entre eles, professores, alunos e gestores. Deste modo, o presente artigo teve como objetivo geral analisar o papel do gestor em uma escola pública estadual localizada na cidade de João Pessoa-PB, frente ao desenvolvimento de uma gestão democrática. Para a realização da pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa e exploratória, cujos dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada com a gestora de uma escola pública, além do levantamento de documentos que auxiliou na coleta de dados, foi possível perceber através das visitas realizadas na escola que os principais desafios enfrentados pela gestora escolar são equilibrar as práticas pedagógicas com a parte administrativa e se manter atualizada; Os problemas na infraestrutura da escola que impactam no desenvolvimento das atividades; O número reduzido de funcionários, gerando o acúmulo de tarefas; As demandas por parte da Secretaria da Educação com prazos muito curto, inviabilizando o desenvolvimento das ações. Por meio da entrevista e observação nas reuniões, pode-se constatar que a gestora escolar abre espaços e permite a fala dos professores e equipe pedagógica sobre algumas ações propostas pela Secretaria da Educação. A gestora mostrou-se bastante aberta as opiniões e traça algumas estratégias junto com os professores para realização de atividades complementares. Nesse sentido, diante das dificuldades que o gestor encontra, as reflexões estabelecidas mostraram que é possível desenvolver uma gestão democrática no espaço escolar, mesmo com todos os obstáculos e desafios, promovendo ações pedagógicas e estratégias, visando a melhoria do ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão escolar. Desafios. Gestão democrática.

ABSTRACT

The constant changes in society, politics and the economy have directly impacted school education, bringing diverse demands to the actors of educational doing, including teachers, students and managers. Thus, the present article had as general objective to analyze the role of the manager in a state public school located in the city of João Pessoa-PB, facing the development of a democratic management. To carry out the research, a qualitative and exploratory approach was used, whose data were collected through a semi-structured interview with the manager of a public school, in addition to the survey of documents that helped in the collection of data, it was possible to perceive through the visits made to the school that the main challenges faced by the school manager are balancing pedagogical practices with the administrative part and keeping up to date; Problems in the school's infrastructure that impact the development of activities; The reduced number of employees, generating the accumulation of tasks; Demands from the Department of Education with very short deadlines, making the development of actions unfeasible. Through the interview and observation in the meetings, it can be seen that the school manager opens spaces and allows the teachers and pedagogical team to speak about some actions proposed by the Department of Education. The manager was very open to opinions and outlines some strategies together with the teachers to carry out complementary activities. In this sense, in view of the difficulties that the manager encounters, the established reflections showed that it is possible to develop a democratic management in the school space, even with all the obstacles and challenges, promoting pedagogical actions and strategies, aiming at the improvement of teaching and learning.

Keywords: School management. Challenges. Democratic management.

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças na sociedade, na política e na economia têm impactado diretamente na educação escolar trazendo demandas diversas para os atores do fazer educacional, entre eles, professores, alunos e gestores. Sobretudo, porque, a educação cada vez mais tem sido colocada como componente essencial para o desenvolvimento e crescimento das sociedades, como também para resolver os problemas sociais. Essa alteração impõe mudanças na organização e gestão educacional por meio de reformas educacionais. Por outro lado, a ampliação e reconhecimento da educação como dever do Estado atrelado ao aumento de sua demanda fez crescer os desafios para garantir a educação com qualidade.

Assim, o cenário da escola pública passou a exigir um olhar mais amplo, por meio de análise e reflexão. Em virtude das necessidades educacionais, as exigências e demandas aumentaram no que diz respeito ao trabalho do gestor escolar, uma vez que, é imprescindível que esse profissional seja capaz de pensar e aprender constantemente, pois a sociedade está em constante mudança e a escola precisa criar espaços para garantir que a prática educativa continue ganhando espaço capaz de promover ações pedagógicas e estratégias, visando a melhoria do ensino.

Diante da contextualização exposta, o presente artigo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: qual o papel do gestor frente ao desenvolvimento de uma gestão democrática em uma escola pública estadual da cidade de João Pessoa-PB? Para tanto, foi traçado o seguinte objetivo geral: analisar o papel do gestor em uma escola pública estadual localizada na cidade de João Pessoa-PB, frente ao desenvolvimento de uma gestão democrática. Este processo exigiu, ainda, a necessidade de (1) investigar o cotidiano da gestão escolar; (2) identificar o papel e os desafios enfrentados pela gestão escolar e; (3) compreender, na visão da gestora, a situação da escola frente à perspectiva democrática, sendo esses os objetivos específicos da presente pesquisa.

Cabe destacar que o tema ou termo “gestão democrática da escola” ganha aspecto legal na Constituição Federal de 1988, no (inciso VI do artigo 206) e é referendada posteriormente no (inciso VIII do artigo 3) da LDB 9.394/96. Mas, ao mesmo tempo constitui-se um desafio na prática, como já apresentado por alguns autores como Saviani (1980), Santos (2008) e Libâneo (2017), o que dá base para realização do presente estudo.

Ademais, soma-se a isso, o fato de que o gestor escolar na função de diretor (sujeito de análise) deve assumir o papel de agente transformador e deve estar aberto ao diálogo. Nesta perspectiva, tem a incumbência de criar condições para garantir a qualidade no ensino e a aprendizagem dos alunos, trabalhando de forma coletiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O gestor da escola pública e suas atribuições

Na sociedade contemporânea, as inovações vêm crescendo em uma velocidade muito acelerada, de modo que, a exigência tornou-se maior no que diz respeito às demandas nas atribuições do gestor escolar da escola pública,

entretanto, esse profissional necessita acompanhar esse ritmo, inovando seus conhecimentos e os saberes de cada membro da equipe, visto que neste âmbito, o gestor escolar é uma figura central da instituição de ensino, ou seja, o gestor não se articula apenas com as questões financeiras, administrativas e burocráticas.

Nesta perspectiva, para entendermos melhor o papel do gestor escolar na figura do diretor, é necessário analisarmos todo cenário que o cerca, sabendo que são muitos os desafios encontrados em seu cotidiano, uma vez que esse profissional desempenha vários papéis no ambiente escolar.

Segundo Russo (2002, p. 35):

O papel do diretor pode ser definido ou conduzido intencionalmente de fora para dentro, mas não pode ser determinado. Quem determina o papel do diretor é ele mesmo, podendo ser reprodutor da intencionalidade exterior ou crítico em relação a ela, dependendo das circunstâncias e do comprometimento político que tem em relação à escola e a educação.

Na visão de Luck (2010) o gestor escolar, na função de diretor, além de articulador e influenciador, exerce também o papel de contribuir na promoção da melhoria da qualidade de ensino e elevação da aprendizagem dos alunos.

A equipe diretiva escolar é composta pelo Diretor, Vice-diretor e Coordenador Pedagógico, entretanto, o gestor escolar enquanto diretor tem a função de estabelecer regras e coordenar o trabalho de toda equipe escolar acompanhando a rotina dos professores no processo ensino-aprendizagem, com incumbência de dirigir a parte administrativa, pedagógica e financeira da instituição de ensino.

Nesse contexto, o diretor escolar “[...] 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” (LUCK, 2009, 23). Além disso, o autor considera a gestão escolar como abrangente e de forma delimitada, constitui a principal responsabilidade do diretor.

No ponto de vista de Vasconcellos (2006, p. 61), a equipe gestora da escola “[...] tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento” e é responsabilidade da direção os processos que envolvem tomadas de decisões e coordenação dos trabalhos, a fim de que os melhores resultados sejam alcançados (LIBÂNEO, 2017).

Ainda na visão do referido autor, o diretor de escola, em virtude do seu papel gerencial e pedagógico, necessita mobilizar conhecimentos administrativos e pedagógicos no cumprimento de suas atividades. Soma-se a este cenário o fato de que a reorganização do trabalho exige ainda mais do gestor escolar, através de uma atuação centralizada na discussão, debate, envolvendo também a comunidade, onde a gestão torna-se mais participativa diante da comunidade escolar. Entretanto, no contexto educacional, exige-se uma política educacional cujos princípios e procedimentos garantam uma educação essencialmente democrática.

Na visão de Saviani (1980), a educação essencialmente democrática e emancipadora pauta-se numa perspectiva em que a prática educativa escolar pode ser entendida como prática social crítica, ou seja, a apropriação do saber é condição indispensável à participação do indivíduo na sociedade, pois a educação “é uma atividade mediadora no seio da prática social global. Tem-se, pois, como premissa básica que a educação está sempre referida a uma sociedade concreta e historicamente situada” (SAVIANI, 1980, p. 120).

Nessa perspectiva, o gestor escolar assume a responsabilidade de criar espaços de discussões, onde serão definidas estratégias voltadas a construção de uma escola que cumpra seu papel de formar pessoas críticas e conscientes. Dessa forma, é de fundamental importância que o gestor escolar esteja preparado para desempenhar sua função de forma transparente e segura, visando alcançar os objetivos educacionais que a escola se propõe.

Santos (2008, p. 14) reflete sobre esta questão, apontando que:

Um dilema, até o momento, parece-nos insolúvel: as atribuições previstas nas normas estatutárias e regimentais, embora exijam do gestor escolar maior ênfase no trabalho pedagógico (atividade-fim), acaba dando margem, na prática à predominância do administrativo- burocrático (atividade-meio) por força das tarefas rotineiras; registros de vida escolar do aluno; prontuário dos professores e funcionários, relatórios de medidas e ações propostas pelas secretarias da educação e todo tipo de levantamentos estatísticos. Acresce que para tantas tarefas, regulares ou extras, na grande maioria das escolas públicas, a infraestrutura material, financeira e humana é bastante precária.

Frente ao exposto, é possível perceber que o gestor escolar da escola pública desenvolve um trabalho de múltiplas funções entre todos os setores da escola, uma vez que a diversidade do trabalho se torna algo desafiador para esse profissional no espaço escolar, pois o mesmo, além da parte administrativa, tem a incumbência de liderar, planejar, organizar, dirigir e controlar a parte financeira da instituição de ensino.

Entretanto, o gestor escolar precisa contar com a participação dos professores e toda equipe pedagógica: coordenador pedagógico, supervisor, orientador educacional, psicólogo, funcionários, pais, alunos e a comunidade no âmbito escolar, buscando organizar, dirigir e controlar todo o processo administrativo, utilizando-se de concepções e ferramentas administrativas.

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. O Assistente de diretor desempenha as mesmas funções na condição de substituto eventual do diretor (LIBÂNEO, 2017, p. 108).

Ademais, sem o envolvimento de toda equipe escolar não é possível obter um resultado positivo frente a realidade do cotidiano educacional, pois, esse personagem além de se identificar com todas as áreas, é visto como aquele profissional que implementa o projeto pedagógico de modo que os estudantes possam ser impulsionados a alcançar as metas traçadas pela escola.

Na visão de Santos (2008, p. 13):

Não existem receitas maravilhosas ou teorias infalíveis para gerir uma instituição, de qualquer natureza, pois hoje, com a velocidade das mudanças, aquilo que se estabeleceu em um dado momento logo pode mostra-se inadequado. É fundamental um diagnóstico da realidade, identificando seus problemas principais para conceber os encaminhamentos pertinentes para sua solução. Santos (2008, p. 13)

Contudo, para que isso aconteça, o gestor escolar da escola pública deve buscar sempre a motivação e valorização do profissional da educação no ambiente de trabalho, tornando o ambiente que se trabalha, um lugar harmonioso, pois é imprescindível observar que sem uma equipe envolvida no processo escolar, não há condições de transformar o espaço educacional, pois, nenhum gestor consegue sozinho exercer o papel de agente transformador, no entanto, é de fundamental importância que todos estejam comprometidos para um resultado mais eficaz.

É de fundamental importância que o gestor escolar seja um líder determinado, dinâmico, saiba dialogar e esteja sempre aberto a qualquer crítica que possa surgir, tendo sempre como objetivo o melhor para a instituição, já que a presença de um gestor com perfil positivo na formação de uma equipe no ambiente escolar permite o bem-estar de todos resulta na melhoria do espaço que tem como consequência, a melhoria da educação.

Outro aspecto que merece destaque neste trabalho é o fato de que a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em relação a questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo, e, especificamente à sua comunidade escolar (GADOTTI, 2004, p.92).

Nesse contexto, o autor traz uma reflexão a respeito do trabalho desenvolvido pelo gestor, uma vez que o mesmo além de acompanhar o avanço na aprendizagem dos alunos, incentiva e apoia a implantação de projetos pedagógicos, garantindo uma gestão transparente e democrática, buscando sempre criar estratégias e ações para melhoria do aprendizado.

2.2 A importância do planejamento escolar na escola pública

Na premissa que estamos vivendo, o planejamento escolar na escola pública passou a ser bastante debatido na esfera educacional, uma vez que o planejar trata-se de algo que se pretende transformar, implantar e modificar o ambiente escolar. O planejamento escolar tem sido adotado pela escola pública, pois por meio dele são encontradas soluções para determinados problemas e/ou demandas levando a equipe pedagógica a refletir um pouco mais sobre a gestão escolar e as práticas pedagógicas.

Sob a ótica de Vieira (2009), o planejamento, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica são as principais atribuições das unidades de ensino, devendo elas através de sua gestão, trilhar um caminho orientado por estas finalidades.

A proposta pedagógica é o documento que norteia o trabalho da escola, uma vez que define os caminhos a serem seguidos para conseguir os objetivos traçados. Contudo, a prática do planejamento escolar é o ponto chave para obter excelentes resultados em uma instituição de ensino, visto que, é no planejamento que reúne, planeja e executa as ações de acordo com a necessidade de cada aluno e professores no contexto escolar.

Conforme observa Gadotti (2004, p.81):

Planejar a educação é ação de extrema relevância para melhor organização do trabalho na escola, cuja existência só pode ser legitimada pela consecução, com eficiência, eficácia e qualidade, dos fins para os quais ela

foi criada e é mantida pela sociedade. Observe-se que não é possível dissociar a ideia de planejamento educacional e escolar da necessidade de se desenvolver, através de discussões e deliberações coletivas, um projeto-pedagógico da unidade escolar.

Entretanto, o gestor escolar deve estar à frente dos planejamentos, proporcionando aos docentes o interesse e a motivação para desenvolverem um trabalho lúdico, criativo, dinâmico, onde os alunos possam sentir entusiasmo, desejo e interesse no processo ensino-aprendizagem.

Segundo Libâneo (2001, p. 221),

O planejamento escolar é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos da sua organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino. O planejamento é um meio para se programar as ações docentes, mas é também um momento de pesquisa e reflexão intimamente ligado à avaliação.

Dessa forma, na visão de Paro (2000) a participação do gestor no processo pedagógico da escola é de extrema importância, uma vez que sua colaboração e contribuição trarão mudanças positivas dentro e fora da escola.

Nesse contexto, a prática de um planejamento escolar é o caminho mais indicado para que a escola consiga atingir os seus objetivos educacionais. Dessa forma, é importante que todo planejamento seja feito a partir do Projeto Político Pedagógico, pois ele é a própria organização do trabalho a ser desenvolvido na escola. Conforme Vasconcellos (1995, p.143), o Projeto Político Pedagógico é:

[...] um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita re-significar a ação de todos os agentes da instituição.

Ademais, o Projeto Político Pedagógico deve ser “elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita” (SILVA, 2003, p. 296) e, neste documento, estarão estabelecidas as orientações pedagógicas que irão viabilizar todo o processo pedagógico de forma clara e objetiva, uma vez que envolvem as concepções de homem e sociedade, o currículo com seus objetivos e conteúdo, as diferentes formas de avaliação que determinarão o trabalho da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 em seu Art. 12. Deixa claro que “Os estabelecimentos de ensino (...) terão incumbência de: (Inciso I) - elaborar e executar sua proposta pedagógica”; e artigo 13, Inciso I, que dispõe sobre a participação dos professores afirmando: “Os docentes incumbir-se-ão de: (Inciso I) - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”; e o Inciso II lê-se: “elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”.

Portanto, cabe ao gestor escolar a função de direcionar todos os planejamentos, ações e projetos desenvolvidos na unidade de ensino, especialmente no processo de elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico da escola. Todavia, para assumir esse compromisso de agente

transformador é possível aperfeiçoar os processos de ensino-aprendizagem, proporcionando uma experiência pedagógica focada na qualidade de ensino.

2.3 A gestão democrática da escola pública no cotidiano escolar

No âmbito educacional, não há como trabalhar a gestão escolar sem o diálogo entre toda equipe escolar, bem como a participação dos alunos e comunidade, de modo que a gestão democrática é construída no cotidiano escolar e encontra nas figuras do gestor e do professor os principais responsáveis para a criação e manutenção de processos, atitudes e vivências democráticas. Ademais, conforme Vieira (2009), a gestão nas escolas deve se estruturar para atingir seus objetivos institucionais.

A gestão democrática escolar viabiliza o diálogo dos interesses coletivos, por meio da participação, que, de acordo com Libâneo (2008), é considerado o principal meio existente para a efetivação da gestão democrática dentro das instituições de ensino, atribuindo voz e lugar a toda comunidade escolar. Paro (2005) enfatiza tais colocações, ao destacar a importância da participação efetiva da comunidade no processo de gestão escolar, possibilitando que a escola adquira autonomia em relação aos interesses dominantes.

Por meio da participação de todos que fazem parte da instituição escolar, se faz necessário a transparência e o acesso as informações no processo democrático, através da proposta pedagógica, para o alcance de uma educação com um padrão de qualidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394, de 1996), no mesmo sentido, indica que o ensino será ministrado com base, entre outros princípios, no da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, art. 3º).

O princípio de gestão democrática assegurado pela LDB 9394/96, na qual lê-se:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do 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 político da escola.

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

Dessa forma, para que a gestão democrática aconteça, é necessário superar diversos obstáculos que dificultam a efetivação desse processo, como também enfrentar as novas formas de organização e controle do sistema de ensino que vem resultando em alterações mudanças nas relações de trabalho na escola (OLIVEIRA, 2008, p.64).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como qualitativa e exploratória e a escolha pelo método qualitativo se deu em virtude de que o mesmo possibilita investigar os “[...] produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam” (MINAYO, 2008, p.57), o que corroborou analisar o papel do gestor em uma escola

pública estadual localizada na cidade de João Pessoa-PB, frente ao desenvolvimento de uma gestão democrática. Ademais, o aprofundamento e exploração do campo, permitiu um maior conhecimento acerca do objeto pesquisado, o que justifica a caracterização da pesquisa como exploratória.

Durante a pesquisa foram adotados os seguintes instrumentos para a coleta de dados: roteiro de entrevista semiestruturado, observação do cotidiano da escola e levantamento documental, realizado por meio da leitura e análise do projeto político-pedagógico e das Diretrizes Operacionais da Secretaria Educação do Estado da Paraíba.

Em se tratando da entrevista semi-estruturada, para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

O autor afirma que a entrevista “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Para coletar os dados foi aplicado um roteiro de entrevista com a gestora (diretora) da Escola Estadual Professor Mateus Ribeiro, composto por 08 questões abertas no mês de julho de 2021, na busca por apresentar um panorama do cotidiano escolar e refletir sobre o papel da gestora, analisando o desenvolvimento das ações, frente à perspectiva democrática, além dos desafios gerenciais.

O processo de observação ocorreu por meio de visitas semanais durante o período de 05 de julho de 2021 à 29 de outubro de 2021, onde foi possível dialogar com a gestora e realizar um acompanhamento da sua rotina de trabalho, observando as práticas pedagógicas. A gestora detalhou todo seu cotidiano e o que havia sido modificado em suas atribuições, relatou também como estava desenvolvendo seu trabalho durante esse período de pandemia, as mudanças e o processo de adaptação as novas tecnologias, por meio de reuniões remotas e cursos ofertados pela Secretaria da Educação do Estado para o uso da plataforma Paraíba Educa, acesso ao *Google Classroom*, onde os professores passaram a acessar essa ferramenta para dar aulas remotas.

Durante essas visitas, foram analisados alguns documentos da escola: o Projeto Político Pedagógico (PPP) e as Diretrizes Operacionais, disponibilizados pela gestora para ajudar no processo de pesquisa, os quais ajudaram na análise e reflexão, pois no documento do PPP contém as informações sobre as ações, projetos e estratégias desenvolvidos pela escola e as Diretrizes Operacionais trouxe mais clareza, pois este documento serve como um norteador de como deve funcionar a escola e toda equipe pedagógica, contendo as devidas orientações na organização das escolas do estado.

No período de pesquisa e observação, apenas a gestora foi indagada devido a todo cenário pandêmico, entretanto foi possível acompanhar a prática de trabalho exercida pela mesma, com participação em algumas reuniões, que ocorreram de forma remota, sendo possível observar a dinâmica de trabalho e o alinhamento da equipe de acordo com as demandas da Secretaria da Educação.

Após esse período de coleta de dados, recorreu-se a análise interpretativa de Severino (2013) para análise dos achados, onde se buscou a compreensão do fenômeno pesquisado, a partir das falas da gestora e a observação do cotidiano escolar, conforme detalhadas na seção a seguir.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A escola estudada foi a Escola Estadual de Ensino Fundamental Professor Mateus Ribeiro, localizada na cidade de João Pessoa, na Paraíba. A mesma atende exclusivamente a modalidade de Educação Fundamental II, ofertadas as séries do 6º Ano ao 9º Ano, funcionando no turno da manhã, contando com 178 (cento e setenta e oito) alunos matriculados.

O corpo docente é composto por (08) oito professores, (01) uma Diretora e (02) duas coordenadoras. A escola conta, ainda, com 02 (duas) inspetoras escolares. A equipe pedagógica conta com o apoio de um auxiliar administrativo.

A escola foi fundada no ano de 1956 e possui uma estrutura com 05 salas de aulas, (08) oito banheiros, (01) uma sala de professores, (01) uma sala de direção, (01) uma Biblioteca, (01) uma Sala de Informática, (01) uma Secretaria, (01) um pátio externo, (01) uma Cantina, (01) um almoxarifado, (01) um depósito para merenda.

O público-alvo é composto por crianças e adolescentes, filhos de cidadãos pertencentes a classe trabalhadora ou população pobre de baixa renda nos aspectos sociais e econômicos. As principais fontes de renda dos moradores do bairro são atividades como: o serviço doméstico, a construção civil, o comércio, a indústria, a feira livre, e o auxílio da bolsa família. Além de poucas condições financeiras, as famílias do entorno da escola e os pais do alunado ainda convivem com a exclusão social, alto índice de desemprego, falta de moradia digna.

De acordo com a análise do documento Projeto Político Pedagógico da escola pesquisada, tendo em vista o período atípico de pandemia (COVID-19) foram identificadas várias ações desenvolvidas pela escola durante esse período pandêmico, entre elas se destacaram: Uma Live com os seguintes Temas trabalhados: Prevenção ao Suicídio e setembro Amarelo, Prevenção de violência e acidentes e Prevenção ao uso de Drogas (Tabagismo).

A escola também desenvolveu alguns projetos de forma remota, entre eles: Festa Literária da Rede Estadual, Gincana Cultural Virtual Eu sou Paraíba (Equipe: Oxente Mainha) e o Concurso Sementes da Paraíba (que teve como objetivo trabalhar a importância do desenvolvimento sustentável. Dessa forma, os alunos puderam contar com a ajuda dos professores para a produção de um vídeo que foi enviado para Secretaria da Educação). Todos esses projetos foram elaborados pela Secretaria da Educação para todas as escolas da Rede estadual de Ensino e os alunos da escola pesquisada desenvolveram o trabalho juntamente com os professores, esses projetos concorreram a algumas premiações, a escola foi vencedora no projeto Festa Literária da Rede Estadual, dois alunos foram os vencedores na categoria dos Anos finais (6º Ano do Ensino Fundamental).

4.1 O cotidiano escolar

Inicialmente, acerca da dificuldade encontrada para realização da coleta de dados da pesquisa, pois a Escola Estadual de Ensino Fundamental Prof. Mateus Ribeiro está vivendo um período atípico em seu cotidiano escolar, pois, o mundo está passando por uma Pandemia Covid-19, por esse motivo a rotina escolar passou por uma nova adaptação, onde tiveram várias implantações voltadas ao modelo de trabalho de forma remota para as demandas solicitadas pela Secretaria da Educação do Estado da Paraíba, bem como para as aulas e funcionamento da escola.

Com base na entrevista realizada, sobre esse aspecto, a gestora relatou que no período pandêmico, passou a participar das reuniões de alinhamento pedagógico com a 1ª Gerência Regional da Secretaria da Educação do Estado da Paraíba, semanalmente, de forma remota, por meio do *Google Meet*, onde são traçadas algumas metas e projetos a serem trabalhados com os professores.

As aulas neste período de pandemia estão sendo realizadas 30% de forma híbrida e presencial e 70% remotas, as presenciais respeitando todo protocolo sanitário determinado pela Secretaria da Saúde do Estado da Paraíba. Todas as aulas são registradas pelos professores no Sistema SABER, onde são registrados os conteúdos trabalhados, as frequências e inserção das notas e médias dos alunos.

Mesmo com o retorno de 30% das aulas presenciais, a gestora da escola relata que ainda há um grande número de alunos que não participam das aulas presenciais e muitos também não conseguem assistir às aulas remotas, muitas vezes por falta de interesse dos pais e muitos pela falta de acesso à internet e isso dificulta o aprendizado.

Dessa forma, é realizada uma busca ativa voltada aos alunos que não estão participando das aulas Remotas e/ou Híbrida. A equipe pedagógica realiza esse trabalho, fazendo ligações para os pais/responsáveis, informando sobre a importância na participação das aulas. Para ajudar nessa ação, foi criado também um grupo do *whatsapp* com os pais/responsáveis com objetivo de alcançar o maior número de responsáveis, no acompanhamento dos alunos, nas informações, etc.

Também são ofertadas atividades bimestrais impressas, seguindo o modelo de Portfólio, onde a escola disponibiliza o material impresso para os alunos que não tem acesso à internet, para que o aluno não saia prejudicado no processo de ensino-aprendizagem.

Durante esse período de pandemia, a Secretaria da Educação do Estado da Paraíba realiza a entrega de cestas Básicas mensalmente para todos os alunos matriculados na escola e merenda para os alunos que estão assistindo aulas de forma híbrida.

Todos os projetos do Estado estão sendo desenvolvidos pela escola, de forma remota e a escola Estadual Professor Mateus Ribeiro participa dessas ações. Recentemente a escola participou da Gincana do Estado "Eu sou Paraíba", contando com a participação de todas as escolas do Estado nesse grande evento. Durante todo ano letivo a escola participou de vários projetos promovidos pela Secretaria da Educação, entre eles, o projeto "Sementes da Paraíba" e "Festa Literária da Rede Estadual".

Existem as reuniões do Conselho Escolar, onde acontecem as decisões coletivas, entretanto a gestora apresenta as propostas referentes às necessidades da escola e a comunidade escolar junto com a equipe pedagógica e gestão escolar para tomarem as decisões necessárias para o melhor funcionamento das atividades.

De modo geral, quanto ao cotidiano escolar, foi relatado pela gestora que semanalmente há reuniões com os professores e coordenação pedagógica para desenvolver um trabalho em consonância com as metas e projetos solicitados pela Secretaria de Educação, bem como há a realização do planejamento quinzenalmente com a equipe pedagógica/ professores para acompanhar e apoiar o trabalho docente na escola, através de reuniões com pais e responsáveis para fortalecer o vínculo das famílias com a escola.

Sim, realizamos reuniões e planejamento com toda equipe pedagógica semanalmente, normalmente toda sexta-feira, onde são

definidas algumas metas, estratégias e tenho oportunidade de ouvir sempre a equipe pedagógica e professores para resoluções de problemas e sugestões de alguns planos de ação para melhoria do processo ensino-aprendizagem (ENTREVISTADO G)

Para desenvolver o trabalho em concordância com a Secretaria da Educação durante todo ano letivo, a gestora recebe dois (02) documentos: o calendário escolar anual e as Diretrizes Operacionais, ambos elaborados pela Secretaria da Educação, sendo o calendário anual o instrumento legal de funcionamento do ano letivo da Rede Estadual e permite que a gestora organize o cotidiano da unidade de ensino, tendo em vista que esse documento estabelece dias letivos de aula, feriados, férias, planejamento e as ações articuladas em toda rede do Estado. E o documento das Diretrizes Operacionais visa garantir a qualidade da organização do trabalho pedagógico e administrativo nas unidades de ensino do Estado da Paraíba, considerando as demandas atuais da escola pública.

Durante todo ano letivo são realizadas reuniões bimestrais com os pais/responsáveis, porém, neste período atípico, conforme destacado anteriormente, todas as reuniões e eventos são realizados de forma remota, via plataforma do *Google Meet*, na reunião de pais/responsáveis, onde é informado sobre as normas da escola, ações e projetos, enfatizando que os pais são responsáveis pelo acompanhamento das atividades propostas pela escola.

As ações desenvolvidas na escola contam com todo apoio da gestão escolar, tendo como exemplo: datas comemorativas, gincana, mostra de conhecimento, Intervenção Pedagógica, planejando com os professores, sempre ouvindo opiniões e sugestões da comunidade escolar e também ouvindo os pais e responsáveis.

Para além da entrevista realizada, também foi possível consultar o documento das Diretrizes Operacionais da escola Mateus Ribeiro, o qual é disponibilizado pela Secretaria da Educação e visa garantir a qualidade da organização do trabalho pedagógico e administrativo nas unidades de ensino do Estado, considerando as demandas do cotidiano escolar. Os detalhamentos de cada tópico durante o processo de observação estão elencados abaixo:

1. As Orientações de como devem ser as organizações Administrativas e Pedagógicas (formação das turmas; dimensões de sala de aula; quantitativo máximo de estudantes por turma e série; Calendário Escolar Anual; Acolhimento dos estudantes; Acompanhamento do Planejamento Pedagógico; Acompanhamento da frequência escolar e a Busca ativa dos estudantes);

2. A organização Curricular e da Avaliação (o documento orienta como o gestor da escola deve fazer para divulgar o calendário de avaliações com as datas e os respectivos conteúdos, sinaliza sobre a atualização da plataforma SABER para que no final de cada bimestre seja gerado o boletim dos estudantes);

3. As Modalidades da Educação Básica (orienta e explica como os gestores e professores devem conduzir o aluno em cada etapa de ensino da educação básica);

4. O Desenvolvimento e Protagonismo Estudantil (Ações que devem ser impulsionadas pelos professores, que se traduz na criação de espaços com objetivo de inserir os alunos);

5. Matrizes Curriculares (Orientação sobre os componentes curriculares e a carga horária anual e semanal por disciplina). Através dessas informações a gestão e coordenação se encarregam de montar o horário.

Por meio do documento das Diretrizes, a gestora da escola segue as orientações para auxiliar na organização Administrativa e Pedagógica e compartilha

esse documento com todos os professores para o acompanhamento durante todo o ano letivo.

4.2 O papel e os desafios da gestão escolar

Como tem sido discutido ao longo deste trabalho, pode-se observar que o papel do gestor escolar na função de diretor é bastante desafiador, uma vez que esse profissional assume múltiplas funções no cenário educacional, desempenhando não só atividades de ordem administrativas e burocráticas, mas também pedagógicas. Em relação a essa última, cabe destacar a coordenação de projetos de ensino visando à interação entre escola e comunidade.

As dificuldades enfrentadas pela gestão perpassam questões de ordem financeira, administrativa e pedagógica e, devido a pandemia do Covid-19, a gestora entrevistada relatou que teve que se reinventar. Além de dar início ao ensino remoto, foi necessário criar algumas estratégias e ações com objetivo de capacitar os professores para a nova prática educacional, através do uso de meios tecnológicos, treinamento de professores para uso da plataforma *Google Classroom*, *Paraíba Educa*, criação de formulário do *Google Forms* e também a elaboração de materiais didáticos (portfólio) para serem entregues aos alunos que não tem acesso à internet.

Com isso, foi preciso realizar semanalmente reuniões de planejamento curricular com objetivo de identificar as dificuldades encontradas por parte dos professores, bem como criar um plano de ação para alcançar os objetivos desejados, conforme a necessidade de cada professor no novo ambiente de aprendizagem. Dessa forma a gestora destacou o desafio de, além de desenvolver todas suas atribuições, precisa participar de cursos e treinamentos preparatórios para trabalhar com a nova ferramenta disponibilizada pela Secretaria da Educação Estado e repassar para toda equipe pedagógica.

Durante a participação nas reuniões de alinhamento com a gestão e equipe pedagógica, o pesquisador pôde de fato observar que alguns professores relataram dificuldades de adaptação a determinadas mudanças que estão acontecendo no contexto escolar de pandemia (COVID-19), principalmente no novo modelo tecnológico de ensino remoto.

De modo geral, sobre o contexto desafiador da atividade gerencial, a gestora destacou:

Uma das dificuldades encontradas no meu cotidiano é o número reduzido de funcionários, pois a escola conta apenas com uma gestora e duas coordenadoras e não tenho secretária, tenho que administrar toda escola, realizar o trabalho pedagógico e também fazer o papel de secretária, pois não tenho uma secretária escolar e acabo desenvolvendo diversas atividades que não fazem parte da minha função. Os problemas de infraestrutura da escola também dificultam o andamento das atividades, pois não temos o retorno das solicitações das demandas. (ENTREVISTADO G)

Constatou-se, assim, que o número reduzido de funcionários dificulta o desenvolvimento do trabalho da gestora, pois a escola não conta com uma secretária escolar, tendo como consequência uma sobrecarga de trabalho, em decorrência do acúmulo de tarefas diárias. Além disso, os problemas na infraestrutura da escola, conforme relatou a gestora, comprometem o desenvolvimento das atividades.

Também foi observado que a escola passou por muita dificuldade no acesso as aulas on-line, devido muitos alunos não terem condições para acessar a internet ou não terem condições financeiras suficiente para assistir aulas no modelo híbrido, pois muitos pais/responsáveis ficaram desempregados durante esse período de pandemia. Durante as reuniões com os pais e responsáveis que aconteciam bimestralmente, a gestora relatou tentar entender melhor a situação de cada aluno e qual estratégia poderia criar para sanar esses problemas, assim, o portfólio (atividade impressa entregue bimestralmente com objetivo de avaliá-los e gerar nota em cada bimestre) foi o material disponibilizado pela escola para solucionar os problemas dos alunos ausentes por motivo de internet, por se tratar de uma determinação da Secretaria da Educação.

Conforme o grande número de alunos infrequentes foi criado a Busca ativa, uma ação elaborada pela Secretaria da Educação, para encontrar aqueles alunos que não assistiam às aulas, nem procuravam a escola, dessa forma através dessa estratégia, a escola conseguiu captar um grande número de alunos infrequentes. A coordenação se encarregava de ligar para os alunos e fazer uma sondagem da vida escolar do aluno que se encontrava sem assistir as aulas, após esse contato, a equipe solicitava a visita dos pais/responsáveis para verificar a melhor forma de trazer esse aluno de volta, dando a opção de assistir as aulas no formato híbrido ou remoto, ou a opção de pegar os Portfólios. Por meio dessa ação a escola conseguiu obter um resultado satisfatório de retorno dos alunos.

Outro ponto debatido no processo de entrevista foi acerca do convívio com os alunos no processo ensino-aprendizagem, o qual foi destacado pela gestora como um aspecto desafiador, ao explicar que:

Trata-se de uma vivência bastante desafiadora, pois, os professores lidam com alunos da classe social menos favorecida, e se deparam diariamente com uma realidade um pouco preocupante, pois, muitos alunos passam por problemas familiares e muitos adolescentes precisam trabalhar e estudar para ajudar os pais. Muitos alunos, ao sair de casa para assistir aula não se alimentam em casa, pois a situação financeira é bastante delicada e por essa razão, muitas vezes os alunos não conseguem se concentrar nas aulas e isso atrapalha bastante o aprendizado dos alunos, muitos vêm de família com pais separados, por isso, não tem assiduidade na escola, devido à ausência do acompanhamento familiar. (ENTREVISTADO G)

Nesse cenário, por meio da fala da gestora, pode-se perceber a ausência do acompanhamento familiar, de forma regular, e a gestora exemplifica que com o retorno das atividades de forma híbrida, os professores e a gestão escolar começaram a perceber alguns obstáculos para avaliar a aprendizagem desses alunos, tanto no sentido de aulas remotas como nas aulas híbridas, uma vez que os alunos nas aulas remotas não conseguem acompanhar as aulas por falta de condições financeiras e nas aulas híbridas passam também por dificuldade, pois muitos não se alimentam, chegam atrasados ou tem baixa frequência por falta de apoio e incentivo dos pais.

Nessa consideração, diante da fala da gestora, nota-se que o cotidiano do gestor é desafiador, uma vez que esse profissional enquanto líder necessita desenvolver um bom relacionamento interpessoal com os professores, equipe pedagógica e comunidade, de modo que sempre esteja disponível para ouvir, garantindo a confiança dos seus liderados.

Segundo Luck (2009, p. 16) “novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar os desafios, mas também de superá-los”. A experiência de uma boa gestão deve se consolidar com resultados significativos.

4.3 A gestão democrática escolar

Como se sabe, a gestão democrática é construída no cotidiano escolar e, na visão de Veiga (1996, p.18), a mesma “exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa a romper a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer”.

Dessa forma, a fim de investigar sobre o possível funcionamento de uma gestão democrática na escola, foram analisadas as falas da gestora, mediante realização da entrevista e um trecho de seu relato chama atenção:

Tenho trabalhado com uma dinâmica efetiva da gestão democrática, na qual o diálogo, a transparência e o compartilhamento de decisões têm provocado um resultado positivo, pois tenho reunido a equipe pedagógica, a comunidade, pais, alunos e sempre apresentando necessidades da escola, pedindo também a opinião de toda equipe (ENTREVISTADO G).

A fala da gestora possibilita reforçar o argumento de Silva (2017), ao evidenciar que na gestão democrática as decisões são tomadas de maneira compartilhada, em que todos participam efetivamente, a fim de que ocorra um processo democrático no âmbito da escola.

Esse mesmo autor destaca que para se ter uma gestão democrática é fundamental refletir primeiramente em intervenções no Projeto Político Pedagógico da escola, a partir do envolvimento efetivo da comunidade escolar, a fim de que possam propor ações para melhoria do ambiente escolar. Com base nisso, foi questionado acerca da construção do Projeto Político Pedagógico da escola, o qual, de acordo com a gestora:

[...] acontece de forma contínua, toda equipe pedagógica e comunidade participam de sua construção, sendo inseridas as ações e estratégias desenvolvidas na escola e também os planos de ações para melhoria no processo ensino-aprendizagem e projetos desenvolvidos pela escola. (Entrevistado G)

Diante do exposto, é importante ressaltar os argumentos de Vasconcelos (1995) ao destacar que o referido documento auxilia no enfrentamento dos desafios do cotidiano da escola, o qual “possibilita resignificar a ação de todos os agentes da instituição” (p.143).

Ademais, cabe por bem evidenciar que por meio da observação nos momentos das reuniões que o pesquisador participou, evidenciou-se vários pontos importantes para esse contexto de gestão democrática, pois a gestora em diversos momentos fez anotações das sugestões dos professores sobre alguns projetos a serem trabalhados com os alunos e dialogou com toda equipe para explicar as exigências da Secretaria da Educação e ouvir as ideias trazidas pela equipe e as necessidades de mudanças para implementação de novas metodologias de ensino.

A Escola pesquisada conta com uma equipe que compõe o Conselho Escolar da escola, tendo como membros do Conselho Escolar (gestora escolar, Presidente, professores, representante da secretaria, estudantes matriculados e frequentes e seus respectivos pais/ou responsáveis, representante da comunidade).

Dando ênfase ao funcionamento do Conselho Escolar na Escola Mateus Ribeiro, a gestora destacou que o mesmo está ativo, além disso, “[...] contamos com a atuação de professores, alunos, pais e comunidade, onde são apresentados, discutidos e decididos algumas ações e projetos, também são detalhados as necessidades da escola e a realização da prestação de contas”, destacou. No entanto, devido ao período pandêmico a escola passou por muitas modificações para dar início as aulas híbridas, portanto, as reuniões do Conselho Escolar passaram a acontecer com mais frequência no formato remoto, devido a necessidade da compra de alguns materiais obrigatórios na pandemia, como por exemplo: álcool em gel, dispenser para álcool, máscara, luvas, lixeira com pedais, entre outros.

No que diz respeito às funções e dimensões do Conselho Escolar, por meio da pesquisa constatou que no Conselho Escolar da escola Mateus Ribeiro, em alguns casos, a direção junto com a presidente do Conselho e os conselheiros quando necessário, convoca os membros do conselho para conversas informais e, logo depois, divulga uma deliberação, justificando que o grupo chegara a um consenso sobre aquele assunto tratado em particular com os representantes dos segmentos da comunidade escolar. Existe também a prática de convocação de reuniões extraordinárias, normalmente para resolver questões de interesse da direção da escola. Esses encontros acabam sendo configurados como reuniões ordinárias, uma vez que o presidente do Conselho Escolar elabora uma longa pauta, incluindo questões do cotidiano da escola, para descaracterizar o sentido de urgência da convocação.

Contudo, durante a pesquisa, foi observado que no período pandêmico, houve há convocação dos membros do Conselho Escolar para uma reunião extraordinária para que a gestora apresentasse a necessidade da compra de alguns materiais solicitados pela Secretaria da Educação, tendo em vista atender aos requisitos da Secretaria da Educação e seguir todos os protocolos sanitários da Secretaria de Saúde do Estado, entretanto, na reunião do Conselho foi apresentada toda pauta e as demandas da Secretaria da Educação, após a apresentação de todas as demandas e as necessidades do cotidiano escolar, aconteceu os debates para que fossem tomadas as decisões junto ao Conselho Escolar, entretanto a gestora realizou o registro de toda reunião, através do registro de ATA para seguir com os tramites legais.

Todavia, a partir da análise dos dados, verificou-se que o Grêmio Estudantil da Escola não é constituído, porém, acontecem anualmente às eleições para os Líderes de turmas, sempre durante o início do ano letivo, através de votação, formando as chapas de Líder de Turma e Vice-líder, dessa forma os alunos tomam posse de forma virtual e participam de uma Formação de Líderes, ministrado pela gestora da escola.

A definição do Grêmio Estudantil na visão de LUZ:

A escola é um espaço riquíssimo de possibilidades, onde os alunos têm muito, não só para ouvir, mas para dizer; não só para aprender, mas para criar; não só para reclamar, mas para agir. Ao lado dos vários problemas do dia a dia da escola, que os alunos podem ajudar a identificar e resolver

existe um mundo de temas e atividades para os quais a escola é o lugar perfeito de discussão e realização. (LUZ, 1998, p. 02).

No entanto, o Grêmio Estudantil é um instrumento indispensável na escola, de modo que o mesmo possibilita uma democracia estudantil, abrindo espaços e dando voz ao interesse dos estudantes no âmbito educacional, cultural, cívico, desportivo e social.

Entretanto, o Grêmio Estudantil é um elo de participação da gestão democrática que oportuniza aos estudantes um envolvimento na escola, garantindo a autonomia, representando seus interesses e cooperando para melhoria da escola.

Se tratando da relação com os pais dos alunos, mediante a entrevista com a gestora, no momento em que narrou sobre a relação com pais, alunos, professores, e os demais funcionários da escola também foi possível observar ações que demonstram uma gestão participativa da escola, compreensível a partir da seguinte fala da gestora:

Tento sempre manter um clima agradável, criando sempre abertura para um diálogo com os pais, sempre estou disposta em atender os pais na escola e também recebo muitas ligações daqueles pais que não conseguiram resolver alguma situação de alunos com a coordenação, alguns casos específicos, nunca crio nenhuma barreira. (ENTREVISTADO G)

Os relatos da gestora permitem, então, perceber o envolvimento de diferentes atores como professores, funcionários, alunos e pais nas questões escolares, o que pode melhorar a dinâmica organizacional. Ademais, cabe reforçar, a partir das exposições de Silva (2017), que o gestor é um líder e como tal, precisa desenvolver bom relacionamento interpessoal.

Por fim, considerando o fato da tarefa pedagógica e administrativa não ser considerada uma tarefa simples (SILVA, 2017) e compreendendo a complexidade e responsabilidade do papel gerencial, foi indagado sobre como se deu o processo de formação gerencial, a fim de evidenciar se havia algum tipo de capacitação e/ou treinamento direcionado à gestão, segundo a gestora:

A Secretaria da Educação sempre disponibiliza cursos para formação do gestor escolar e professores. Tivemos nesse período de pandemia uma oportunidade muito boa de cursos voltados a gestão escolar, com diversas orientações nesse contexto de pandemia e isso é algo bastante positivo. (GESTORA G)

Portanto, no decorrer da pesquisa, observou-se que a gestão da escola tem realizado práticas democráticas, visto que as atitudes e posicionamentos da gestora escolar mostram que a equipe trabalha em parceria e diálogo, buscando a qualidade no fazer pedagógico. Ademais, a gestora incentiva às práticas coletivas e participativas, representadas por pais, alunos, professores, funcionários e comunidade escolar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, o propósito principal foi analisar o papel do gestor em uma escola pública estadual localizada na cidade de João Pessoa-PB, frente ao desenvolvimento de uma gestão democrática, tendo em vista as atribuições que esse profissional assume no âmbito educacional em busca da implementação de uma gestão democrática.

Para tanto, foram consultados para embasamento teórico autores que corroboraram na construção sobre conceitos, funções, atribuições, ações, responsabilidades que cabem ao gestor escolar. Com base nisso, foi possível averiguar que o gestor escolar desempenha múltiplas funções, não só atividades de ordem administrativas e burocráticas, mas também pedagógicas, assumindo um papel de agente transformador, pois tem a incumbência de garantir uma prática educativa baseada no diálogo, na transparência e no trabalho coletivo, de modo que o mesmo necessita criar ações e estratégias que contribuam para uma promoção de parceria entre toda equipe pedagógica e comunidade, desenvolvendo um processo democrático que garanta a melhoria da qualidade do ensino e a elevação na aprendizagem dos alunos.

Percebe-se que para transformar a escola em um ambiente democrático é necessário minimizar alguns obstáculos existentes no contexto escolar para dar espaço a um novo cenário, respeitando as diferenças dos indivíduos, suas opiniões e ideias. Nesse sentido, a escola assume um papel importante na sociedade, o de educar e formar cidadãos conscientes e comprometidos com a transformação da sociedade.

No contexto da Escola Estadual Prof. Mateus Ribeiro foi possível perceber por meio da pesquisa, que a gestora escolar busca desenvolver práticas democráticas, por meio de sua dinâmica de trabalho, baseada na comunicação, tendo em vista que suas atitudes e posicionamentos mostram o trabalho coletivo com a equipe, através dos ciclos de diálogos em reuniões semanais com os professores e toda equipe pedagógica, onde são definidas algumas metas, para o melhor funcionamento da escola e o avanço no ensino-aprendizagem, no entanto pode-se perceber que alguns professores tiveram bastante dificuldade nas mudanças que estão acontecendo no contexto escolar de pandemia (COVID-19), devido ao processo de adaptação ao novo modelo tecnológico de ensino.

Diante da realidade de alguns professores, constata-se que é de fundamental importância investir na formação continuada desses profissionais para que eles possam acompanhar os avanços tecnológicos e desempenhar diferentes papéis neste novo cenário educacional. Observou-se também a necessidade da criação do Grêmio Estudantil, visando possibilitar o diálogo, viabilizando um espaço coletivo de discussão sobre o que se passa com a comunidade escolar, favorecendo a construção do processo educativo.

No processo de realização deste trabalho de análise, observou-se, ainda, que as principais dificuldades enfrentadas pela gestora são equilibrar as práticas pedagógicas com a parte administrativa e se manter atualizada. Os problemas na infraestrutura da escola também atrapalham o desenvolvimento das atividades e o número reduzido de funcionários dificulta o desenvolvimento do trabalho da gestora, pois a escola não conta com uma secretária escolar, gerando, assim, um acúmulo de atividades. Além disso, as demandas por parte da Secretaria da Educação com prazos muito curto inviabilizam o desenvolvimento das ações e muitas vezes a gestora da escola não consegue dar conta de todas demandas em tempo hábil.

Diante de toda pesquisa e reflexão, percebeu-se que a gestão democrática não se dá automaticamente, sendo antes um processo de construção, de modo que

a escola tem o papel de transformar sua cultura na perspectiva do diálogo. Observou-se que a gestora escolar abre espaços e permite a fala dos professores e equipe pedagógica sobre algumas ações propostas pela Secretaria da Educação, a gestora mostra-se aberta as opiniões e traça algumas estratégias junto com os professores para realização de atividades complementares. Portanto, com base nas ações da gestora escolar, equipe pedagógica e professores supõe-se que na escola Mateus Ribeiro há um processo participativo.

Os limites apresentados nesta pesquisa podem ser destacados a partir da dificuldade de acesso à escola, encontrada devido ao período pandêmico (COVID-19), visto que muitos professores e funcionários da escola Mateus Ribeiro não estavam trabalhando de forma presencial e ficou bem difícil iniciar a pesquisa, porém, devido a algumas tentativas de visitas, a gestora escolar se prontificou em disponibilizar o espaço escolar para realização da pesquisa e compartilhou todo seu cotidiano de trabalho, disponibilizando alguns materiais/documentos necessários no processo pesquisa e abriu um espaço para o acompanhamento de algumas reuniões remotas de alinhamento com a equipe de professores e equipe pedagógica, através da observação.

Por fim, este estudo contribuiu para disseminar as discussões acerca desta temática abordada nesta pesquisa de trabalho, colaborando para estudos futuros que sigam a mesma linha de pesquisa e sirva para implementar projetos no intuito de ampliar o olhar sobre a gestão escolar democrática na escola pública. Como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se investigar o maior número de gestores escolares no município de João Pessoa visando a gestão democrática, por meio de ações que favoreçam o desenvolvimento do aluno e a participação efetiva de todos os envolvidos no processo educacional para alcançar o avanço no processo de ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**: Lei nº 9394/96. Brasília, 1996.

GADOTTI, MOACIR; ROMÃO, JOSÉ. (ORGS.) **AUTONOMIA DA ESCOLA: PRINCÍPIOS E PROPOSTAS**. SÃO PAULO: CORTEZ, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2008

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6ª. ed.rev e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2017. 304 p.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2009.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUZ, Sergio Edgard da. **A organização do Grêmio Estudantil**. São Paulo: 1998.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

RUSSO, M. H. **Sobre o papel, as atribuições e as competências do diretor de escola pública**. In: Simpósio do Laboratório de Gestão Educacional – LAGE, 4, 2002, Campinas, Anais, Campinas, FE/UNICAMP, 2002.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. --. 1. ed. -- São Paulo: Cortez, 2013.

SAVIANI, Demerval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez, 1980.

SILVA, Maria Abadia. Do projeto político-pedagógico do Banco Mundial ao projeto político-pedagógico da escola pública brasileira. **Cad. Cedes, Campinas**, v. 23, n. 61, p. 283-301, dez. 2003.

SILVA, J.N. Os desafios da gestão democrática. In: IV Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação – SIRSSE e o **VI Seminário Internacional sobre Profissionalização Docente** (SIPD/CÁTEDRA UNESCO), 2017, Curitiba. Anais... 13 ed. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico** – do projeto político-pedagógico aos cotidianos da sala de aula. 7ª Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2006.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Avaliação: concepção dialética-libertadora do processo de avaliação escolar**. 15 ed. São Paulo: Libertad, 2005.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.) **Escola Espaço do projeto político pedagógico**. 7ª Ed. Papirus, 2003.

VEIGA, I.P.A (org.) **Projeto Político Pedagógico da escola:** uma construção possível. 2 ed., Campinas, São Paulo: Papirus, 1996.

VIEIRA , Sofia Lerche. **Educação Básica:** política e Gestão da escola. Liber livro. Fortaleza, 2009

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Universidade Estadual da Paraíba
Roteiro de entrevista com o Gestor Escolar
Curso: Administração Pública
Pesquisador: Ronaldo Gomes de França

1. Quais são as dificuldades enfrentadas pelo gestor da escola?

Resposta: Uma das dificuldades encontradas no meu cotidiano é o número reduzido de funcionários, pois a escola conta apenas com uma gestora e duas coordenadoras e não tenho secretária, tenho que administrar toda escola, realizar o trabalho pedagógico e também fazer o papel de secretaria, pois não tenho uma secretária escolar e acabo desenvolvendo diversas atividades que não fazem parte da minha função. Os problemas de infraestrutura da escola também dificultam o andamento das atividades, pois não temos o retorno das solicitações das demandas.

2. Como se dá o convívio com os alunos no processo ensino-aprendizagem?

Resposta: Trata-se de uma vivência bastante desafiadora, pois, os professores lidam com alunos da classe social menos favorecida, e se deparam diariamente com uma realidade um pouco preocupante, pois, muitos alunos passam por problemas familiares e muitos adolescentes precisam trabalhar e estudar para ajudar os pais. Muitos alunos, ao sair de casa para assistir aula não se alimentam em casa, pois a situação financeira é bastante delicada e por essa razão, muitas vezes os alunos não conseguem se concentrar nas aulas e isso atrapalha bastante o aprendizado dos alunos, muitos vêm de família com pais separados, por isso, não tem assiduidade na escola, devido à ausência do acompanhamento familiar".

3. A gestão da escola realiza reuniões/planejamento com a equipe pedagógica, se sim, com que frequência?

Resposta: Sim, realizamos reuniões e planejamento com toda equipe pedagógica semanalmente, normalmente toda sexta-feira, onde são definidas algumas metas, estratégias e tenho oportunidade de ouvir sempre a equipe pedagógica e professores para resoluções de problemas e sugestões de alguns planos de ação para melhoria do processo ensino-aprendizagem.

4. O Conselho Escolar da Escola está ativo e realiza reuniões com a equipe pedagógica e comunidade?

Resposta: Contamos com a atuação de professores, alunos, pais e comunidade, onde são apresentados, discutidos e decididos algumas ações e

projetos, também são detalhados as necessidades da escola e a realização da prestação de contas.

5. Como você enxerga a gestão democrática na escola?

Resposta: Tenho trabalhado com uma dinâmica efetiva da gestão democrática, na qual o diálogo, a transparência e o compartilhamento de decisões têm provocado um resultado positivo, pois tenho reunido a equipe pedagógica, a comunidade, pais, alunos e sempre apresentando necessidades da escola, pedindo também a opinião de toda equipe

6. Como acontece a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola?

Resposta: Acontece de forma contínua, onde toda equipe pedagógica e comunidade participam de sua construção, sendo inseridas as ações e estratégias desenvolvidas na escola e também os planos de ações, visando melhoria no processo ensino-aprendizagem e projetos desenvolvidos pela escola"

7. Existe um relacionamento com pais, alunos, professores, e os demais funcionários da escola?

Resposta: Tento sempre manter um clima agradável, criando sempre abertura para um diálogo com os pais, sempre estou disposta em atender os pais na escola e também recebo muitas ligações daqueles pais que não conseguiram resolver alguma situação de alunos com a coordenação, alguns casos específicos, nunca crio nenhuma barreira.

8. O gestor escolar passa por algum treinamento/curso ou formação continuada?

Resposta: A Secretaria da Educação sempre disponibiliza cursos para formação do gestor escolar e professores. Tivemos nesse período de pandemia uma oportunidade muito boa de cursos voltados a gestão escolar, com diversas orientações nesse contexto de pandemia e isso é algo bastante positivo.