



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO**  
**COORDENAÇÃO DE PEDAGOGIA**

**ALEXSANDRA BATISTA DA SILVA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA:  
a importância de democratizar uma gestão escolar**

GUARABIRA – PB  
2012

**ALEXSANDRA BATISTA DA SILVA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA:  
a importância de democratizar uma gestão escolar**

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba – Campus III – Guarabira, em cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Licenciatura em Pedagogia sob orientação do Professor Ms. José Otávio Silva

GUARABIRA – PB  
2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL DE  
GUARABIRA/UEPB

S587g      Silva, Alexsandra Batista da  
                    Gestão democrática na escola / Alexsandra  
                    Batista da Silva. – Guarabira: UEPB, 2012.  
  
                    19f.  
  
                    Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação  
                    em Pedagogia) – Universidade Estadual da Paraíba.  
                    Orientação Prof. Ms. José Otávio Silva.  
  
                    1. Gestão Democrática    2. Gestão Educacional  
                    3. Democracia Participativa I. Título

CDD.22.ed. 379

ALEXSANDRA BATISTA DA SILVA

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: a importância de democratizar uma gestão escolar**

Aprovada em 08 de Novembro de 2012

## **BANCA EXAMINADORA**

  
Prof<sup>ª</sup>. Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira - UEPB  
(Orientadora)

  
Prof<sup>ª</sup>. Ms. Silvania Lúcia de Araújo - UERN  
(Examinadora)

  
Prof<sup>º</sup> Ms. José Otávio da Silva - UEPB  
(Examinador)

Dedico a Deus, que tem me concedido vida, saúde e sabedoria para continuar nessa caminhada.

Aqueles que sempre me apoiaram e incentivaram minha jornada acadêmica, em especial, a minha mãe, Lúcia Batista, minha base, meu tudo, e à pessoa que tem o dom de transformar minha vida para melhor, Elival Barbosa.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me dar sabedoria, iluminando meus pensamentos permitindo minha chegada até aqui.

Aos meus pais, meus irmãos (Almir, Adriana e Andréia) e demais parentes, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares, além de toda a dedicação, amor e carinho destinados a mim por toda a vida.

Ao meu namorado, Elival Barbosa, que sempre me apoiou e acreditou em mim nessa caminhada.

Aos professores do Curso de Pedagogia da UEPB, que contribuíram de forma direta ou indiretamente com o meu desenvolvimento.

Ao professor Ms. José Otávio Silva pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

As colegas de classe, em especial: Josaiane Cardoso, Maria Célia Bulhões, Marcela A. Silva, Joana Paula, Pricila Silva, Maricélia e Edna Alves pelos momentos de amizade e apoio.

A todos, minha eterna gratidão.

“A persistência é o caminho do êxito”.  
(Charles Chaplin)

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>ESTUDO SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>08</b>
<b>3</b>	<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: Concepções Práticas.....</b>	<b>10</b>
3.1	PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	12
3.2	A FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR.....	14
<b>4.</b>	<b>PROCESSOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>15</b>
4.1	SUJEITO.....	16
4.2	INSTRUMENTOS NA COLETA DE DADOS.....	16
4.3	PROCEDIMENTOS.....	16
<b>5.</b>	<b>AVALIAÇÃO DA ESCOLA COMO ÁREA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>17</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>
	<b>APÊNDICE</b>	

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: a importância de democratizar uma gestão escolar**

ALEXSANDRA BATISTA DA SILVA

## **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo principal analisar a gestão democrática na escola, especificamente a sua importância de democratizar uma gestão escolar, onde os valores orientadores da ação participativa desencadeiam esse processo que, atualmente, alcança um grande número de escolas se engajam na busca de uma democracia escolar. É evidente a participação de todos, sendo o gestor o maior articulador da gestão democrática fazendo com que os participantes se envolvam na tomada de decisões. A presente pesquisa foi embasada em um estudo teórico seguido de campo, onde foram pesquisados elementos que indicam se os gestores escolares realizam de fato a democracia, a transparência e a participação, como também as percepções e opiniões de alguns autores como: Libâneo (2005 e 2008), Luck (2008), Borges (2008) e Hora (1994), entre outros, constituíram essa minha pesquisa. Esse estudo busca contribuir para que a gestão democrática se faça presente em todas as escolas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Democracia. Participação. Transparência.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão democrática em nosso país é um maneira que vem sendo adotado há alguns anos pela sociedade, mais precisamente pela escola, despertando interesse para outros segmentos.

O compromisso de todos na gestão democrática, apesar de lento, é algo que se faz necessário e que provoca profissionais da educação. Tal fato os chamou a atenção pelo fato dos sistemas de ensino procurarem concretizar de forma legal através da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº9394/96. Desde a luta da escola pública, mais especificamente a partir dos anos 20, os profissionais da educação almejam oferecer uma educação de qualidade para todos e todas, deixando claro que, atualmente existem outros mecanismos de incentivo e contribuição para uma relevante mudança no desenvolvimento da educação.

Porém, democratizar não está apenas na construção de belas salas e prédios escolares, é preciso assegurar no ambiente escolar que tenha acesso, possibilitando a estes aprender com satisfação, na construção de um trabalho coletivo. Como afirma Heloísa Luck (2008), ao se referir ao processo de democratização da gestão da educação como um momento histórico de participação popular e de exercício da cidadania.

Na realidade, encontra-se com frequência em uma gestão escolar esforços e gastos sem muito resultado, justamente pela falta de interesse. Diante das dificuldades apresentadas, o que apenas dificulta o processo de soluções práticas, isso acontece por tratar de algo que vem se tornando rotineiro na educação brasileira, entretanto, posteriormente através desta pesquisa, percebemos que, estes problemas da educação e da gestão escolar são globais e estão interligados.

Baseados nestes pressupostos, o referido trabalho apresenta um breve histórico da gestão democrática escolar, **seu** conceito e características, bem como o papel do gestor no processo educativo e sua atuação, além de destacar as mudanças e competências desenvolvidas na prática do cotidiano escolar. Por fim, estão relacionados dados da pesquisa realizada em uma escola municipal do ensino fundamental, em Borborema/PB, bem como é apresentada a análise dos resultados e considerações do Gestor Escolar.

## **2 ESTUDO SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

As instituições escolares vêm passando por algumas mudanças e, por isso, é preciso repensar o seu papel diante das transformações nesse processo de organização nos sistemas de ensino e das escolas. Segundo José Carlos Libâneo,

É sempre útil distinguir, no estudo dos processos de organização e gestão, duas concepções bastante diferenciadas em relação às finalidades sociais e políticas da educação: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica. Não é difícil aos futuros professores fazerem a distinção entre essas duas concepções (2001, p.120).

Na concepção científico-racional, podemos considerá-la como o modelo mais comum, por tratar-se de uma organização tradicional, sendo uma realidade educacional brasileira, onde prevalece a visão burocrática e tecnicista da escola. Na concepção sociocrítica, a organização escolar enfatiza a importância das interações sociais no seio do grupo e das relações da escola

com o contexto político e da sociedade, ou seja, construído pela comunidade educativa, envolvendo todos os demais profissionais, alunos e pais, incluindo a elaboração de projetos e ações voltadas para o exercício de práticas colaborativas para o bom desempenho da escola, vigorando assim, uma forma de gestão democrática.

Gestão Democrática Escolar não é algo que acontece isolado, mas depende de ações concretas. Pais, professores e a comunidade vêm construindo essa gestão; a participação de todos é a principal característica de uma boa gestão, sendo também um dos maiores desafios, por envolver muitas pessoas, no entanto, o seu resultado é legítimo.

As características individuais também são importantes para uma gestão participativa bem-sucedida. É comum ouvir queixas, entre diretores de escola, referentes à necessidade de ter que trabalhar com um grupo heterogêneo e em cuja formação ele não pode interferir. A incorporação bem-sucedida de pessoas em qualquer organização depende de um período de adaptação, durante o qual o novo elemento conhece e adota padrões típicos de comportamento (FERREIRA, 2008, p 63).

Gestão Democrática é entendê-la como instrumento de trabalho importante para Educação. Nesse processo de construção do Brasil, procura-se ter uma gestão democrática, uma escola com uma cara nova e esta não pode se limitar e sim democratizar. Essa gestão é um processo linear, já que o conceito democracia vem para se ter um consenso diante do que ela apresenta, ela deve apresentar idéias e novas formas para se aperfeiçoar e melhorar no dia-a-dia com a troca de opiniões com os demais membros.

Não basta falar “Gestão Democrática” é preciso entender a ideia desse falar: democrática, não é apenas falar ou apenas uma técnica para gerenciar uma escola e, sim, possibilitar a todos que a compõe, dar a sua contribuição.

O desafio é dar oportunidades aos diferentes autores da escola, dando a eles o poder de opinar, no entanto, nós profissionais da educação privamos toda a responsabilidade e valorizamos apenas a nossa opinião. Na verdade, devemos ouvir e aceitar as críticas dos outros autores da escola.

Reuniões assembleias e encontros entre pais, professores e comunidade são justamente para se discutir prioridades, para que a escola possa viver. A gestão democrática de uma escola não esta separada da sociedade, pois, a escola e a sociedade estão ligadas, a participação é muito importante.

O gestor escolar ele só será visto como um profissional competente se tiver liderança na escola, a eleição direta se faz necessária, fazendo parte também do cenário da gestão democrática.

No Brasil, a maneira predominante nas instituições de ensino é a indicação de um representante, aliás, do gestor escolar, sendo um equívoco, pois, o diretor é um cargo de confiança e essa indicação acaba sendo política e não democrática. Isso não quer dizer que a eleição democrática seja a solução para todos os problemas da educação, mas é um pressuposto que pode dar certo.

Portanto, não conhecemos uma escola apenas pelo que se vê, pelo que aparece mais diretamente à nossa observação (as formas de gestão, às reuniões, a elaboração do projeto pedagógico e do currículo, as relações sociais entre os integrantes da escola etc). É preciso captar aqueles significados, valores, atitudes, modos de convivência, formas de agir e de resolver problemas, frequentemente ocultos, invisíveis, que vão definindo uma cultura própria de cada escola (LIBÂNEO, 2008, p.33).

Não dá para se pensar em escola de qualidade, se não pensarmos em escola democrática. Quem democratiza, participa, devendo haver uma posição proporcional dos demais membros. A mesma deve ser construída através de mecanismos escolares participativos.

### **3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: Concepções práticas**

O processo de democratização na escola, se dá pela labuta exigida aos professores da área, acompanhada da fundamentação científica, permitindo ao educador práticas pedagógicas que favoreçam transformar e transformar-se profissionalmente e como pessoa.

Por sermos caracterizados como uma sociedade capitalista, a educação permanece ligada aos princípios administrativos empresariais, sabendo este, ser o principal objetivo das organizações impostas à sociedade.

Outra forma de encarar a administração escolar aparece sob a perspectiva sistemática, em que as questões internas do aperfeiçoamento da estrutura do sistema escolar estão voltadas para o alcance do equilíbrio interno e externo, determinando assim a sua eficiência pelo alcance dos objetivos definidos pela sociedade, o que demonstra ter a escola cumprido a sua função social (Hora, 1994, p. 44).

Na verdade, a perspectiva administrativa colabora para que os gestores de escola pública possuam poder sobre os demais funcionários, onde sua principal função seria exercer

a autoridade administrativa, a fim de garantir o devido atendimento que o nosso educando necessita, elevando desta forma, o seu nível cultural.

O diretor de uma escola precisa ser um educador envolvido com a formação do educando, buscando exercer a práxis educacional, o que na verdade não acontece em algumas escolas, sendo obrigada a cumprir e fazer cumprir programas educacionais que muitas vezes não leva em conta a realidade do aluno, inclusive o seu conhecimento prévio, dificultando assim, que o mesmo tenha uma aprendizagem de qualidade. A participação efetiva dos gestores em exercer fundamentalmente o seu papel, muita das vezes é fragmentada, sofrendo sanções, simplesmente por não satisfazer sujeitos políticos, passando a ser substituídos por alguém que não o incomode dentro desse sistema.

Entretanto, essas atitudes atropelam a educação, em especial a sociedade brasileira. O gestor educacional para se manter em tal cargo precisa ter um foco e sustentar a autoridade, o que lhe permite uma organização precisa do trabalho, executando de maneira equilibrada, liderando a autonomia do professor fazendo com que ele perceba o seu compromisso em planejar uma atividade pedagógica e dando sequência aos demais profissionais da área, para obter o controle e o envolvimento no que lhe cabe como profissional. Neste caminho, é propícia uma política educacional que evidencie a criação de possibilidades, para que a manifestação democrática se perdue no cidadão.

Essa visão de democratização e a sua existência no interior da escola, entretanto, não bastasse, é preciso que a sociedade se conscientize e participe dessa mudança, para que ela de fato realmente aconteça.

No Brasil, o novo olhar numa perspectiva democrática escolar tem aumentado as teorias a respeito dessa administração, apontando a gestão participativa como necessária e indispensável para um melhor desenvolvimento da sociedade democrática, onde

Democratização da administração da educação não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter as decisões do Estado ao debate e ao controle pela opinião pública, pais, grupos e partidos (ARROYO, 1979, p.9).

Nesse processo educacional, a participação em todos os níveis, a partir dos princípios e valores da realidade, junto as diversidades culturais, econômicas, políticas e sociais, como uma orientação básica, com certeza efetivará sua integração o processo educacional, criando situações que facilitarão a aprendizagem.

### 3.1 Perfil do gestor escolar na gestão democrática

A escola é um lócus onde a ideologia da classe dominante expande suas ideias, logo ela deve procurar socializar as diversas áreas, estar comprometida e atender as necessidades educativas das demandas sociais, rumo ao desenvolvimento de práticas educacionais em busca da democratização:

A escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências relevadas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais (HORA, 1994, p.34).

Para tal, é preciso compreender o processo de democratização, analisar a administração escolar, os interesses reais e coletivos que transcendem os limites da ação da escola.

Compreender o processo de democratização da escola, onde os educadores analisam como o desenvolvimento do processo pedagógico acontece possibilita a permanência dos alunos na escola, devido às oportunidades educacionais preestabelecidas. Todavia, esse desenvolvimento acontece através da colaboração de educadores e pais de educandos, do compartilhamento nas eleições, reuniões de conselhos, elaboração de projetos, inclusive dando sua contribuição com opiniões críticas e construtivas, buscando sempre evoluir no seu processo educacional.

Hora afirma que:

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico (1994, p.49).

A democratização organizada no interior das escolas se dá a partir de uma administração onde o diretor não é apenas um mero diretor e sim, faz cumprir o seu papel de um diretor-educador, responsável e consciente, que favoreça o exercício da cidadania numa perspectiva de construção coletiva, com a participação de toda a comunidade escolar objetivando uma democratização efetiva na escola.

O papel da educação nos dias de hoje é propiciar a participação como um direito e dever de todos, para a integração de uma sociedade democrática, sendo a escola uma ponte para a construção dessa democracia.

Na qualidade de diretor escolar, este profissional atribui algumas funções básicas como organizar e administrar, atendendo a instruções e ou orientações de superiores. Entretanto, elaborar e executar projetos educacionais e a utilização da criatividade resultará numa construção de uma escola lícita e de qualidades para todos e todas.

A afirmação de Dinair Leal da Hora diz que,

As recentes reformas operadas no sistema educacional brasileiro trouxeram para o centro das preocupações dos educadores, entre outros, dois temas que têm orientado discussões, debates e estudos dos profissionais da educação, tanto daqueles que efetivamente militam nas práticas educativas no interior das escolas, dos que sustentam a definição de políticas no órgãos dos sistemas administrativos centrais da educação, como daqueles que exercitam a produção de conhecimentos nos centros de pesquisas e nas universidades. Trata-se da gestão dos processos educativos e da construção do projeto político-pedagógico da escola, como forma de garantir a melhoria da qualidade de ensino (1994, p. 57).

Para classificar uma administração como uma administração democrática, um mecanismo eficaz seria realmente a construção do Projeto Político Pedagógico, que trabalha com a gestão dos processos educativos e garante a melhoria do ensino. Dessa forma, elaborar esse projeto estimula toda a comunidade escolar, onde estes profissionais irão equiparar as condições reais da escola e encontrar idéias melhores possíveis de se trabalhar, buscando expandir e explorar, dando consistência e coerência na formulação do projeto, devendo estar no contexto da Gestão Democrática, vinculando o significado da escola no processo educativo, o currículo e seu sentido crítico e criativo, do contrário, não seria possível realizar uma atuação democrática.

A relação escola-comunidade também contribui para o desenvolvimento da política educacional, devendo a comunidade estar envolvida neste processo de organização da escola,

[...] a última reforma do ensino fundamental e médio insiste na necessidade de abertura da escola à comunidade. Dessa forma, determina o estímulo ao entrosamento e a intercomplementaridade dos estabelecimentos de ensino entre si ou com outras instituições sociais numa mesma localidade. Além disso, amplia o papel da escola como agente de profissionalização, estabelecendo os objetivos de sondagem e iniciação para o trabalho no ensino fundamental, e habilitação profissional no ensino médio, para a parte de formação especial do currículo. Oferece ainda, flexibilidade para os currículos atenderem às peculiaridades locais e determina que a formação profissional se faça de acordo com as necessidades do mercado de trabalho local ou regional e em cooperação com as empresas (Hora, 1994, p.68-69).

A importância de se ver a escola junto a comunidade a torna co-responsável pela atuação em seu contexto de educação.

### **3.2 A função do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática**

Para que uma instituição educacional funcione de maneira adequada é necessário uma administração centrada na melhoria da escola e no desenvolvimento do aluno, por isso, que o trabalho em torno da educação deve ser realizado de maneira coletiva, se adequando a todos que compõem a escola.

O gestor educacional rege a escola de acordo com as necessidades, a fim de proporcionar um maior rendimento escolar de seus alunos. É certo que, o papel do gestor vá além da tomada de importantes decisões para o andamento escolar, cabe a ele também, cumprir normas e fazer com que as normas sejam cumpridas, visando sempre às boas condições de ensino.

Em consonância com Paro:

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso, na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo (2008, p.130).

O gestor não deve ser visto como superior, àquele que está sob os demais funcionários e que mantém distância dos alunos e das demais pessoas que compõem a comunidade escolar, mais sim, deve ser aliado de todos, ser popular, está presente na escola, acompanhando todas as atividades educacionais, sendo ele ponte de ligação entre escola e família.

Assim, é importante salientar que, o gestor não retém em suas mãos o poder, ele é facilitador dos recursos que conduzem para o desenvolvimento da escola, esse progresso escolar deve ocorrer por meio do comprometimento do gestor, gerenciando a escola democraticamente, sabendo ouvir opiniões, colocando-as em prática quando necessário.

Administrar uma escola é uma tarefa que norteia dificuldades e só um bom gestor, com qualificação profissional, experiência na área da educação, visão de novos horizontes, poderá conduzir a escola, trilhando caminhos por meio da coletividade.

O gestor educacional é um líder pedagógico, tendo como função integrar a escola a programa de desenvolvimento, como também criar projetos junto ao corpo de educadores da escola, como também, viabilizar cursos de capacitação para os professores, almejando a troca de experiência, onde, por meio desses cursos os educadores irão adquirir novo saberes, que será refletido no seu trabalho na sala de aula.

Como afirma Borges, a função do gestor é:

Sua função envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação. Dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação) de forma integrada e articulada. Assim, o gestor é a figura que deve possuir e liderança, no clima de organização da escola que pressupõe a liberdade de decidir no processo educativo e não nos gabinetes burocráticos (BORGES, 2008, p.83).

É papel do gestor ser incentivador das práticas educacionais de forma dinâmica, a fim de não se ter uma escola tradicional, onde se planeja, organiza ideias e avalia o trabalho como um todo, preocupando-se com processo educacional que culmina num progresso coletivo.

Libâneo (2005, p.332) comenta que, como dirigente, cabe ao gestor ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais, ou seja, o gestor é uma junção de todas as partes da escola, é função dele integrar-se com a escola, inteirar-se dos fatos que nela ocorrem, traçar metas a serem cumpridas e gerenciar com um olhar simples mais de forma crítica e reflexiva, sabendo impor-se com postura sem usar do autoritarismo.

#### **4 PROCESSOS METODOLÓGICOS**

Nesta pesquisa, foi possível realizar uma análise qualitativa dos dados, mais precisamente como se dá o processo de gestão escolar nesta instituição de ensino.

Na verdade, é através da pesquisa que conseguimos extrair informações e opiniões sobre a prática da gestão escolar.

Como nos afirma Oliveira (2007, p. 37):

Entre os mais diversos significados, conceituamos abordagem qualitativa ou pesquisa qualitativa como sendo um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e / ou segundo a sua estruturação.

#### **4.1 Sujeitos da pesquisa**

Foram entrevistados os gestores da Instituição, sendo uma diretora e duas vice-diretora, as quais:

Diretora: Rosilene Clementino de Lima ( Pós – Graduação em Jovens e Adultos);

Vice – diretora: Cícera Marta de Andrade ( Pós – Graduação em Jovens e Adultos);

Vice – diretora: Kalyne de Carvalho Moreira de Lima ( Pós – Graduação em Supervisão Escolar).

#### **4.2 Instrumentos de coleta de dados**

Esta pesquisa foi desenvolvida através da elaboração de um questionário, em seguida, uma observação direta no ambiente escolar, como também indireta com alguns instrumentos metodológicos tais como: questionários e observações, sendo questões objetivas, nas quais se tratam da administração escolar, os métodos utilizados e como estão desempenhando as atividades docentes e de gestão.

Tal pesquisa foi realizada no período de 04 a 14 de junho de 2012, recebendo informações com a gestora sobre a escola. Nesta, pudemos observar as afirmações e concepções obtidas numa conversa, onde questionamos algumas perguntas sobre a prática da gestão escolar. Diante das respostas apresentadas, é possível avaliar sua função social, bem como de sua conduta a frente das dificuldades de se trabalhar a democracia numa administração escolar, onde todos visam conduzir uma educação que una o passado com o futuro, ou seja, o tradicional e a democracia.

#### **4.3 Procedimentos**

No primeiro momento, por meio da observação na “Escola Municipal Leonor Ramalho”, foi utilizada para a coleta de dados uma observação na sala da direção para acompanhar de perto a atribuição do gestor. No segundo momento, a execução de um questionário com a prática que nos possibilitou fazer um diagnóstico e uma avaliação mais necessária para a pesquisa. Ao utilizar o questionário, primeiramente, fizemos um esclarecimento sobre a pesquisa, dessa forma foi feita uma apresentação, existindo um diálogo entre os demais funcionários. Resultando, numa maneira eficiente que serve positivamente na coleta de dados para uma pesquisa qualitativa.

## **5 AVALIAÇÃO DA ESCOLA COMO ÁREA DE INVESTIGAÇÃO**

É fundamental a importância que um gestor escolar tem em apreciar rigorosamente o funcionamento da instituição, o que implica diretamente no desempenho de sua função. Como gestor, deve-se analisar o nível de compromisso, participação e habilidades que estão sendo utilizadas pelos membros que a compõe e a comunidade como um todo. Em consonância, Libâneo diz que:

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões (2005, p.332).

Diante da entrevista realizada com os gestores da Escola Municipal “Leonor Ramalho”, evidenciamos que a estrutura profissional da equipe de professores em sua maioria é composta de especialistas, nas mais diversas áreas, inclusive, obtiveram seus títulos em instituição pública.

Pudemos destacar nesta pesquisa, alguns procedimentos adotados na escola são demonstrações de uma instituição que procura se enquadrar a uma gestão democrática: Conselho Escolar, execução de projetos, reuniões e participação de pais e mestres, planejamento quinzenal, transparência e diálogo entre os gestores, além de atividades realizadas com a participação e empenho de toda a comunidade escolar.

O conceito de Gestão Escolar, relativamente recente, é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social (SANTOS, 2006, p130).

A Gestão Democrática na Escola não quer dizer que teremos menos problemas em uma escola do que se continuasse com o Sistema Tradicional. Problemas não deixarão de existir, porém, trata-se de se adequar às novas exigências de ensino, as quais possibilitam melhores formas de ensino e aprendizagem, para o nosso educando. Estando ele, preparado para atender as condições que a própria sociedade impõe.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Gerenciar uma escola é uma ação que abrange vários aspectos, os quais se referem não só a escola, mais também a família e a comunidade, por isso, em estudo sobre o que vem a ser

uma gestão democrática, observamos que a gestão educacional deve ser participativa, viabilizando a troca de experiências mediante a novos conhecimentos adquiridos.

Nesse sentido, a gestão educacional da escola acontecerá de forma democrática, a fim de atingir professores, alunos, pais e demais funcionários da escola. Dessa forma, é papel do gestor ter uma comunicação clara com as pessoas que trabalham com ele, para que o processo educacional aconteça por meio da coletividade de atividades e da troca mútua de opiniões e sugestões.

É importante salientar que o desenvolvimento da escola é construído através da união cooperativa dos membros escolares, proporcionando a melhoria da educação, onde, por meio de uma gestão organizada, comprometida com o bem estar do educando, será possível a formulação sistematizada dos conteúdos, trazendo para a sala de aula uma dinâmica moderna que se diferencia da prática tradicional do ensino.

No entorno da escola, o gestor é visto como facilitador da instalação de programas de desenvolvimento, colaborador dos professores e condutor de saberes por meio de sua qualificação profissional e da sua experiência na área de educação, onde, deve buscar diariamente estar se reciclando, adequando-se as novas descobertas.

Assim, destacamos que o gestor é o que lidera a escola, é a base para se tomar decisões, mais não é a autoridade máxima da escola. É certo que, se deve seguir uma hierarquia na escola, pois um trabalho complementa o outro, por isso, que o gestor é um coordenador geral que direciona atividades, cumpri e cria leis, almejando um bem comum, que é o progresso educacional.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze the main democratic management in school, specifically the importance of democratizing management school, where the guiding values of participatory action trigger this process, which currently reaches a large number of schools engaged in seeking a democracy school. Clearly the participation of all, being the manager of the largest democratic management articulator making participants engage in decision-making. This research was based on a desk study followed by field, where they were searched information on whether school managers actually realize democracy, transparency and participation, as well as the perceptions and opinions of authors: Libâneo (2005 and 2008 ), Luck (2008), Borges (2008) and Time (1994), among others, were my survey. This study seeks to contribute to the democratic management being present in all schools.

**KEYWORDS:** Democracy. Transparency. Participation

## REFERÊNCIAS

ARROYO, M.G. **Administração da educação, poder e participação**. In: Educação e Sociedade, 4 reimp., São Paulo, Cortez, 1979, vol. 2, pp. 36 – 46.

BORGES, Heloisa da Silva. **Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar**. Manaus: Edições UEA Ed. Valer, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios** / Naura Syria Carapeto Ferreira (org.). – 6 Ed. – São Paulo: Cortez, 2008.

HORA, Dinair Leal. **Gestão Democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**/ Dinair Leal da Hiora – Campinas, SP: Papirus, 1994. – (Colégio Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2 ed. SP: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**/ José Carlos Libâneo. 5ed. Revista e ampliada – Goiânia: MF Livros, 2008.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola** / Heloísa Luck. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Série: Cadernos de Gestão.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

SANTOS, Fernandez Maria Elizabete. **Função do Gestor na Escola Pública**. Revista de Divulgação técnica – científica do ICPG, Vol.3, n.9-jul-dez/2006.

# **APÊNDICE**

## **Entrevista ao Gestor Educacional**

**1. ASSINALE, DAS OPÇÕES ABAIXO, A QUE CORRESPONDE À SUA ESCOLARIDADE:**

1. ( ) Ensino Médio
2. ( ) Ensino Médio – Magistério
3. ( ) Ensino Superior
4. ( ) Outros \_\_\_\_\_

**2. EM QUE TIPO DE INSTITUIÇÃO VOCÊ FEZ O CURSO SUPERIOR? SE VOCÊ ESTUDOU EM MAIS DE UMA INSTITUIÇÃO, ASSINALE AQUELA EM QUE OBTVEU O SEU TÍTULO PROFISSIONAL.**

1. ( ) Pública federal
2. ( ) Pública estadual
3. ( ) Pública municipal
4. ( ) Privada

**3. HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ EXERCE FUNÇÕES NESTA ESCOLA?**

1. ( ) Há alguns meses
2. ( ) Menos de 2 anos
3. ( ) Mais de 2 anos
4. ( ) Outros \_\_\_\_\_

**4. HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ É DIRETOR(A) DESTA ESCOLA?**

1. ( ) Há alguns meses
2. ( ) Menos de 2 anos
3. ( ) Mais de 2 anos
4. ( ) Outros \_\_\_\_\_

**5. ESCREVA ATÉ TRÊS NOMES DE PROGRAMAS RELACIONADOS À FORMAÇÃO DE GESTORES NOS QUAIS VOCÊ OU OUTRO MEMBRO DE SUA EQUIPE TENHA PARTICIPADO NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS (Marque SIM ou NÃO em cada linha).**

NOME DO PROGRAMA	VOCÊ JÁ PARTICIPOU?	
	SIM	NÃO

**6. NO INÍCIO DESTE ANO LETIVO, QUAL DAS OPÇÕES ABAIXO MELHOR CARACTERIZA A PROCURA POR VAGAS PARA AS TURMAS OFERECIDAS NESTA ESCOLA?(Marque apenas UMA alternativa).**

1. ( ) Após o processo de matrícula, a escola ainda tinha vagas disponíveis.
2. ( ) A procura por vaga na escola preencheu as vagas oferecidas.
3. ( ) A procura por vaga na escola foi um pouco maior que as vagas oferecidas.
4. ( ) A procura por vaga na escola superou em muito o número de vagas oferecidas.

**7. NESTE ANO, QUAL FOI O PRINCIPAL CRITÉRIO PARA A FORMAÇÃO DE TURMAS? (Marque apenas UMA alternativa)**

1. ( ) Homogêneas quanto à idade.
2. ( ) Homogêneas quanto ao rendimento escolar.
3. ( ) Heterogêneas quanto à idade.
4. ( ) Heterogêneas quanto ao rendimento escolar.
5. ( ) A formação das turmas não obedeceu a nenhum destes critérios.

**8. PARA DIMINUIR AS FALTAS DOS ALUNOS, INDIQUE QUAIS DAS SEGUINTE PROVIDÊNCIAS FORAM TOMADAS PELA ESCOLA NOS ÚLTIMOS 12 MESES: (Marque SIM ou NÃO em cada linha).**

1. Os professores são orientados a falar com os alunos.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
2. Os pais ou responsáveis são avisados por escrito.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
3. Os pais ou responsáveis são avisados por telefone ou mensageiro da escola.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
4. Os pais ou responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto individualmente.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
5. O assunto é tratado com os pais por ocasião das reuniões escolares.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

**9. ABAIXO ESTÃO LISTADOS VÁRIOS FATORES QUE PODEM SE FAZER PRESENTES AO LONGO DA ESCOLARIDADE DOS ALUNOS. POR FAVOR, INDIQUE QUAIS DELES ESTÃO MAIS PRESENTES NESTA ESCOLA:**

1.  Desmotivação dos alunos para o estudo.
2.  Maiores dificuldades de aprendizagem.
3.  Menor acompanhamento da escolarização pelos pais.
4.  Situações de violência entre alunos.
5.  Dificuldades de relacionamento com os professores.
6.  Dificuldades de lidar com as demandas das matérias.
7.  Situações de indisciplina.
9.  Não se aplica.

**10 - NOS ÚLTIMOS 2 ANOS A ESCOLA ADOTOU ALGUMA AÇÃO ESPECÍFICA OU DESENVOLVEU ALGUM PROJETO PARA LIDAR COM OS PROBLEMAS DE REPETÊNCIA E/ OU ABANDONO ESCOLAR?**

Sim  Não

**10a - SE SIM, QUE TIPO DE ESTRATÉGIA?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**11. COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ COSTUMA LER TEXTOS E/OU LIVROS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR?**

- 1. ( ) Nunca ou quase nunca.
- 2. ( ) De vez em quando.
- 3. ( ) Duas vezes por mês.

**12. ASSINALE UMA DAS ALTERNATIVAS QUE CORRESPONDE AO INGRESSO DO DIRETOR NESTA ESCOLA:**

- 1. ( ) Concurso
- 2. ( ) Eleição
- 3. ( ) Nomeação
- 4. ( ) Outro critério \_\_\_\_\_

**13. COMO SE DÁ O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR NESTA INSTITUIÇÃO DE ENSINO?**

---

---

---

---

**14. DE QUE FORMA UM GESTOR PODE REALIZAR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA?**

---

---

---

---

**15. COMO VOCÊ DEFINE SUA GESTÃO?**

---

---

---

**16. CITE ALGUNS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS VIVENCIADOS. COMO REAGE A TAL SITUAÇÃO?**

---

---

---