

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE HABILITAÇÕES PEDAGÓGICAS  
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

ADEILTON SANTOS DA SILVA

**GESTÃO EDUCACIONAL: CONSTRUINDO PARÂMETROS NA  
PRÁTICA PARTICIPATIVA DA GESTÃO ESCOLAR DA E. E. F. JOSÉ  
VIEIRA**

JOÃO PESSOA - PB  
2018

ADEILTON SANTOS DA SILVA

**GESTÃO EDUCACIONAL: CONSTRUINDO PARÂMETROS NA  
PRÁTICA PARTICIPATIVA DA GESTÃO ESCOLAR DA E. E. E. F. JOSÉ  
VIEIRA**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia à banca examinadora no Curso Pedagogia do Centro de Educação (CE), Campus I da Universidade Federal da Paraíba.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Romão de Souza Ferreira

JOÃO PESSOA - PB  
2018

Catálogo na publicação  
Seção de Catalogação e Classificação

S586g Silva, Adeilton Santos da.

GESTÃO EDUCACIONAL: CONSTRUINDO PARÂMETROS NA PRÁTICA PARTICIPATIVA DA E. E. E. F. JOSÉ VIEIRA / Adeilton Santos da Silva. - João Pessoa, 2018.

44 f. : il.

Orientação: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Paula Romão de Souza Ferreira.

Monografia (Graduação) - UFPB/DHP.

1. Gestão Democrática. Gestão Escolar. Projeto Políti.  
I. Ferreira, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Paula Romão de Souza. II.  
Título.

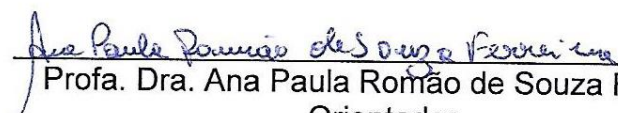
UFPB/BC


ADEILTON SANTOS DA SILVA


**GESTÃO EDUCACIONAL: CONSTRUINDO PARÂMETROS NA  
PRÁTICA PARTICIPATIVA DA GESTÃO ESCOLAR DA E. E. E. F. JOSÉ  
VIEIRA**

APROVADO EM: 05/11/2018

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Ana Paula Romão de Souza Ferreira  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ms. Luciano de Sousa Silva  
Examinador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Fábio do Nascimento Fonsêca  
Examinador

JOÃO PESSOA - PB  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer primeiramente a Jeová Deus, embora não pertença hoje a nenhuma denominação religiosa, mas minha fé é no Deus altíssimo, criador, que me sustentou até aqui com sua benignidade imerecida, me fazendo forte para continuar em frente, apesar dos obstáculos e dificuldades encontrados no caminho, mas aos “trancos e barrancos” aqui cheguei.

A minha família, em especial a minha mãe guerreira, dona Terezinha Maria que desde muito tempo é nosso pai e mãe, e mesmo com seus poucos recursos, pois sempre trabalhou fora para nos sustentar e dar o melhor, com seu amor, cuidado e compreensão me deu todo apoio e suporte para que eu chegasse até aqui, á tão sonhada e esperada Formação Superior;

Agradecer muito a acolhida da profa. orientadora Ana Paula Romão, pela disponibilidade, acolhimento, paciência e sensibilidade. E, claro, agradecer também aos amigos e a todos que de forma direta ou indireta contribuíram e estiveram presentes durante toda a minha vida acadêmica;

Algumas pessoas foram decisivas na minha vida, e me ajudaram na decisão da escolha pelo curso de Pedagogia. A quem eu quero agradecer, a minha amiga, profa. da Educação Infantil, Maria Zinha de Mamanguape. E a também, minha amiga profa. de Geografia Lorena Trigueiro. E, ainda, a amiga Sandra Trigueiro, também de Santa Rita, por terem me apoiado e ajudado a terminar meus estudos da Educação Básica e depois chegar até a Universidade e, claro, agradecer também a minha amiga Renata Tatiane, que me emprestou seu ombro amigo e seus ouvidos muitas vezes, e sempre me deu forças, com palavras de encorajamento e conforto para que eu nunca desistisse, pelo contrário que fosse atrás de mais objetivos e vitórias;

Aos professores do curso de Pedagogia Licenciatura Plena, que conseguiram com suas habilidades, conhecimentos e sensibilidade me proporcionar uma aprendizagem realmente significativa para minha vida profissional e pessoal, me capacitando para alçar novos voos e enfrentar novos desafios como educador.

DEDICO ao altíssimo Deus Jeová que me sustentou até aqui. A minha família, em especial a minha mãe dona Terezinha Maria dos Santos, que me deu todo apoio e suporte para que eu chegasse até aqui, á tão sonhada e esperada formação Superior. Dedico, em especial, à minha orientadora Dra. Ana Paula Romão, a quem agradeço muito pelo acolhimento. E, por fim, dedico também aos amigos e a todos que de forma direta ou indireta contribuíram e estiveram presentes durante toda a minha vida acadêmica.

## RESUMO

A presente temática se configura no aspecto do avanço das políticas educacionais e suas conexões com o tema da gestão participativa e democrática. Para tanto, a nossa inquietação discorre sobre analisar os Parâmetros da Gestão Escolar e como se relacionam e podem contribuir para uma Gestão Democrática e participativa na gestão escolar da E. E. E. F. José Vieira. Os nossos objetivos específicos consistem em: Entender como ocorrem às relações na Gestão Educacional da Escola E.E.E.F. José Vieira; Reconhecer quais são os elementos da Educação; Identificar os princípios da Gestão Escolar em consonância com a prática participativa; E, por fim, especificar o papel do Gestor Escolar, o perfil e suas competências. A metodologia consiste na pesquisa qualitativa e de campo. Para tanto, utilizamos recortes das experiências dos estágios e questionário aplicado com a gestora e parte da comunidade escolar. Os resultados confirmam a nossa hipótese que a Gestão feita com gestores que desenvolvem parâmetros para uma prática participativa na Gestão Escolar condiz com o que preconiza os marcos legais e os co-sujeitos partícipes que a mesma se insere em uma gestão democrática.

**Palavras chave:** Gestão Democrática. Gestão Escolar. Projeto Político Pedagógico (PPP).

## ABSTRACT

The present theme is configured in the aspect of the advance of policies educational and their connections with the theme of participative and democratic management. Therefore, our concern is about analyzing the Parameters of School Management and how they relate and can contribute to a democratic and participatory management in the school management of the E. E. F. José Vieira. Our specific objectives are to: Understand how the relations in the Educational Management of E.E.E.E. José Vieira; Recognize the elements of Education; Identify the principles of School Management in line with participatory practice; And, finally, specify the role of the School Manager, the profile and their competencies. The methodology consists of qualitative and field research. To do so, we used the experiences of the internships and questionnaire applied with the manager and part of the school community. The results confirm our hypothesis that the Management made with managers who develop parameters for a participatory practice in School Management is in line with what the legal frameworks and the co-participants indicate that it is part of a democratic management.

**KEYWORDS:** Democratic management. School management. Political Pedagogical Project (PPP).

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** - Fachada antes da reforma para o modelo padrão das escolas Estaduais em todo o Estado da PB
- Figura 2** - Frente da E. E. E. F. José Vieira, reformada esse ano 2018, com o modelo padrão para as escolas Estaduais em todo o Estado da Paraíba
- Figura 3** - Pátio da escola
- Figura 4** - Ao fundo, onde parece uma janela, fica a cantina. Os alunos estão sentados nos bancos que fazem parte do refeitório, as mesas estão dispostas ao fundo, nas duas laterais
- Figura 5** - Sala de aula. Prof<sup>a</sup> mediando atividade lúdica

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1** – Provimento do cargo de direção escolar – Estado da Paraíba e Município de João Pessoa

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 A CONSTRUÇÃO DO PESQUISADOR NA SUA PARTICIPAÇÃO EM ESPAÇOS SOCIAIS E SEU DESPERTAR PARA A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>12</b>
<b>3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA: PRINCÍPIOS NORTEADORES E MODELOS.....</b>	<b>16</b>
3.1 OS PARÂMETROS DA GESTÃO ESCOLAR E O PACTO DO MARCO LEGAL DA LDB 9.394/96.....	17
3.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR.....	18
3.3 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO.....	21
3.4 OS TIPOS DE GESTÃO.....	23
<b>4 COMO SE ARTICULAM AS POLÍTICAS PÚBLICAS ATUAIS.....</b>	<b>27</b>
<b>5 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA “JOSÉ VIEIRA” .....</b>	<b>31</b>
5.1 CONVERSANDO SOBRE GESTÃO NA COMUNIDADE ESCOLAR JOSÉ VIEIRA.....	32
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema Gestão Educacional: Construindo Parâmetros na Prática Participativa da Gestão Escolar da E. E. E. F. José Vieira, tem por objetivo primordial analisar quais são os parâmetros que norteiam a prática participativa da gestão educacional e contribuem indicando que uma gestão é mais eficiente e produz melhores resultados quando ela é participativa e democrática.

Gostaria de destacar que observei, inicialmente, que alguns gestores são relapsos e egocêntricos, outros conseguem superar obstáculos. No primeiro grupo observei que quando não querem descentralizar, democratizar o trabalho na gestão da escola interferem, assim, no progresso, desempenho e comprometimento da comunidade escolar e, conseqüentemente, no desempenho e sucesso dos alunos.

Também vejo, hoje, uma necessidade cada vez maior dos professores, educadores e pesquisadores buscar se atualizar. Aproveitar melhor a formação continuada, pesquisar novas tecnologias e ferramentas pedagógicas que auxiliem e facilitem o trabalho docente, ajudando e servindo de parâmetros para com o uso das metodologias mais interessantes e eficientes com significado para a vida do alunado. Ou seja, a atualização da formação da capacitação docente se faz necessário. Como forma de reciclagem, agregam mais valor, conhecimentos e novas capacidades, para se lidar com a transformação constante da sociedade. A busca pela qualidade do trabalho docente deve ser constante, e para que ocorra essa atualização, o empenho da gestão é importante se faz necessário.

A relevância dessa pesquisa se configura no aspecto do avanço das políticas e suas conexões com o tema da gestão participativa e democrática.

Para tanto, a nossa inquietação discorre sobre: Quais são os Parâmetros da Gestão Escolar, como se relacionam e podem contribuir para uma Gestão Democrática e participativa na gestão escolar da E. E. E. F. José Vieira?

Sendo que a nossa hipótese consiste em relacionar enquanto resultado provisório a seguinte constatação: Uma boa Gestão é feita com gestores que desenvolvam Parâmetros para uma prática participativa democrática na Gestão Escolar.

Os nossos objetivos específicos consistem em: Entender como ocorrem às relações na Gestão Educacional da Escola E.E.E.F. José Vieira; Reconhecer quais são os elementos da Educação; Identificar os princípios da Gestão Escolar em consonância com a prática participativa; E, por fim, especificar o papel do Gestor Escolar, o perfil e suas competências.

Portanto, esta pesquisa é um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa que consta de observação, coleta de dados do Projeto Político Pedagógico, aplicação de questionário com duas professoras e dois membros da Gestão Escolar e diálogo com diferentes sujeitos sobre o tema gestão escolar. É uma investigação empírica por meio do planejamento da pesquisa, a coleta e a análise de dados.

Esta monografia está dividida em cinco capítulos. O primeiro apresenta conceitos relevantes sobre os Parâmetros da Gestão Escolar e o Novo Pacto do Marco Legal, LDB 9.394/96.

O segundo capítulo trata dos Princípios da Gestão Democrática, também discorre sobre o que diz a Constituição Federal sobre a Gestão Educacional.

O terceiro capítulo vai abordar o Papel do gestor e suas práticas de Gestão Democrática.

O quarto capítulo aborda como se articulam as políticas públicas de gestão atuais. E, na sequência, relatar a análise dos dados coletados durante a pesquisa, utilizando a metodologia de caráter qualitativo e a discussão dos resultados da pesquisa.

## 2 A CONSTRUÇÃO DO PESQUISADOR NA SUA PARTICIPAÇÃO EM ESPAÇOS SOCIAIS E SEU DESPERTAR PARA A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Posso começar por assim dizer, que cheguei até aqui, aos “*trancos e barrancos*”, mas vou falar por partes, e farei um esforço, para me ater aos fatos. Meu primeiro contato com as primeiras letras começa tardio aos dez anos de idade, na E. M. Monteiro Lobato, que só muito tempo depois eu vim saber que foi é uma figura muito importante para a Educação Brasileira. Quando em consulta sobre a minha história à minha mãe, ouço o relato de que naquele tempo, mais especificamente em 1986, as dificuldades eram muitas e ai, fui lembrando de que as coisas ficaram mais difíceis, quando depois de uma separação com meu pai, minha mãe guerreira, se viu obrigada a vender a nossa casa, que nos forçou a viver de aluguel.

Somos, em quatro irmãos, três meninos e uma menina, onde eu sou o mais velho e agora, minha mãe que já trabalhava fora, precisava agora trabalhar com mais empenho para sustentar-nos sozinha. Quanto a minha vida escolar, lembro-me bem que foi muito difícil concluir o ensino fundamental, moramos em muitos bairros...com a venda da casa, minha mãe decide em um primeiro momento, deixar-nos, só os homens, pois minha irmã só tinha três anos, na casa dos meus avós paternos, no bairro Rua do Rio e ir embora pra São Paulo/SP.

Lá também moravam meus tios alguns em casa e outros na vizinhança, mas as lembranças em sua maioria não são muito boas, pois não havia quase carinho ou afeto no quesito cuidar, por parte de algumas tias e mais ainda da minha avó, que fazia pouco caso; com relação a comida, era tudo regrado e escondido, mas só para mim e meus irmãos, os outros netos tinham livre acesso...lembro que por muito anos guardei mágoa de minha avó, quando lembrava do que passei, chorava muito...como agora...lembrando, foi muito triste, saber que uma criança totalmente indefesa como eu era, dormiu por muitas noites no chão de cimento muito frio, depois que o fundo da rede caiu, e ela que fazia “gereré” uma espécie de rede de pesca, já que tinha agulha forte, linha, barbante e, etc. Quando podia, mas infelizmente não fez nada. Quando eu ainda dormia no chão, o meu alívio, minha mãe chega de repente e nesse

momento entro em prantos agora de felicidade, e quando ela me pergunta se quero ir, não penso duas vezes, agarro-a e não a solto mais, até que ela me tirasse dali, e então ela nos leva para o Rio Grande do Norte, onde uma nova etapa começa em minha vida.

Infelizmente, minha carreira escolar fora então interrompida mais uma vez, mas graças a Deus, minha mãe não desistiu de mim. Ela nos deixa agora com meus avós maternos, que com amor e esmero, dentro de suas pequenas, mais valiosas possibilidades cuidam bem de nós. É uma pequena cidade cercada por serras, chamada Equador onde vivi momentos inesquecíveis, difíceis e memoráveis. Quero começar essa história a partir de um nome, *para mim marcante; professora Teta*, polivalente, zelosa e dedicada aos alunos, á escola e as datas comemorativas. Infelizmente nem cheguei a concluir um ano letivo completo, por isso nem tenho um registro do nome da escola.

Mas, lembro-me bem de uma visita ilustre a minha Escola, onde recebi um pequeno kit escolar das mãos de uma figura famosa, Frei Damião, que poucos anos depois veio a falecer. Em um desfile do sete de setembro, desfilei com algo nas mãos que nunca mais esqueci, uma pedra de mais ou menos 15 cm de ouro puro, pedras preciosas eram comuns aparecer naquela região, pois os lençóis minerais da região é muito rico em minérios, caulim e muitas pedras preciosas. Quando completo mais ou menos doze anos, voltamos, eu, meus dois irmãos, irmã e minha mãe á João Pessoa na Paraíba, onde ela volta a morar com meu pai, só que isso não representava muita coisa, pois ele é alcoólatra, fumante, pratica a jogatina e ainda tem muitas mulheres e filhos espalhados por ai a fora. Então a assistência em casa era quase nenhuma, portanto, minha mãe como muitas outras, sempre foi e é até hoje mãe, “pai”, amiga e provedora do abrigo, do alimento e das necessidades essenciais.

Fui matriculado então na Escola Arnaldo de Barros no bairro dos Novais, lá estudei acho que 5<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup> e 7<sup>a</sup>, séries, onde o *professor de Geografia Celso*, ferrenho defensor do meio ambiente, naturalista e da saúde, *marcou a minha vida!* e me influenciou muito na hora de escolher um curso de graduação, pois minha primeira escolha era exatamente o curso de Geografia licenciatura, escolha feita há anos e que apenas estava guardada em meu subconsciente, escolha essa advinda da admiração, pelas aulas dinâmicas, instigantes, envolventes e dada a atenção e valorização a cada aluno. E nesse contexto

Tartuce, Nunes e Almeida (2010, p. 448) Destacam que: “Ao mesmo tempo, deve-se levar em conta que os contextos sociais em transformação interferem nas relações entre o indivíduo e o social e, dessa maneira nas identidades sociais e profissionais”.

Era visível seu amor pela profissão e ele irradiava ainda também seu amor pela natureza e pela disciplina Geografia. Até hoje me chama muito atenção tudo que é voltado á natureza e ecologia, porque acredito que está aí o segredo ou a receita para a preservação da vida.

Os últimos anos do ensino fundamental passei na E.E.E.F. Cônego Francisco Gomes de Lima, no Geisel, nesta Escola também aconteceu *ALGO MARCANTE* para mim, onde tive o prazer de estudar a língua estrangeira Francês, até hoje lembro de muitas palavras e frases e gosto de coisas ligada a França, me chamam muito a atenção. É nesta perspectiva que ALDERSON, J. C. & URQUART, A. H. (p. 74, 1984) Concordam,

As finalidades do ensino de Língua Estrangeira, compreendido como um caminho para a construção da cidadania e a constituição do aluno como sujeito da aprendizagem, indicam de que maneira os objetivos do Ensino Fundamental podem levar os alunos a identificar o conhecimento como meio de compreender e transformar o mundo à sua volta.

Daí, infelizmente, só aos meus 28 anos é que consigo com *MUITA FORÇA DE VONTADE* terminar o ensino fundamental. Então, em uma Escola municipal no bairro de Jaguaribe, consegui terminar por meio de um supletivo o ensino médio, mas foi com muitas dificuldades, já a essa altura da vida um ano e meio parecia uma eternidade, mas eu já tinha feito amizades com professoras experientes e ainda na ativa, que me davam forças para não desistir, nesse momento morávamos no centro de João Pessoa, na Rua da República, e estudava a noite, porque durante o dia eu fazia bico como Costureiro, ofício de minha mãe, que ela, inclusive, não queria que nenhum dos filhos aprendesse, mas por ironia da vida a necessidade falou mais alto. E, então, aprendi o ofício me tornando ‘costureiro profissional de máquinas industriais’ e aí fui trabalhar fora, depois continuei em casa, em fim, foi e é um ofício que me ajudou financeiramente e me ajuda até hoje.

Como desfecho, para dizer como cheguei até aqui, depois de sete anos, que terminei o ensino médio na EJA, na E. E. de 1º e 2º graus, Dr. José Medeiros Vieira, decidi ir embora para o Rio de Janeiro / RJ, e depois de um ano volto para casa com a desilusão, sem nada e meio depressivo. Trabalhei mas como o custo de vida é muito alto não estava mais dando certo. Quando recobrei minhas forças, tomei uma decisão e disse pra mim mesmo, *quero ser formado!* Então decidi fazer um cursinho pré-vestibular, e aí fiz o *PBVEST do Governo do Estado da PB*, fiz o *ENEM* e historicamente o último ano do vestibular o antigo *PSS*, pela primeira vez, e graças ao meu bom Deus passei e hoje estou aqui na UFPB. Hoje sei que não é fácil entrar como também não é fácil permanecer, mas enfim '*a vida tem dessas coisas*', sempre achei bonita a profissão de Professor e continuo achando apesar dos pesares. Como já declarei, minha primeira opção de curso era Geografia, como na época não tinha Licenciatura aqui na UFPB, havia apenas o curso para ser Geógrafo, não me interessei, eu queria mesmo, naquele momento, cursar Geografia para lecionar. Agora sei que tem. Então optei por Pedagogia que é um curso da área de Humanas que abrange toda a base da educação e ensino, ao qual posso dizer que estou muito satisfeito e posso dizer que é um curso que realmente prepara a pessoa humana para além da docência, eu diria que prepara para a vida.

Nessa caminhada, convivo com as partilhas das aprendizagens e trago além da experiência de estudante, a oportunidade de participar enquanto ativista dos Direitos Humanos, e de trabalhar diretamente em uma gestão na Diretoria do Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional - CONSEA/PB, onde estou Coordenador Adjunto da Comissão de Direitos Humanos a Alimentação Adequada e Nutricional. Estou também como conselheiro, indicado pelo CONSEA, no Conselho Estadual da Alimentação Escolar – CEAE - CAE. Esse entrelace de experiências possibilitou-me que passasse a ver o mundo com outros olhos e mais clareza, fazendo uma leitura crítica do que está posto e, hoje, me dou conta de que como educador formador de opinião, posso contribuir com a diminuição das desigualdades e deixar exemplo de humanidade por onde passei e passo.

Por fim, estou "*feliz, porém, aqui estou aonde vou quero chegar, mesmo que seja na vida por um triz!*".

### 3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA: PRINCÍPIOS NORTEADORES E MODELOS

A Gestão Democrática se desenvolve a partir do fazer e das ações do Diretor/a Escolar, pois lhes cabem a atitude de gerir, com o intuito de melhorar os trabalhos e desempenho da comunidade escolar para que o trabalho docente traga bons “frutos” e resultados satisfatórios na vida dos educandos. Como nos fala LUCK “Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos” (2009, p. 23).

Assim, para fazer uma boa gestão o (a) Diretor (a) pode estar lançando mão do uso de diversos recursos, como a literatura, que tratam do trabalho do gestor escolar e etc. Dentro de uma instituição escolar existem muitos profissionais, que compõem a comunidade escolar e que devem ser gerenciados e coordenados pelo Diretor. É notório que a educação no Brasil, ao longo da história, não é das mais democráticas, prova disso é a dificuldade de acesso à educação de qualidade para a parte mais desfavorecida da sociedade. Muitas das vezes, a causa da problemática está na má gestão de alguns gestores e a falta de compromisso, boa vontade de fazer e a falta de interesse em realizar um bom trabalho. Apesar da gestão democrática da educação, é incontestável como afirma Ferreira, (2000, p. 167),

É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária.

É atribuição da gestão democrática, estimular e ter um olhar mais apurado, por exemplo, em relação ao conselho escolar. Como parte, também, importante da administração da escola, o conselho busca ajudar no controle e nas demandas da comunidade escolar. Um exemplo da importância do Conselho, funcionando e sendo acompanhado é que, para se receber o recurso da merenda escolar o Presidente do Conselho precisa assinar os cheques. Há, ainda, o Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE, que é um recurso que pode ser destinado, também, para fazer pequenos reparos necessários na instituição escolar.

Outro fator importante que, também, devemos considerar é o fato de que, é preciso cada vez mais que a escola acolha melhor os pais de alunos, utilizando-se de mecanismos de estratégia que os aproximem mais à escola e aos filhos em casa, por exemplo, no tocante as tarefas de casa. Essa dinâmica da Gestão escolar serve para eles perceberem que são partícipes da educação dos filhos, e que é importante acompanharem a evolução dos deles juntos com a escola.

No entanto, a Gestão de muitas escolas, tem falhado nesse sentido, e que isso pode atrapalhar o desenvolvimento da criança. Nesse sentido, Gracindo, (2009, p.140) contribui dizendo,

A escola, como um todo, é responsável pelo sucesso ou fracasso do estudante, o que demanda compartilhamento de responsabilidades no desenvolvimento da prática educativa.

A reflexão acima aponta a importância das partilhas das responsabilidades, que advém da divisão de tarefas, porque o trabalho tem que ser coletivo, pois se não for, o mesmo não se desenvolverá no percurso democrático.

### 3.1 OS PARÂMETROS DA GESTÃO ESCOLAR E O PACTO DO MARCO LEGAL DA LDB 9.394/96

As orientações através dos Parâmetros da Gestão Escolar e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (9.394/96) são fortes guias e importantes instrumentos que devem ser utilizados na e pela gestão de todas as escolas públicas Brasileiras. Podendo ser utilizadas como ferramentas até de conhecimento e conscientização da comunidade escolar. Bastando apenas que o gestor se aproprie do conhecimento desse importante instrumento e o tome como aliado e subseqüentemente socializando-o com toda comunidade escolar e colocando em prática na escola como trabalho de base, em forma de uma política de gestão descentralizada e partilhada com o envolvimento e chamamento de todos e todas à participarem da Gestão Escolar. Para que assim todos saiam ganhando com uma Gestão Democrática compartilhada.

### 3.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR

A Gestão Escolar é um campo vasto de estudo, que tem por objetivo e finalidades, sugerir, orientar e dar sentido à orientação educacional, que está atrelada ao trabalho que o Gestor irá desenvolver no âmbito da Gestão Escolar. Pode ser visto, também, como trabalho pedagógico e gestacional que envolve toda comunidade escolar num mesmo objetivo comum. Sempre na busca da excelência no trabalho prestado a sociedade, contribuindo na formação de cidadãos críticos, pensantes, mais conscientes e preparados para a vida em sociedade e seus desafios.

Para tanto, podemos considerar o que encontrei em um dos Artigos do Projeto Vivencial, da Escola de Gestores, que, segundo Cury (1977, p.1), define a palavra Gestão que, provem do verbo *latin gero, gessi, gestum, gerere* e significa: “levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar(...), trata-se de *gestation*, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente”.

Portanto, já a partir dessa definição do sentido nato da palavra Gestão, podemos observar que, o Diretor Gestor é uma figura onde se deposita muitas expectativas, espera-se que ele traga algo novo e que seja fomentado, tome para si responsabilidades e a execute, ou seja, demonstre ser um profissional com capacidades e motivações de liderar, supervisionar, participar, agregar, sugerir e contribuir com o desenvolvimento da comunidade escolar, num modo de gestão democrática participativa.

O Conceito para Gestão escolar apresentado por (LUCK, 2009, p. 24), nos dá outra visão. Ela vai dizer que,

Gestão Escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político – pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo [...].

Além disso, a política da Gestão escolar deve estar afinada com o que dizem o Plano Nacional da Educação e as diretrizes da LDB. É preciso ter uma visão estratégica dos desafios da escola, para que, assim, se possa

elaborar um plano de ação, para possível resolução dos problemas mais recorrentes no ambiente escolar. Não esquecendo, pois, de fazer um chamamento a fim de envolver toda comunidade escolar num mesmo objetivo comum, que é o de estabelecer, dentre eles, a cultura da paz e o desenvolvimento do ensino-aprendizagem, saudável e com sentido para a vida dos educandos.

Como já vimos, vale ressaltar que, um dos instrumentos de trabalho importantes da Gestão Escolar é o - PPP, pois como eixo da Gestão democrática ele estimula a construção da cidadania em consonância com a construção de conhecimentos, como finalidade da educação. Daí vê-se a importância de cada escola dar prioridade na elaboração do seu plano estratégico educacional, que vai aparecer, ou vai constar, na elaboração do seu Projeto Político Pedagógico, que deve ser elaborado com a participação de todos que compõem a comunidade escolar. Assim sendo, acredita-se que o acesso ao documento pode ser mais viável, a quem tiver interesse de consultá-lo, como um norteador, uma “bússola” que certamente irá facilitar o trabalho de toda comunidade escolar e, conseqüentemente, a gestão do Diretor da escola.

A esse respeito, o livro “Gestão Democrática nos sistemas e na escola”, do site do (BRASIL, p. 58). Vai dizer que,

[...] a gestão democrática (...) necessita desenvolver mecanismos para propiciar a participação de todos os segmentos escolares (...). O fim último da escola é a construção da cidadania (...) construção de conhecimentos [...].

Dentre os processos de avaliação-reflexão que devem ser feitos, ou executados pela gestão escolar, está o instrumento de intervenção que pode fazer parte do planejamento que compõe o Projeto Político Pedagógico - PPP.

Outro sim é importante ressaltar, também, que a dinâmica da Gestão Escolar deve estar sempre afinada e associada ao trabalho *gestacional*, ou seja, faz-se necessário programar e planejar o trabalho pedagógico a ser executado na escola, e não se deve esquecer, de envolver toda a comunidade escolar, para que com a participação de todos (as) ocorra sugestões e intervenções que colaborem com o trabalho e alcance um bom desempenho, trazendo bons resultados ao trabalho da gestão.

A gestão democrática, como já citada, deve ser praticada através da participação de toda comunidade escolar no planejamento, desenvolvimento e aplicabilidade das ideias, muito importante também é fazer a avaliação do PPP da escola. É necessário esse movimento para identificação dos avanços e desafios que ainda precisam ser superados. E podem aparecer, ainda, propostas e sugestões de aprimoramento para uma melhor qualificação da gestão, advinda da participação de todos (as).

Dentre os processos de avaliação-reflexão que devem ser feitos, ou executados pela gestão escolar, está o instrumento de intervenção que pode fazer parte do planejamento que compõe o PPP.

O planejamento é a “mola” mestra de qualquer ação que se pretenda executar na gestão democrática participativa, por isso deve-se levar em conta sua importância e relevância, pois os desafios são inúmeros e devem ser enfrentados. Todas as propostas devem ser consideradas importantes, após uma reflexão coletiva afinada, afim de, verificar qual a intervenção necessária, que a proposta vai causar e seus efeitos a curto-médio-longo prazo, na resolução de problemáticas que possam ocorrer na instituição escolar.

### 3.3 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO

No princípio da gestão democrática escolar os diretores ou diretoras são submetidos á eleição, por toda comunidade escolar. Os princípios começam por, todas as escolas públicas ou privadas, terem obrigatoriamente um gestor escolar, ou pelo menos deveriam ter. A LDB, apesar de não ter consagrado a obrigatoriedade das eleições diretas para os Gestores escolares, em seu (art. 8º), diz que os entes federados, ou seja, os Estados são autônomos nessa questão da escolha dos representantes educacionais escolares. Por isso vemos em muitos casos de escolas públicas, diretores que foram indicados por políticos ou pelo próprio secretário de educação do Estado ou Prefeitura, e, não eleitos democraticamente<sup>1</sup>.

Entretanto, me acosto ao que diz o Programa *Gestão democrática da educação*, ele salienta a importância e necessidade de se exercer a democracia, envolvendo escolas públicas e que os Conselhos trabalhem como Fóruns que reflitam a participação da sociedade na gestão escolar.

A gestão é encontrada em todos os espaços escolares ou não. Está em muitas empresas ou espaços coletivos, onde se precisa que alguém seja escolhido para gerenciar e tomar a liderança em organizar os trabalhos, distribuir funções e traçar metas, para que se alcance um objetivo comum, ou seja, que atenda os anseios dos trabalhadores e beneficiários daquela instituição e que leve a conduza ao sucesso, contemplando á todos (as). Tudo isso pode ser levado em consideração como indicativo, a ser executado em escolas públicas, com vistas a uma gestão democrática mais envolvente e participativa.

---

<sup>1</sup> No **Estado da Paraíba** a Lei N. 7.983, de 10 de abril de 2006 dispõe sobre o processo para provimento dos cargos de Diretor e Vice-Diretor das Escolas da Rede Estadual de Ensino. Trata-se de Lei restrita à regulamentação do *mecanismo* supracitado. Neste sentido, institui critérios, procedimentos e estratégias relativamente aos processos para realização desse provimento, por meio de eleições, em etapas distintas, (...). A **Lei Orgânica do Município de João Pessoa**, de 2 de abril de 1990, (...)Disciplina a organização e composição do Conselho Deliberativo e o processo de eleição direta para a escolha de seus dirigentes, viabilizando a participação de todos os segmentos que integram a comunidade escolar, (...),

É importante que o gestor promova espaços de discussão e diálogos, para socialização de ideias que favoreça a oportunidade de todos que fazem parte da gestão de se expressarem, possibilitando a capacidade de como cidadãos críticos, enfrentar os grandes desafios de ordem social e econômica. Conforme LUCK,

[...] Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo democrático inclui também a capacitação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo [...] (2009, p.23).

Portanto, toda comunidade escolar faz parte do processo de suporte, para o desenvolvimento do trabalho do gestor escolar, ele pode e deve aproveitar essas mentes pensantes, cheias de ideias e capacidades que precisam ser exploradas, discutidas, amadurecidas e as propostas devem ser colocadas em prática, para benefícios da coletividade. Por isso, que é preciso conclamar para que participem e tragam sua contribuição e opinião, destacando sempre a importância de se pensar na coletividade e não no individualismo que não agrega e nem produz.

A prática da valorização e do respeito pelo trabalho do/a professor/a e de todos os que compõem a comunidade escolar, pode ser vista com bons olhos, iniciativa que deve partir do diretor/a, valorizando as capacidades e especificidades de cada um/a, como indivíduos autônomos e capazes de contribuir significativamente com o desenvolvimento e desempenho da escola. Azevedo (2014, p.13) comunga com essa ideia, quando diz que, a gestão democrática tem que ser na forma,

Participativa, envolvendo os diversos segmentos que compõem a escola: dos diretores aos vigilantes, incluindo professores, técnicos, funcionários, pais, alunos.

Dessa forma, seguindo os princípios norteadores apontados para a gestão democrática escolar, o trabalho do diretor possibilita alcançar objetivos, tanto no ensino-aprendizagem como no convívio social e profissional de todos que contribuem de forma pedagógica ou técnica, com a manutenção do trabalho da gestão para o bom funcionamento da escola.

### 3.4 OS TIPOS DE GESTÃO

A *gestão* democrática da educação e do sistema, seja ela em qualquer espaço de trabalho, pode funcionar ou não. Podem ser *descentralizada e democrática* (em uma perspectiva do modelo de gestão democrática participativa), em que o trabalho seja compartilhado com carga igual entre todos, e que as informações possam ser socializadas, as opiniões ouvidas, e as sugestões oportunas levadas em conta.

Contudo, muitos paradigmas ainda precisam ser refletidos para serem transformados, quando, por exemplo, o diretor (a) que pensa ser o centro de tudo e percebe que é uma armadilha, pensar assim, quando adoecer, ou ocorre outro imprevisto que necessitaria da participação do colegiado do conselho ou de um diferente profissional da escola, e agora, por não ter dividido as tarefas nos trabalhos da gestão e nem ter realizado treinamentos e/ou reuniões que discutissem as relações e outros assuntos, se vê agora em “apuros”.

E tem a *centralizada tradicional*, ou seja, o foco do trabalho fica todo centrado no gestor escolar, o diretor quer fazer tudo sozinho. A primeira vista, isso pode parecer bom. Entretanto, pode constituir-se uma armadilha, um laço embaraçoso e com consequências muito ruins.

A adesão ao modelo de gestão democrática pode ser bastante viável e exitosa em seu percurso, pois convoca a participação de todos, em especial os que fazem parte da comunidade escolar.

A gestão pode ser ainda, *democrática ou antidemocrática*, agregar juntar ou segmentar, separar. Observamos, inicialmente, no modelo de gestão democrática, que agora, com ele adotado, implementado, as dificuldades são superadas mais facilmente pelo trabalho coletivo colocado em prática e gerido pelo gestor escolar. A gestão que junta e chama para se pensar o fazer coletivamente, tende a avançar e ter menos problemas no trabalho gestacional. Um melhor relacionamento começa a se desenvolver entre todos e, conseqüentemente, atitudes começam a transformar a realidade dos paradigmas da educação tradicionalista e separatista, se distanciando do modelo de gestão antidemocrático separatista. O pai da educação e da Pedagogia Paulo Freire, na sua obra “Pedagogia do Oprimido”, nos eleva a uma dimensão que nos convida a perceber o quão importante é levar em

consideração os conhecimentos prévios dos sujeitos educandos e que partindo desse pressuposto da bagagem de conhecimentos e com uma abordagem qualificada, trabalhar uma pedagogia com sentido e com base na realidade dos mesmos, dessa forma o diretor (a) escolar, pode lançar mão desses ideais e começar a desenvolver o modelo de gestão democrática, levando-se em conta que estas mesmas capacidades fazem parte do corpo de toda a comunidade escolar.

Posteriormente, *quando* o gestor toma o caminho inverso e opta por um modelo de gestão segmentado separatista, tradicionalista, o trabalho gestacional será mais desafiador e controverso. Mas, é um caminho que tem volta. Pois, os PCNs, por exemplo, apontam sugestões úteis que podem, e devem ser adotadas pelo diretor (a) para melhor dimensionar os trabalhos da gestão escolar. O Coordenador Pedagógico e o Auxiliar de Professor, juntos com o Presidente do Conselho escolar podem contribuir muito com seus conhecimentos, nas reuniões de planejamento e estratégias ou programa a ser implantado e desenvolvido no âmbito escolar. Nesse sentido, LUCK, vai dizer que uma das atribuições básicas do diretor (a),

É promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação a educação e a função da escola [...]. (2009, p. 18).

Portanto, a gestão democrática e participativa é o modelo mais viável e pedagogicamente mais indicado a ser adotado pela direção escolar. Como já dito, ela junta, agrega, descentraliza e alivia a carga do trabalho, fazendo com que os procedimentos de intervenção tenham uma maior efetividade no desenvolvimento dos parâmetros que organizam a gestão da escola.

Há muitos desafios a serem superados, principalmente, na rede de escolas públicas. Dentre eles encontramos os da minha área de aprofundamento que é a Educação de Jovens e Adultos - EJA, que faz parte da modalidade de ensino em muitas escolas, e que precisa também, de um olhar mais apurado por parte do gestor escolar, pois a EJA enfrenta, também, muitas dificuldades e desafios de atender as expectativas de seus educandos, com suas especificidades e aspirações diferentes dos demais jovens de outras

modalidades de ensino, diante disso, são muitos os desafios a serem superados.

Como já falamos, vejamos a questão do PPP que como vimos é um importante instrumento de trabalho da escola, que o gestor pode e deve lançar mão sempre que precisar. Sua construção e elaboração deve-se partir de uma ação conjunta do gestor com toda a comunidade escolar.

Para a elaboração do Projeto Político Pedagógico o PPP na EJA, antes de tudo é necessário levar em consideração as dificuldades e especificidades de cada educando, como sujeitos cheios de histórias de vida e experiências, embora seja a do senso comum, adquiridas ao longo da vida. Nessa perspectiva, os tempos e espaços da realidade dos sujeitos, devem ser levados em conta. Faz-se necessário que se sigam alguns princípios básicos para a elaboração do PPP, e é bom lembrar que são referenciais. Ou seja, é base sustentadora que vai nortear todo o Projeto Político Pedagógico.

Dentre eles estão: **O diálogo entre professor e aluno**. Ou seja, a partir da apropriação de um ambiente favorável ao desenvolvimento intelectual social do educando, que adiciona a manutenção de uma relação de confiança entre educando e educador, com base no reconhecimento da importância do diálogo favorecendo e fortalecendo essa relação de troca de conhecimentos, onde o professor ensina ao mesmo tempo em que aprende.

Outro princípio importante para nortear a elaboração do PPP, é considerar **A história de vida do aluno**. Quando, o sucesso do aluno exige a adoção de práticas pedagógicas que levem em consideração o contexto de vida desse aluno: as condições sociais, econômicas, psicológicas e culturais. Deixando para trás a ideia de exclusão, adotando e promovendo a inclusão de todos (as), como sujeitos capazes de desenvolver habilidades e surpreender contribuindo com todo o processo de ensino-aprendizagem, significativos para vida.

**O espaço e tempo de formação**. É preciso levar em conta que a sala de aula entendida como local de encontro das diferenças, de desenvolvimento do trabalho coletivo, da solidariedade, da autonomia do fortalecimento, da

autoestima. Constitui-se em espaço de vida para além dos processos de sistematização das aprendizagens escolares.

Há ainda outro item importante como, **A produção de conhecimento**. Ao se pensar em uma proposta pedagógica como o PPP, é preciso levar em consideração que tanto o aluno quanto o professor são sujeitos-agentes do processo educativo. Nessa perspectiva, os conhecimentos e experiências que ambos trazem para a escola são condições relevantes para a aprendizagem.

Outro princípio, não menos importante é **A abordagem articulada das informações**. Para tanto, é preciso considerar a importância do desenvolvimento de uma abordagem articulada das informações, priorizando a compreensão crítica das relações dos fenômenos no contexto sociopolítico e cultural em que ocorrem.

E por fim, **A preparação para o trabalho em suas várias dimensões**. É preciso valorizar as dimensões filosóficas, estéticas, política e ética. Entretanto, superando a pedagogia do taylorismo/fordista, que só fez o trabalhador sofrer com a carga horária de trabalho exaustiva, e nenhuma lei ou direitos trabalhistas, que trouxesse dignidade aos trabalhadores pelo uso da 'força de trabalho' análogo a de escravo<sup>2</sup>, imposta pelos grandes empresários e etc.

Outra questão importante que devemos considerar é a forma de repressão no campo das exigências educacionais, quando se diz que: para ter acesso a muitos dos benefícios da sociedade moderna, é preciso ter domínio dos instrumentos da cultura letrada, para se mover nas grandes cidades ou de uma localidade para outra, para tirar documentos, dentre outros. E finalmente, para poder usufruir das muitas modalidades de lazer e cultura. É a leitura de mundo (que Paulo Freire já falava há muito tempo), em que somos forçados a se adaptar e se apropriar dos novos modos. É preciso aprender a dominar as novas ferramentas tecnológicas e sociais, que move toda a sociedade, para continuar inserido nela.

---

<sup>2</sup> GOMES, Ângela Maria de Castro (2012, p. 168), esclarece que, segundo terminologia da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Tal designação, consagrada por convenções que datam dos anos 1920, em alguns casos concretos, como o do Brasil, foi substituída pela de 'trabalho análogo a de escravo' ou 'trabalho escravo contemporâneo'. (Revista Brasileira de História, vol. 32, no 64).

Um novo desafio, ou paradigma<sup>3</sup> aparece em um conteúdo do Programa de Formação Inicial Continuada (PROEJA), do MEC (BRASIL, 2001, p. 36), destacando que “A presença dos adolescentes tem sido tão marcante que se começa a pensar em programas ou turmas especialmente destinadas a essa faixa etária”.

Logo, com essas informações um novo cenário começa a tomar forma e, conseqüentemente, a demanda de uma nova necessidade, um alerta para se começar a pensar e planejar estratégias, para atender as expectativas desses novos da nossa sociedade contemporânea, ingressantes na EJA. Desafio que tem de entrar na pauta de trabalho do diretor (a), pois a necessidade requer um esforço coletivo para se pensar estratégia de intervenção eficaz, afim de, diminuir as desigualdades e promover um diálogo salutar com toda comunidade escolar.

#### **4 COMO SE ARTICULAM AS POLÍTICAS PÚBLICAS ATUAIS**

A política da Gestão escolar deve estar afinada com o que preconiza o Plano Nacional da Educação e as diretrizes da LDB 9.394/96. É preciso ter uma visão estratégica dos desafios da escola, para que, assim, se possa elaborar um plano de ação, para possível intervenção/resolução dos problemas mais recorrentes no ambiente escolar. Não esquecendo, pois, de chamar e envolver toda a comunidade escolar num mesmo objetivo comum, que é o de estabelecer, dentre eles, a cultura da paz e o desenvolvimento do ensino-aprendizagem, saudável e com sentido para a vida dos educandos.

As Leis de Diretrizes e Bases da Educação, o Plano Nacional de Educação e os PCNs são documentos importantes que normatizam e preconizam as diretrizes da educação. São instrumentos legais que, se configuram, no entanto como marco legal que organizam, orientam e norteiam o Currículo escolar da Educação Básica e Superior, Pública e Privada no Brasil.

-----  
<sup>3</sup> Bachelar (1996), nos convida a refletir que um “paradigma” não pode ser quebrado. E, sim, transformado. Nesse caso, a gestão democrática vai ser construída a partir do modelo autoritário.

A concepção de gestão democrática estabelece novas exigências e novas práticas que favoreçam e/ou garantam uma gestão de fato democrática. Propõe a construção de uma escola cidadã, que esteja preocupada e seja compromissada com o envolvimento e desenvolvimento dos educandos. Conduzindo-os a adquirir uma consciência crítica e construtivista. A escola está para contribuir com a formação humana, cidadã e profissional, estimulando o alunado a assumir a condição de mentes pensantes, capazes de refletir e assumir uma postura de posicionamento, avaliando as condições postas e se posicionando em relação aos seus direitos e deveres.

A gestão democrática propõe que se leve em conta, segundo orienta o Relatório do Conselho Nacional de Educação, para as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, no item 2.6.3, que dispõe sobre a gestão democrática e organização da escola, vai dizer que a gestão vai partir do referencial da,

I – compreensão da globalidade da pessoa, enquanto ser que aprende, que sonha e ousa, em busca da conquista de uma convivência social libertadora fundamentada na ética cidadã; (BRASIL, 2010, p. 53).

Esse preceito destaca a importância do gestor valorizar o alunado como “protagonistas” que encontram a convivência social na escola, no contato com uma aprendizagem que deve ser para a cidadania, tornando-os capazes de se transformarem na busca de suas aspirações e realizações educacionais, profissionais e pessoais.

E acrescenta, ainda, no Art. 55, que o objetivo de superar o autoritarismo da gestão, convida o diretor (a) escolar a refletir,

IV – a construção de relações interpessoais solidárias, geridas de tal modo que os professores se sintam estimulados a conhecer melhor os seus pares (colegas de trabalho, estudantes, famílias), e expor as suas ideias, a traduzir suas dificuldades e expectativas pessoais e profissionais; (BRASIL, 2010, p. 77).

Portanto, todos devem ser chamados a participar, a se inserir e compor a gestão democrática, que é feita coletivamente com a participação de toda comunidade escolar. Levando-se em conta preceitos, como a

solidariedade, flexibilidade e sensibilidade, olhando para todos (as) como indivíduos autônomos e importantes, cheios de contribuições a dar para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem na educação.

Nesse sentido, a LDB (BRASIL, 9.394 de 20 de dezembro de 1996), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, declara que,

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

Para tanto, é importante levar-se em conta as especificidades culturais de cada um (a) que compõem a comunidade escolar, pois sua identidade cultural vai aparecer na elaboração do PPP e na participação nos diversos conselhos escolares. Ocupar esses espaços é de fundamental importância, para, que, assim a gestão democrática seja exercida em sua plenitude.

É interessante notarmos, ainda, na LDB, agora no seu Art. 2º, que um dos Princípios e Fins da Educação Nacional é,

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1996).

A educação deve se dar em regime de colaboração, partindo-se da família e do dever do Estado em garantir e promover o acesso ao ensino, e as parcerias com as diversas instituições de ensino que devem fazer a sua parte, disponibilizando oportunidades de acesso á educação. Contudo, devem respeitar as normas reguladoras vigente em lei. Obedecendo, os princípios e normas educacionais na forma da lei, contidos nos diversos documentos oficiais, como já citamos anteriormente.

A Constituição Federal (BRASIL, 1988, Art. 206, VI) estabelece para a educação, como um dos princípios norteadores, que o ensino deve ser regido na forma de: “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”

Ou seja, a orientação é que se estabeleça uma prática de gestão democrática nos estabelecimentos de ensino, principalmente público. Que seja adotado um modelo de gestão, onde todos (as) possam expressar suas opiniões e propostas com o intuito, de qualificar mais a gestão democrática compartilhada e acima de tudo, participativa.

Os PCNs como Parâmetros Curriculares Nacionais são Diretrizes com o fim de orientar e direcionar os trabalhos de diretores escolares (as). Como verdadeiros norteadores, que os gestores podem adaptá-los as peculiaridades locais, de acordo com as demandas e necessidades apontadas na consulta á comunidade escolar. Por exemplo: na elaboração do Projeto Político Pedagógico que deve ser qualificado com a participação de todos (as). Como um importante marco legal para a educação, os PCNs são compostos de dez volumes que compõem os Parâmetros Curriculares Nacionais, a saber: seis documentos referentes ás áreas de conhecimentos de disciplinas e quatro documentos referentes aos Temas Transversais. Os PCNs (BRASÍL, 1997, P. 13), propõem para a gestão democrática como um referencial de qualidade que,

Sua função é orientar e garantir a coerência dos investimentos no sistema educacional, socializando discussões, pesquisas e recomendações, subsidiando a participação de técnicos e professores brasileiros [...]

Percebemos aqui, que o diretor (a) escolar deve lançar mão desse importante instrumento norteador de trabalho. É imprescindível para a construção de uma política de gestão com a destinação correta, inclusive dos recursos financeiros, tão necessários para fazer melhorias na educação para todos (as), com mais qualidade.

Os instrumentos e Marcos Legais da Educação com suas políticas educacionais são bem organizados e encontram-se a disposição de quem quiser se apropriar deles. No entanto, deve partir do gestor escolar a iniciativa de incentivar entre todos que compõem a comunidade escolar, seja através de Treinamentos, Encontros, Fóruns, Simpósios, enfim em momentos que possibilitem a oportunidade de se debruçarem e se apropriarem desse

conhecimento tão importante, que pode mudar o cenário “nebuloso” e problemático que encontramos em muitas instituições de ensino públicas ou privadas no Brasil.

Notemos, portanto, que os documentos oficiais norteadores da educação, eles se articulam entre si, e direcionam á política educacional, como citamos anteriormente. A orientação é que se execute uma educação acolhedora, num modelo de gestão democrática participativa, e que dessa forma beneficie á todos (as). Promovendo uma escola mais humanizada e mais preocupada com as aspirações e desejos de melhores oportunidades dos nossos educandos. Esse deve ser o principal papel social e democrático de uma gestão democrática de qualidade.

## **5 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA “JOSÉ VIEIRA”**

A Escola Estadual de Ensino Fundamental José Viera, localizada na Rua Abdias Gomes de Almeida, Sn no Bairro Tambauzinho - João Pessoa-PB. É uma escola bonita recentemente reformada, possuindo os seguintes espaços físicos: diretoria, secretaria, biblioteca, laboratório de informática, salas de aula, sala dos professores, sala de vídeo, sala de leitura, sala de recursos, cantina, um pequeno refeitório, e dois pátios (interno e externo), banheiros, onde oferece a etapa de Ensino Fundamental dos anos iniciais da Educação Básica, com um total de 201 alunos, funcionando nos turnos manhã e tarde.

Já no turno da noite funciona a modalidade de ensino EJA, com um total de 85 alunos, um corpo Docente formado por 9 (nove) professores, uma Equipe Técnica - Pedagógica composta por uma Supervisora Escolar, uma Orientadora Educacional, uma Psicóloga, uma Orientadora Pedagógica e uma Intérprete em Libras. A equipe de apoio, ao bom funcionamento da escola, é formada por auxiliares de serviço gerais, merendeiras e vigilantes. Quanto a Programas e Projetos não estão em operação no momento.

Gostaria de registrar, que o estágio supervisionado em observação e regência, e fazendo referência à gestão escolar, foi uma experiência muito rica e significativa, de aprendizado, troca de experiências com professores já experientes, e com alunos interessados em aprender e participativos.

Na articulação entre teoria e prática pudemos contatar que o estágio é de suma importância para o processo de aprendizagem na vida acadêmica do graduando. Onde tanto ele pode aprender com a prática, quanto refletir e repensá-la á luz das teorias estudadas com vistas a uma educação mais significativa para á vida do aluno e que atenda os anseios e as expectativas do contexto histórico de onde vem e onde vivem.

## 5.1 CONVERSANDO SOBRE GESTÃO NA COMUNIDADE ESCOLAR JOSÉ VIEIRA

Nessa pesquisa sobre a gestão escolar o diálogo foi direcionado a diferentes pessoas que ocupam funções afins ou intermediárias no processo educativo. Inquietou-nos provocar questões do cotidiano, sem passar uma ideia de ser um investigador ou mesmo intervir no papel do gestor. E, sim, refletir, repensar o fazer pedagógico através de referenciais sugestivos, dialógicos e formativos que norteiam todo o processo da gestão participativa.

Nesse sentido, muitas das informações aqui sistematizadas estão ancoradas na observação e regência desenvolvida *in loco* durante o estágio supervisionado e complementado na fase de pesquisas, do TCC.

Indagamos, inicialmente, sobre “o dia típico da gestão na escola”, direcionada a gestora (I.A.L.), que em seu dia-a-dia, assume tanto a parte pedagógica quanto a parte administrativa, porque não há vice-diretor. E, por esse motivo, os encargos administrativos fazem com que seu trabalho seja desgastante e duplamente operativo. Por vezes, a jornada de trabalho fica intensa e requer mais esforços e torna-se desestimulante.

Para tanto, perguntamos “No dia-a-dia quais os problemas que a gestão enfrenta e os mais graves”. E tivemos como a nossa primeira resposta:

“Os problemas mais graves são de crianças com problemas emocionais atordoadas que precisam ser solucionados com toda paciência” (I.A.L., 2017)

Percebe-se que a criança é o centro da preocupação da gestora, em especial, o seu comprometimento emocional. A criança se encontra em fase de formação física e emocional, por isso que a busca de “soluções” é desafiadora. E, mais ainda, requer “paciência”, que está na perspectiva da psicologia

educacional e nos remeteu as nossas reflexões sobre Teoria do desenvolvimento (Piaget) e sobre a interação com o outro (Vigotsky).

A seguir indagamos a despeito de “como se resolvem esses problemas no âmbito da gestão escolar”:

“Identificando algum problema com o aluno, convidamos os pais para uma conversa em particular e buscamos uma solução” (I.A.L., 2017)

E ainda direcionada a gestora, abordamos outras questões que consideramos importantes. Perguntamos se “a escola realiza reuniões pedagógicas e de planejamento”: E tivemos como resposta a contento, pois sua indagação faz referência a alguns dos itens que preconiza e faz parte dos Parâmetros que configuram o modelo de gestão democrática participativa. Não querendo afirmar, pois, ainda, se tal modelo de gestão se configura democrática ou não. A gestora escolar registra esses itens, dizendo:

“Realizo reuniões a cada bimestre para fazer levantamento dos alunos X e os que tiverem com dificuldade na aprendizagem, tentar resolver com a família de forma particular. Quanto às reuniões de planejamento, são realizadas periodicamente, onde são apresentadas propostas de melhorias para a aprendizagem escolar” (I.A.L., 2017)

Podemos notar que o trabalho do gestor/a se baseia no planejar e buscar o desenvolvimento escolar, por meio da participação dos pais, nesse processo compartilhado de aprendizagens e desenvolvimento social do educando, e a abertura para o envolvimento e participação da comunidade escolar na apresentação de propostas e opiniões que favoreçam a aprendizagem escolar de forma ativa e participativa. E prosseguindo os trabalhos, fizemos nossa investidura, agora, em outras questões de relevância significativa, quisemos saber se: *A escola tem PPP? Como e quando foi elaborado? Em que ajuda no cotidiano pedagógico da escola? Como poderia ajudar mais?*

“Sim a escola tem PPP, não, poderia fazer mais para melhorar a aprendizagem. Por exemplo: reativar o funcionamento da sala de recurso que se encontra fechada por falta de profissional capacitado, pois há na escola educandos com deficiências’ (I.A.L., 2017).

As dificuldades no campo estrutural evidenciam alguns dos limites da gestão. Em nossa aprendizagem teórica/empírica sobre a gestão compreendemos que a gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva é necessária a criação de vários mecanismos de participação como: Conselho escolar, associação de pais e mestres, conselho de classe, grêmios estudantis, a construção coletiva do PPP, etc. (DOURADO, 2018).

E continuamos a indagar com outros funcionários da equipe da comunidade escolar, para num contraponto, verificarmos a constatação do modelo de gestão democrática que a gestora nos transmitiu anteriormente em suas considerações. Agora é a secretária quem nos dá a sua contribuição, nos relatando a sua impressão em relação à gestão.

#### **Entrevista 2: Z. M. de O. P. – Função: Secretária (síntese)**

Quanto ao seu dia-a-dia na escola ela realiza diversas atividades não apenas de secretária. Os problemas mais graves que ela enfrenta é quando a gestão não está, pois tem que se virar sozinha. Ela compartilha com a gestão ou deixa para a gestora resolver, por ex. algum problema trazido pelos pais. Nas reuniões pedagógicas organizadas pela gestão, ela está sempre presente, e essas reuniões são realizadas sempre que se fazem necessárias.

#### **Entrevista 3: J. S. P. da R. – Função: Coordenadora da escola e da biblioteca (síntese)**

Como coordenadora da biblioteca, damos suporte a varias atividades tais como: utilização de jogos educativos, empréstimos de livros (manuseio de entrada e saída), horário de vídeos (filmes no Slide ou DVD). Atividades extras (apoio aos dentistas, PSF, reuniões de professores, reforço do programa Mais Educação). Cada professor tem o dia e a hora para trazer a turma para realização de leitura, desenho, pintura e contação de histórias.

#### **Entrevista 4 – C. L. – Função: Apoio (auxiliar de serviço)**

Como eixo articulador essa questão convida o entrevistado a *descrever um dia típico da gestão na escola*.

No dia-a-dia começo varrendo a escola, depois faço o café dos servidores, em seguida vou fazer a merenda das crianças para às 9h00, depois vou preparar o almoço das 11h00 para as crianças do Programa Mais Educação.

#### **Entrevista 5 – Ione E. B. B. – Função: Professora Polivalente (síntese)**

Sou professora do 2º ano do ensino fundamental, tenho 26 alunos com idades entre 7 e 11 anos, na chegada a sala de aula realizamos uma oração de agradecimento e logo após conversa de boas vindas, correção da tarefa de casa, e começamos a aula. Os maiores problemas são em relação a aprendizagem por falta de acompanhamento dos pais, para tentar resolver realizamos atividades variadas e assistência individual e recorro a auxilio dentro da própria escola. Nas reuniões pedagógicas os professores tratam de assuntos referentes á aprendizagem, o que precisa melhorar. As reuniões ocorrem a cada bimestre. Para os alunos com baixo rendimento escolar há o Programa Mais Educação com reforço.

Com a fala dessa professora, ficamos com a impressão de que a escola desenvolve estratégias de contingência com o intuito de ajudar aos alunos que tem mais dificuldades de aprendizagem a se desenvolverem de forma satisfatória, não o excluindo ou o reprimindo por sua dificuldade motora e/ou pelo déficit de atenção, identificado e buscado soluções, práticas e efetiva, na resolução da problemática, que é um dos papeis da escola cidadã, que visa preparar o educando para á vida em sociedade e que através da educação, esse educando consiga ter acesso às oportunidades que é ou deveria ser para todos.

Nesse sentido, foi significativa para a aprendizagem na prática de como funciona uma gestão democrática. E, ainda, foi possível verificar os desafios que um gestor enfrenta para administrar uma unidade pública escolar na busca de uma gestão democrática e da aprendizagem cotidiana em lidar com os desafios.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho de pesquisa teórica e empírica buscou levantar informações acerca do trabalho e desenvolvimento gestacional do diretor/a da instituição escolar pública Estadual José Vieira. Nossa inquietação discorre a partir de método indutivo, com bases documentais nos marcos legais da educação, e documentos oficiais que preconizam um modelo de gestão educacional, relacionada a uma educação que adota práticas de gestão democrática participativa, e incidiu em verificarmos, como se desenvolve nessa unidade escolar o trabalho gestacional, qual é o modelo de gestão adotado e como ocorrem essas relações entre gestão e comunidade escolar.

Abordei um pouco da minha trajetória educacional até minha chegada à Universidade, destaco que houve alguns momentos difíceis, mas mesmo com esses obstáculos, consegui seguir em frente, encarando os desafios que se apresentavam e continuando com a utopia de buscar novos conhecimentos e novas oportunidades para a qualificação educacional e profissional. O contato com o conhecimento científico me fez despertar para a questão da gestão democrática nos espaços escolares públicos e privado, me aguçou a curiosidade de querer buscar, como essas relações se desenvolvem e o que as levaria a um modelo de gestão democrática participativa e o que preconizava, norteava essa ideia, quais são os referenciais que reforçavam esse conceito de gestão participativa.

Procurei entender como se desenvolve a gestão democrática no contexto escolar e quais são suas áreas específicas que podem e devem ser trabalhadas, pelo gestor (a) escolar ao longo do seu mandato como diretor. Como: Quais são os Parâmetros da gestão escolar; Os Princípios Norteadores da Gestão Democrática; Os Conceitos de Definições da Gestão Escolar; Os Princípios da Gestão e os Tipos de Gestão; Como se Articulam as Políticas Públicas Atuais. E por fim, apresentamos a análise dos dados da pesquisa, onde trazemos também, um pouco da ideia do trabalho de observação e regência, através do estágio supervisionado obrigatório, que desenvolvi na escola e também, fazemos referência as Características da Unidade Escolar Pesquisada, como recomenda os referenciais para a gestão democrática da educação pública no Brasil.

Para tanto, aplicamos instrumentos para diagnose, coleta de dados com representantes da gestão e outros integrantes da comunidade escolar com o intuito de verificar como ocorrem as relações gestor e funcionários, buscamos identificar, ainda, se a comunidade escolar como um todo é chamada a compor a equipe de gestão e se essas relações ocorrem, seguindo o que orienta os documentos legais para a gestão democrática participativa.

E, por fim, pontuamos que a escola pesquisada, demonstra pelas suas características o traço e reconhecimento do trabalho de gestão da diretora escolar, muito embora, apareça, também, nas falas de trabalhadores que fazem parte da comunidade escolar, algumas dificuldades que precisam ser sanadas. No entanto, se sobressai sua capacidade de como gestora desenvolver um modelo de gestão democrático e participativo, por meio do envolvimento de toda a comunidade escolar no trabalho da gestão, com o intuito de construir um modelo de gestão onde todos (as) possam participar da construção de uma educação cidadã mais inclusiva, democrática e acima de tudo, participativa.

Portanto, a gestão escolar é de suma importância estratégica, na transformação de uma escola que atenda as atuais exigências de uma comunidade cada vez mais integrada em termos de conhecimento e inclusão. Em que o progresso da informatização tem provocado mudanças rápidas e radicais, as quais a escola precisa acompanhar e desenvolver mecanismos e metodologias estratégica, para buscar sanar os mais diversas dificuldades que este ambiente apresenta, por ser o mais complexo dos espaços de socialização, por acolher as mais diversas realidades da sociedade ou comunidade que está inserida e que trás consigo seus referenciais e valores, aos quais a escola deve estar preparada para acolher e respeitá-los.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Neroaldo Pontes. **Desafios da organização e da gestão escolar**. In: <http://www.abmp.org.br/textos/145.htm>

BACHELAR, G. **A FORMAÇÃO DO ESPÍRITO CIENTÍFICO**: contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. LDB. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>. Acesso em: abr. 2018

BRASIL. CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988. Acessado em 16/10/2018. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988/>. Acessado em 16/10/2018

BRASIL. Escola de Gestores, Projeto Vivencial, 2.2. O trabalho do gestor na escola: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação. In.: **Escola de Gestores**. 1997. Disponível em: <http://escoladegestores>. Acessado em 29/09/2017

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília: MEC, 2004. 5 v.

BRASIL. PCNs. O Currículo na Educação Infantil - Portal MEC. Disponível em: <portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2010-pdf/7153-2-1...educacao-infantil.../fi>. Acessado em 16/10/2018.

BRASIL. Breve histórico da educação de jovens e adultos no Brasil. IN.: PROEJA MEC. [PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO], - AÇÃO EDUCATIVA /. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/proeja>. Acessado em 16/10/2018.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O Princípio da Gestão Democrática na Educação**. Boletim 19 outubro de 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL: LIMITES E PERSPECTIVAS. In.: Educ. & Soc. Vol. 28, n.100. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>. Acessado em: 20/08/2018.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática *Exigências, práticas, perfil e formação\****.

[\* Versão ampliada da palestra apresentada no IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação e 3º Congresso Nacional do Fórum

Português de Administração Educacional, realizado em Lisboa/PT, de 12 a 14 de abril de 2007].

GOMES, Ângela Maria de Castro. Repressão e mudanças no trabalho [...]. In.: **Revista Brasileira de História**, vol. 32, no 64. 2012.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8

BRASIL. **Quadro 23 - Provimento do cargo de direção escolar – Estado da Paraíba e Município de João Pessoa**. Estado da Paraíba a Lei N. 7.983, de 10 de abril de 2006; **Lei Orgânica do Município de João Pessoa**, de 2 de abril de 1990. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=26111-produto1-panorama-nacional-efetivacao-gestao-democratica-edu-basica-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=26111-produto1-panorama-nacional-efetivacao-gestao-democratica-edu-basica-pdf&Itemid=30192) Acessado em 09/11/2018.

Revista *Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. **Acessado em 15/10/2018.**

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21ª ed. São Paulo; Cortez, 2007.

## **WEBGRAFIA**

FOTOS DA ESCOLA E. E. E. F. José Vieira:

<http://escolajosevieirapb.blogspot.com>

FACEBOOK: @EscolaJoseVieira 2018.

## ANEXOS

### FOTOS DA ESCOLA

Figura 1



Fachada antes da reforma para o modelo padrão das escolas Estaduais em todo o Estado da PB.

Fonte: Arquivo pessoal da escola no FACEBOOK oficial, (2018). Sob o nome da escola.

Figura 2



Frente da E. E. E. F. José Vieira, reformada esse ano 2018, com o modelo padrão para as escolas Estaduais em todo o Estado da Paraíba.

Fonte: Arquivo pessoal da escola no FACEBOOK oficial, (2018). Sob o nome da escola.

Figura 3



Pátio da escola.

Fonte: Arquivo pessoal da escola no FACEBOOK oficial, (2018). Sob o nome da escola

Figura 4



Ao fundo, onde parece uma janela, fica a cantina. Os alunos estão sentados nos bancos que fazem parte do refeitório, as mesas estão dispostas ao fundo, nas duas laterais.

Fonte: Arquivo pessoal da escola no FACEBOOK oficial, (2018). Sob o nome da escola.

Figura 5



Sala de aula. Prof<sup>a</sup> mediando atividade lúdica.

Fonte: Arquivo pessoal da escola no FACEBOOK oficial, (2018). Sob o nome da escola.

## QUADROS

**Quadro 23 - Provimento do cargo de direção escolar – Estado da Paraíba e Município de João Pessoa**

Dispositivo legal	Cargo e mandato	Acesso ao cargo	Etapas	Requisitos	Participantes no processo
Lei nº 7.983, de 10 de abril de 2006	- Diretor e Vice diretor	ELEIÇÃO E FORMAÇÃO:	1.Candidatura	I - estejam em exercício de cargo de carreira dos profissionais da educação	São considerados eleitores:
Dispõe sobre o processo para provimento dos cargos de Diretor e Vice-Diretor das Escolas da Rede Estadual de Ensino e dá outras providências	- 2 anos de mandato	Art. 1º - A nomeação para o exercício dos cargos de provimento em comissão de Diretor e Vice-Diretor das Escolas das Redes Estaduais de Ensino será efetivada pelo Chefe do Poder Executivo Estadual ou pela autoridade por ele delegada, após escolha realizada pela comunidade escolar, mediante processo eletivo	2. Eleição	II - tenham formação específica mínima obtida em curso de licenciatura plena, para os cargos de Diretor e Vice-Diretor de escola de EF de 5ª a 8ª séries e de escolas de EM e curso de ensino médio, na modalidade Normal, para os cargos de direção de escola de EF de 1ª a 4ª séries	I - professores
	*permitida apenas uma recondução consecutiva		3. Formação	III - tenham experiência mínima de 2 anos no ensino público estadual	II - especialistas em educação
			*o atestado de frequência no curso preparatório é condição indispensável para a nomeação dos eleitos	IV - tenham 1 ano contínuo de efetivo exercício na escola	III - servidores da escola ou de outras áreas à disposição da escola, com, pelo menos, 6 meses de trabalho efetivo

				V - comprometam-se, se eleitos, a não exercer outro mandato simultâneo, de administração na esfera estadual ou em outras esferas do poder público ou privado	IV - pai, mãe ou responsável por aluno
				VI - comprometam-se, se eleitos, a ter disponibilidade de 40 horas semanais	V - alunos com idade mínima de 12 anos, regularmente matriculados
				VIII - não tenham sofrido penalidade, por força de procedimento administrativo disciplinar, no triênio anterior ao pleito	

Fonte: Sites das Secretarias de Educação; buscadores da internet.