



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y LA
COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

O PAPEL DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA
GESTÃO AUTÔNOMA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA
ESTADUAL PADRE JOÃO MONTEZ

Raidalva Bastos Alves Melo

Asunción, Paraguay

2020

Raidalva Bastos Alves Melo

**O PAPEL DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO
AUTÔNOMA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA ESTADUAL PADRE
JOÃO MONTEZ**

Tese apresentada a UAA – Universidad Autónoma de Asunción, como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Ciências da Educação.

Orientadora: Dr^a Daniela Ruiz Diaz Morales

Asunción, Paraguay

2020

Ficha catalográfica

Melo, Raidalva Bastos Alves.

O papel do diretor na construção de uma gestão autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez/Raidalva Bastos Alves Melo.

BAHIA/BRASIL, 2020

103f

Orientadora: Dr^a Daniela Ruiz Diaz Morales

Tese de Mestrado em Ciências da Educação.

1. O papel do diretor
2. Gestão
3. Autônoma e participativa

Raidalva Bastos Alves Melo

**O PAPEL DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO
AUTÔNOMA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA ESTADUAL PADRE
JOÃO MONTEZ**

Esta Tese foi avaliada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Ciências da
Educação pela Universidad Autónoma de Asunción – UAA

BANCA EXAMINADORA:

Agradeço a Deus a quem devo toda honra e toda glória.

Este trabalho não seria possível sem a contribuição de inúmeras pessoas que me ajudaram durante este processo de mestrado.

Aos meus familiares pelo apoio e aos meus filhos Thamara e Victor pelas palavras de incentivo que foram muito importantes para mim.

As meninas do Pará, Rosângela, Zenilda, Elisângela, Lílian e Luciana que me ensinaram o caminho.

A todos os colegas da turma, em especial: Mara, Zaiana, Fabiana, Patrícia, Malvina e Daniela pelos momentos compartilhados no decorrer do curso.

A todos os meus amigos pela atenção e momentos de descontração, a amiga Helena e a promotora Luana obrigada por compartilharem muitos momentos de desafios.

A equipe da Escola Estadual Padre João Montez pela contribuição na pesquisa e equipe dos Colégios Luís Eduardo Magalhães e Presidente Castelo Branco pela compreensão durante todo esse processo.

Aos professores do mestrado por todas as contribuições no decorrer das disciplinas ministradas, em especial, a Doutora Daniela Ruiz Diaz Morales minha orientadora, pela confiança, respeito e seriedade com que me conduziu durante a construção desse trabalho.

A Ana Paula da Silva França em especial, saiba que sem o seu apoio provavelmente não teria conseguido realizar este trabalho. Muito obrigada! Serei eternamente grata.

Está comprovado que somente os processos participativos produzem um significado concreto e duradouro no desenvolvimento social e individual.

(Luck e Lima, 2006, p. 16)

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	x
RESUMO	xi
RESUMEN	xii
INTRODUÇÃO	1
1. CONTEXTO HISTÓRICO	5
1.1 Conceito e contexto de gestão	5
1.2 As mudanças nos modelos de gestão	14
2. GESTÃO AUTÔNOMA E PARTICIPATIVA	18
2.1 Descentralização de poder e gestão compartilhada com autonomia	18
2.2 O papel do diretor escolar e suas principais características	23
2.3 Gestão de pessoas, pedagógicas e financeiras da escola	26
2.4 Formação profissional de diretores.....	34
2.5 Eleição para diretor escolar dentro do processo democrático	39
3. FAMÍLIA E ESCOLA	45
3.1 Um desafio para a gestão autônoma e participativa	45
3.2 Estratégias e processos de integração entre família e escola.....	48
4. DESENHO METODOLÓGICO	53
4.1 O problema.....	53
4.2 Desenho de investigação	54
4.3 Tipo de investigação.....	55
4.4 Enfoque da pesquisa	55
4.5 Delimitação geográfica.....	57
4.6 Delimitação temporal	58
4.7 Unidade de análise	59
4.8 Os participantes da pesquisa.....	60
4.9 Processo de seleção da unidade de análise e dos participantes	61
4.10 Técnicas e instrumentos para coleta de dados	62
4.11 Validação do instrumento de pesquisa.....	62
4.12 Procedimento metodológico adotado.....	64
4.13 Processamento dos dados	66
5. RESULTADOS	67

5.1 Análise dos dados coletados	67
5.2 Análise dos questionários – categoria professores	68
5.3 Análise das entrevistas – categoria equipe gestora	78
5.4 Análise documental – categoria pesquisadora	82
5.5 Análise comparativa dos dados coletados.....	85
CONCLUSÃO	87
RECOMENDAÇÕES	90
REFERÊNCIAS	91
Apêndice A – Formulário de validação do instrumento de pesquisa.....	95
Apêndice B – Questionário destinado ao professor	99
Apêndice C – Entrevista destinada a equipe gestora	101
Anexo A – Figura 1.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Modelo para a validação do instrumento de pesquisa.....	62
Quadro 02 – Modelo de gestão.....	68
Quadro 03 – O papel do diretor.....	69
Quadro 04 – A principal característica do gestor.....	69
Quadro 05 – As atividades desenvolvidas pelo diretor escolar.....	70
Quadro 06 – Clima institucional.....	71
Quadro 07 – Divulgação das principais decisões tomadas.....	73
Quadro 08 – As estratégias utilizadas pelo diretor.....	74
Quadro 09 – Atuação do Conselho Escolar.....	76
Quadro 10 – As ações planejadas e desenvolvidas na escola.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – As atividades desenvolvidas pelo diretor escolar.....	70
Gráfico 02 – Divulgação das principais decisões tomadas.....	73
Gráfico 03 – As estratégias utilizadas pelo diretor.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DCNEB – Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica

EJA – Educação de Jovens e Adultos

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

NTE – Núcleo Territorial de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

TGA – Teoria Geral da Administração

UAA – Universidad Autónoma de Asunción

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UNEB – Universidade Estadual da Bahia

RESUMO

Esta pesquisa tem como tema “O papel do diretor na construção de uma gestão autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez”. Tal pesquisa percorreu durante os anos de 2017 a 2019, e teve como objetivo geral analisar o papel do diretor escolar para a construção de uma escola autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez no município de Pojuca – Bahia – Brasil. Assim como são elencados os objetivos específicos: identificar o papel do diretor escolar frente às novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão autônoma e participativa; descrever as principais características de um gestor escolar autônomo e participativo segundo as percepções dos docentes; verificar se a formação profissional do diretor escolar contribui para a organização e a construção de uma gestão autônoma e participativa; e explicitar a eleição direta para a escolha do diretor escolar promovendo o modelo de gestão com autonomia pedagógica e financeira. Por isso, justifica-se a escolha dessa temática, uma vez que pode contribuir para uma melhoria na qualidade administrativa da Instituição Educacional pesquisada. Atribui-se a isso a questão das eleições comunitárias e ou adoções de critérios técnicos específicos para escolha dos diretores escolares, a construção de uma gestão autônoma e participativa. Na metodologia, foi não experimental, descritiva, de corte transversal e enfoque misto, y se definiu-se a delimitação geográfica e a temporal, apontando a unidade de análise e os participantes da pesquisa, a amostra foi considerada como não probabilística e intencional. As técnicas e instrumentos para a coleta de dados, foram: o questionário, a entrevista e a análise documental. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir significativamente no fazer educativo dos envolvidos. Por isso, é preciso um empenho das várias esferas sociais para que tais mudanças aconteçam efetivamente dentro do contexto educacional das escolas públicas.

Palavras-chave: o papel do diretor, gestão, autônoma e participativa.

RESUMEN

Esta investigación tiene como tema "El papel del director en la construcción de una gestión autónoma y participativa en la Escuela Estatal Padre João Montez". Esta investigación fue realizada durante los años 2017 a 2019, y tuvo como objetivo general analizar el papel del director escolar para la construcción de una escuela autónoma y participativa en la Escuela Estatal Padre João Montez en el municipio de Pojuca - Bahía - Brasil. Los objetivos específicos fueron: identificar el papel del director escolar frente a las nuevas exigencias educativas para la concreción de una gestión autónoma y participativa; describir las principales características de un gestor escolar autónomo y participativo según las percepciones de los docentes; verificar si la formación profesional del director escolar contribuye a la organización y construcción de una gestión autónoma y participativa; y explicitar la elección directa para la elección del director escolar promoviendo el modelo de gestión con autonomía pedagógica y financiera. Se justifica la elección de esta temática, ya que puede contribuir a una mejora en la calidad administrativa de la Institución Educativa investigada. Se atribuye a ello la cuestión de las elecciones comunitarias y / o adopciones de criterios técnicos específicos para la elección de los directores escolares, la construcción de una gestión autónoma y participativa. La metodología fue no experimental, descriptiva de corte transversal y enfoque mixto, y se definió la delimitación geográfica y la temporal, señalando la unidad de análisis y los participantes de la investigación, la muestra fue considerada como no probabilística e intencional. Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, fueron: o cuestionario, a entrevista e a análise documental. Se espera que los resultados de esta investigación puedan contribuir significativamente a la educación de los involucrados. Por eso, es necesario un empeño de las varias esferas sociales para que tales cambios ocurra efectivamente dentro del contexto educativo de las escuelas públicas.

Palabras clave: el papel del director, gestión, autónoma y participativa.

INTRODUÇÃO

O modelo de direção escolar, nos últimos anos, estava fundamentado na figura do diretor outorgado, sem voz própria dentro do estabelecimento de ensino, tendo sua função resumida a guardião e regente da Instituição Escolar. Isso, ao longo dos anos, foi mudando com as novas tendências, ideologias e concepções no modelo de gestão escolar, inserindo-se como mecanismo democrático para a promoção de uma formação cidadã participativa. Deste modo, o papel do diretor passa a ocupar uma posição de destaque na agenda de mudanças necessárias frente ao olhar despolitizado imposto há várias décadas na educação brasileira.

No contexto atual, a gestão escolar é entendida por meio das ações elaboradas pelos princípios da educação, ou seja, posiciona-se diretamente na unidade escolar, se encarrega dos afazeres que estão sob seu encargo, corrobora para que a educação pública seja um espaço democrático e participativo. Desta forma, o diretor escolar deve assumir uma postura autônoma e ao mesmo tempo participativa, visto que as escolas se beneficiam com a inserção da gestão escolar democrática.

Por isso, a escolha temática da pesquisa em questão, “O papel do diretor na construção de uma gestão autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez” no município de Pojuca – Bahia – Brasil, apresenta-se como uma investigação sugestiva e imprescindível para se compreender a importância do papel do diretor em uma gestão democrática. Sendo assim, a partir da clareza dos objetivos da pesquisa, enfatiza-se as problemáticas norteadoras da investigação:

1. Qual o papel do diretor frente às novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão autônoma e participativa?
2. Quais são as principais características de um gestor autônomo e participativo?
3. Como a formação profissional do diretor escolar pode contribuir para a organização e a construção de uma gestão autônoma e participativa?
4. De que modo a eleição direta para a escolha do diretor escolar promove o modelo de gestão com mais autonomia pedagógica e financeira?

Para averiguar as problemáticas descritas acima, buscando solucioná-las, estabeleceu-se como Objetivo Geral analisar o papel do diretor escolar para a construção de

uma escola autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez no município de Pojuca – Bahia – Brasil. Para tanto, estabeleceram-se os seguintes Objetivos Específicos:

1. Identificar o papel do diretor escolar frente às novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão autônoma e participativa;
2. Descrever as principais características de um gestor escolar autônomo e participativo segundo as percepções dos docentes;
3. Verificar se a formação profissional do diretor escolar contribui para a organização e a construção de uma gestão autônoma e participativa;
4. Explicitar a eleição direta para a escolha do diretor escolar promovendo o modelo de gestão com autonomia pedagógica e financeira.

Tendo em vista o exposto, justifica-se a escolha dessa temática, uma vez que pode contribuir para uma melhoria na qualidade administrativa da Instituição Educacional pesquisada. Já que se constitui este trabalho em espaço para discussão das eleições comunitárias, dos critérios técnicos específicos para escolha dos diretores escolares, enfim, para o debate a respeito da construção de uma gestão autônoma e participativa.

Assim, essa pesquisa é relevante para os envolvidos diretamente na escola, bem como para a própria sociedade em que ela está inserida. Verifica-se que hoje a escola se encontra no centro das atenções da sociedade, pois a mesma se constitui em um grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, como também é condição essencial para a qualidade de vida dos sujeitos.

Desta forma, as discussões realizadas neste campo apontam para adoção de um modelo mais autônomo e participativo, isto é, a realização de eleições diretas e/ou elaboração, por pessoas competentes e qualificadas para tal, de critérios técnicos e específicos para o provimento de cargo do diretor escolar. Neste tocante, é pertinente citar que tais modelos ou outros critérios que poderão ser construídos e adotados assegurarão aos diretores de escolas públicas uma autonomia mais consistente para a tomada de decisões na coletividade.

Nessa perspectiva, a figura do diretor torna-se peça fundamental para o acesso a uma educação que prime efetivamente pela qualidade e o atendimento dos cidadãos envolvidos nesse processo. Por conseguinte, é premissa de tais modelos que o sujeito que venha a ocupar o cargo de diretor seja portador de uma visão compartilhada de gestão com seus

colaboradores e com a comunidade em que a instituição de ensino se encontra, de modo que eles se sintam co-responsáveis pelo processo de tomada de decisões e participem de forma consciente.

Na perspectiva de buscar respostas para as problemáticas e alcançar os objetivos propostos, a metodologia da investigação usa neste estudo científico tem caráter não experimental; com enfoque misto, apresentando dados qualitativos e quantitativos; do tipo de pesquisa descritiva, envolvendo o uso de técnicas e instrumentos para a coleta de dados, como: o questionário, a entrevista e a análise documental. Essa investigação é de corte transversal, coletando os dados de uma única vez na unidade selecionada.

Ainda no que se refere à metodologia, definiu-se a delimitação geográfica e a temporal para, então, apontar a unidade de análise eleita e os participantes da pesquisa, fazendo-se, para tanto, uso de uma amostra não probabilística e intencional. Então, apontou-se o processo de seleção da unidade de análise e dos participantes. Em seguida, buscou-se 3 (três) doutores da área para analisarem e validarem os instrumentos de coleta de dados. Posteriormente, realizou-se o procedimento metodológico através da pesquisa bibliográfica, análise de documento, coleta, tabulação e análise dos dados, bem como o processamento dos mesmos.

Esta investigação está organizada em 6 (seis) capítulos, sendo que, o primeiro capítulo, procedeu-se à contextualização histórica da pesquisa em questão, abordando-se as mudanças no modelo de gestão e a construção de um conceito de gestão escolar para os dias atuais.

No segundo, gestão autônoma e participativa, discorre-se sobre: o papel do diretor escolar e suas principais características; a descentralização de poder e gestão compartilhada com autonomia; gestão de pessoas, pedagógicas e financeiras da escola; formação profissional de diretores; eleição para diretor escolar dentro do processo democrático.

No terceiro capítulo, família e escola, propõe-se um desafio para a gestão autônoma e participativa; discutem-se estratégias e processos de integração entre família e escola, na sociedade hodiernamente.

No quarto capítulo, apresenta-se o desenho metodológico da pesquisa: com as problemáticas, o objetivo geral, os objetivos específicos. Expõe-se ainda o desenho de investigação: o enfoque, o tipo de investigação, a delimitação geográfica, a delimitação

temporal, a população e a amostra, as técnicas e os instrumentos para coleta de dados, a validação do instrumento de pesquisa, o procedimento metodológico e o processamento dos dados.

No quinto capítulo, faz-se o apontamento dos resultados, análise e discussão dos dados coletados, mediante as considerações dos participantes da pesquisa. Logo, faz-se o uso do marco teórico sobre a temática, objetivando responder as problemáticas citadas.

Por fim, no sexto capítulo, encontra-se a conclusão a que se chegou após toda a investigação, destacando o alcance dos objetivos propostos que conduziram o processo de pesquisa. Ainda neste capítulo, apresentam-se algumas possíveis recomendações para cada categoria envolvida direta ou indiretamente na pesquisa e, logo após, expõem-se todas as referências utilizadas, tais como: Silva e Bernado (2016), Almeida (2014), Freitas (2009), Luck (2007), Paro (2000 e 2003), dentre outros pensadores e autores que discorrem sobre a temática.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir com profundas transformações no fazer administrativo dos envolvidos, para que se perceba que a necessidade de mudar é urgente. Isso é imprescindível, posto que é preciso um empenho das várias esferas sociais para que tais mudanças aconteçam efetivamente dentro do contexto educacional das escolas públicas.

1. CONTEXTO HISTÓRICO

1.1 Conceito e contexto de gestão

A temática gestão escolar vem-se consolidando como um significativo campo de pesquisa científica, por estar ocupando espaço importantíssimo em processos formativos do ser humano em decorrência das acentuadas transformações e do conhecimento acelerado que vem se configurando na sociedade contemporânea.

Desta maneira, faz-se imprescindível o levantamento do debate referente, aos contextos e aos conceitos dos quais se constituíram os procedimentos da gestão escolar. Inicialmente explana-se sobre a abordagem dos teóricos que se guiaram na Teoria Geral da Administração – TGA para levantarem as próprias teorias da administração escolar, destacando o papel do administrador escolar. Seguidamente, vem a abordagem da transição para a concepção de gestão escolar e os conceitos de gestão autônoma e participativa.

À medida que a Administração se defronta com novas situações que surgem no decorrer do tempo, as doutrinas e teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis. Isso explica, em parte, os gradativos passos da TGA no decorrer dos tempos e a gradativa abrangência e complexidade [...]. A teoria administrativa está continuamente se expandindo e se ampliando. (Chiavenato, 2000, p. 9).

Do ponto de vista de Chiavenato (2000), o conceito de administração tem sua origem do latim *ad*, que significa – direção, e *minister*, que é – subordinação, isso, quer dizer pessoa que presta um serviço sob o comando de outro. A expressão administração sofreu modificação no seu significado original, sendo compreendida como uma ação ou objetivos propostos por uma transformação através do planejamento, direção e controle das áreas e níveis de uma instituição, designado a alcançar os objetivos de forma mais apropriada para cada situação. O conceito de administração é abstraído dos categóricos sociais, que por sua vez, pode-se considerar o uso racional dos recursos para uma determinada finalidade.

A TGA estuda a Administração das organizações empresariais mediante os aspectos observáveis de interação e interdependência entre as 5 (cinco) variáveis principais, que são: *tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente*. Estas por sua vez, formam os principais elementos para desenvolver o “estudo da Administração das organizações e empresas. O

comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada um influencia e é influenciado pelos outros [...]. Na realidade, a adequação e integração entre essas cinco variáveis constitui o desafio da Administração”. (Chiavenato, 2000, p. 9),

De tal modo, na administração os princípios e o exercício do cargo estão ligados aos objetivos que se desejam alcançar e à natureza da organização no seu contexto social. Todavia, os princípios da Teoria Geral da Administração adentraram na organização empresarial através da divisão técnica, da especialização, da hierarquia de cargos, controlando o ritmo e a massificação de produção em série e unificada, contribuindo assim, para a seguridade do capitalismo.

Do mesmo modo, Paro (2000, p. 7) assegura que:

A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é usar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma alcança-los.

A composição da administração escolar por área de conhecimento, foi caracterizada por menções teóricas e práticas de cunho empresarial. E nos primeiros estudos de teóricos que abordam sobre a temática da administração escolar, seguiram um direcionamento por meio das teorias da administração empresarial, conferindo um nível de cientificidade apropriada à orientação da ação administrativa escolar, de modo que as instituições escolares alcançassem modelos de eficácia e acoplamento como outras organizações.

Na concepção Sander (2007), ao longo da década de 1930, a administração no campo educacional, depara-se mergulhado nas ideias progressistas educacionais, contrapondo a educação tradicional, que já não contribuía com crescimento do Brasil, avançando no caminho da industrialização. Naquele período, o contexto da educação, foi marcado pelo movimento pedagógico da Nova Escola e do efeito causado pela influência norte-americana de John Dewey. Neste cenário, tem-se destaque às produções dos autores: Leão, Querino Ribeiro, Lourenço Filho e Teixeira, por serem considerados os pioneiros nos escritos conceituais sobre o tema da administração escolar brasileira, favorecendo com seus estudos, as primeiras bases para a consolidação deste campo no Brasil.

Na primeira abordagem, adota-se como referencial a teoria de Antônio de Arruda Carneiro Leão que perante o alargamento educacional compreende que a administração na área da educação torna-se uma tarefa mais difícil, determinando outra percepção de administração, com ponto de vista, mais moderna, essa nova visão da administração escolar “começa a inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas”. (Leão, 1945, p. 154).

Nas afirmativas de Leão (1945) a estrutura administrativa desta época, especifica um modo organizacional fundamentado na hierarquia dos cargos exercidos, considerando o alicerce teórico do Fayolismo, ao qual abanca toda sua elaboração no âmbito educativo. Nesta perspectiva, o diretor educacional assume uma função essencial, já que, a ele compete orientar todo o processo modelador de outras vidas, ajudando a prosperar, intelectual e moralmente a comunidade escolar. Por ser ele o líder, o condutor educacional, o árbitro nos aspectos educacionais.

No entendimento de Leão (1945), o sujeito, para ser um diretor escolar deve atender aos requisitos de letramento e experiência na área, a medida que exercer as funções, de: dispor do orçamento para os serviços; revisar e determinar a política educacional, mediante os contextos sociais vivenciados e prevenções para o futuro; eleger o pessoal de apoio técnico; indicar a localização para acomodação da instituição escolar; participar dos programas escolares, bem como da elaboração, da revisão e da avaliação dos currículos; selecionar e distribuir materiais essenciais, etc.

Além disso, o indivíduo que assume a função de diretor escolar necessita aprofundar-se sobre os aspectos sociocultural e educacional em que vivencia, abarcando nos aportes teóricos da Psicologia, da Filosofia e da Sociologia Educacional, podendo assim, aprimorar estratégias administrativas para o desenvolvimento de ações, mediante a sua compreensão do espaço educacional.

Deste modo, o diretor não deixa de ser educador, porém, a sua atuação expande-se ao ocupar o cargo designado a ele. E torna-se o mediador das atividades realizadas na unidade escolar, “o líder de seus companheiros de trabalho, o galvanizador de uma comunhão de esforços e de ações em prol da obra educacional” (Leão, 1945, p. 167). Contudo, a teoria exibida pelo autor demonstra claramente a hierarquização administrativa do papel e do lugar que ocupa um administrador escolar.

Nesse mesmo período se destacou outro teórico, Querino Ribeiro onde sua principal obra sugere uma teorização nos aspectos de organização e administração da escola. Ele sustentada sua teoria de forma ampla e rica em detalhes, porém, apresenta-se neste breve estudo os principais aspectos da sua obra que é resultante do progresso social. Deste modo, dar-se mais importância para a escola como instituição social, “suas atividades específicas começam a ser sobrecarregadas pela multiplicação, variação e extensão das coisas que deve ensinar e fazer aprender”. (Ribeiro, 1986, p. 27).

O autor comenta que a estabilização do ensino público se submete ao investimento financeiro recebido, implicando às instituições, a responsabilidade em responder com o máximo de resultados positivos. Além disso, a nova situação carece de organismos intermediários que deem garantias desses resultados. Sendo assim, a administração da escola trabalha “como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-la e garantir-lhe o bom êxito”. (Ribeiro, 1986, p. 30).

O primeiro fundamento dessa teoria, tem como embasamento as atividades escolares, nesse sentido, a administração deve voltar seu atendimento a uma política educacional, operando como meio, a conseguir o alcance dos objetivos e ideais sugeridos pela filosofia de educação, esta, por sua vez, é para Ribeiro (1986), a condição e a justificativa para as razões a que se educa e determina as finalidades que espera alcançar com o processo educativo.

O segundo fundamento da teoria do autor se constitui em decorrência da concepção educacional dos pressupostos recorrentes do movimento pedagógico da Escola Nova, em concordância com o processo moderno de escolarização que seguem os princípios de: Liberdade; Responsabilidade; Unidade; Economia; e Flexibilidade.

O terceiro fundamento mencionado por Ribeiro (1986), está vinculado aos estudos realizados na administração escolar com outras áreas da administração geral, ao considerar que as 2 (duas) linhas possuem características, processos e objetivos muito próximo. É salutar, dizer que o autor se inspirou na teoria Administrativa Científica de Taylor e na Teoria Clássica de Fayol, buscando elementos essenciais à sua teoria de administração escolar. Para ele o princípio fundamental é a autoridade, acredita que o conceito de autoridade advém do direito de mandar, se fazer obedecer e crer. O alicerce das relações humanas deve se pautar

na estrutura hierárquica para qualquer instituição, sendo o diretor considerado autoridade por excelência.

Segundo o pensamento de Ribeiro (1986) para realizar uma boa administração escolar é preciso de regulação das relações, que definem as normas e regras de relacionamento entre as pessoas, os materiais e produtos usados, portanto, devem-se descrever claramente como os sujeitos fazem uso dos materiais, assim como, as instruções referentes as “técnicas, processo, cuidados, precauções e demais medidas pertinentes. Os regulamentos estabelecem as normas de procedimentos dos indivíduos em relação aos chefes, subordinados e colegas do mesmo nível hierárquico” (Ribeiro, 1986, p. 140). Ainda argumenta que o método de organização escolar tome direcionamento aos objetivos a que se pretendem alcançar.

O autor resume sua teoria da Administração Escolar afirmando que ela consiste em um “complexo de processos, cientificamente determináveis, que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia”. (Ribeiro, 1986, p. 179).

Dando continuidade aos estudos dos conceitos e contextos da administração escolar, a penúltima teoria apresentada é de Manoel Bergström Lourenço Filho. O trabalho do autor tem como alvo principal analisar a contribuição que as escolas oferecem para o acrescentamento econômico de um país, as unidades escolares existentes devem produzir alguma coisa em escala quantitativa e qualitativa, visando o crescimento de uma sociedade.

Neste contexto, Almeida (2014) assegura que a atividade da administração escolar adquire importância, fazendo-se indispensável reconhecer e conhecer os processos administrativos como um todo, e, também o aumento cíclico, tão importante quanto o comportamento de um administrador nas atividades e situações apresentadas no cotidiano da escola. As novas teorias almejam o aprimoramento das teorias clássicas e não a sua rejeição, as instituições escolares necessitam de planejamento, de coordenação, de controle e de avaliação, tanto quando de consideração e valorização das relações interpessoais.

Para Lourenço Filho (2007), a organização e a administração não acabam entre si, elas são como um meio, tornando as unidades escolares mais eficientes, justificando os esforços para o funcionamento satisfatório. Por isso, este princípio induz a idealização de novas doutrinas e novas teorias administrativas.

Essa organização e administração escolar é ajustada em 4 (quatro) níveis, que são eles: os alunos, os mestres, os diretores e os chefes em outras esferas. O papel dos alunos é aprender, adquirir formas uteis de comportamento e discernimento, conduzidos pelos mestres; os mestres é organizar e administrar as tarefas dos discípulos, neste caso, os alunos; os diretores competem exercer sobre os mestres, alunos e familiares, toda a autoridade e ou dever que as esferas mais amplas lhes delegarem ao assumir a função.

Com relação aos outros teóricos a diferença da teoria de Lourenço Filho é que a escola, trata de ensinar e não trata de produtos, como nas empresas, as ações administrativas nas escolas necessitam considerar a interrelação entre os seres humanas, levando os indivíduos envolvidos na ação educativa a revolverem o senso de solidariedade e participação nas atividades propostas, fazendo-os co-responsáveis de toda a ação.

O último dos teóricos a ser mencionado é o autor Anísio Teixeira que não escreveu uma obra sobre a Teoria da Administração Escolar, mas, deixou registros escritos e profundas reflexões de experiências práticas em administração. Dessa forma, o autor implanta os ideários de qualidade da educação na discussão do acesso e permanência na escola, também era preciso que todos aprendessem a ler e escrever. A partir dessa mudança de pensamento e conseqüentemente, também foram ocorrendo várias transformações nos métodos e nos processos de ensino.

Com a teoria de Teixeira (1964), vem também os mesmos pensamentos dos outros autores quanto às transformações na organização escolar, visto que as mudanças da sociedade colocaram a instituição de ensino na esfera das necessidades particulares e sociais. Após experiências e estudos na área o autor conclui que as funções de administrar, ensinar e guiar, antes intrinsecamente ligados a ação de educar, agora, constitui-se nas funções da administração escolar que podem ser de um supervisor de ensino, um orientador, dentre outros, estas funções são inerentes ao fazer educativo, e apenas o educador pode fazer administração escolar.

Teixeira (1964), rejeita a ideologia das teorias administrativas agregada nas fábricas para a área educacional, por assumirem nestes processos, funções e objetivos diferentes, uma vez que na administração escolar os setores e instâncias da instituição trabalham a favor de um objetivo comum, a formação cidadã e intelectual do aluno, assim, seus setores são interligados e condicionados aos sujeitos envolvidos no processo humano, e não material.

Com isso, o autor rompe com pensamentos enraizados no meio educacional e inicia-se a justificação de princípios administrativos aceitáveis para a educação, indo até o fim da década de 1970.

Portanto, as novas teorias surgem a partir da mobilização político-democrática em todo o país, e na administração escolar as teorias vêm dando ênfase ao enfoque sociológico. Este enfoque advém das lutas pela democracia, cidadania, consolidação dos estudos pós-graduação e etc. neste cenário, nasce uma nova corrente, que para a administração educacional, ganha um novo olhar, com especificidades próprias, sobretudo, à natureza do fazer pedagógico nas escalas e bem como dos objetivos a serem obtidos pelas instituições. Isso, mediante o pensamento de Sander (1995).

Esta nova corrente, formada por educadores críticos para discutirem a administração, que é entendida como mediação, ou mesmo, requer uma adaptação dos recursos e meios usados aos objetivos previstos de alcance, por isso, quando se mudam os objetivos, mudam-se a forma administrativa. O princípio da administração é a lógica entre meios e finalidade. Portanto, a escola tem por finalidade cumprir a sua função social, difundir o conhecimento produzido e acumulado em todo o percurso da história.

Logo no início dos anos de 1980, por consequência de as ciências sociais influenciarem no tocante do novo cenário da gestão escolar, é que a temática gestão autônoma e participativa, envolvendo os diversos segmentos escolares torna-se relevante, devido aos novos desafios atribuídos à sociedade democrática. Neste mesmo período é dado início ao movimento que é favorável à descentralização da gestão escolar pública. A partir daí, aparecem as reformas educacionais e legislativas, reconhecendo o movimento, e assim como, o fortalecimento do discurso sobre a qualidade da educação.

Prontamente, a Constituição Federal do Brasil de 1988 é aprovada, solidificando a gestão democrática nos sistemas de ensino, situando no Artigo 205 que a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, promovida e incentivada em colaboração da sociedade, mirando o pleno desenvolvimento do sujeito, preparando-o para o exercício da cidadania e qualificando-o para o trabalho, pautando o ensino nos princípios do Artigo 206, assim, como seguem.

Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade; [...]. (Brasil, 2012, p. 121).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN de número 9394/96 vem reforçar o que diz a Constituição (1988), e amplia a direção tomada para a democratização do ensino. No Artigo 13, inciso I, afirma a participação efetiva dos profissionais e da comunidade educativa na elaboração da proposta pedagógica, bem como, na colaboração e articulação das atividades direcionadas à escola e à família, e no Artigo 15, menciona uma progressiva aquisição da autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira nas unidades públicas de ensino.

Contudo, a gestão democrática está diretamente ligada a uma abordagem administrativa educacional advinda das últimas décadas, e, é percebida no sentido mais amplo da palavra. Desse modo, reconhece a importância da modificação dos nomes e da concepção conferida as terminologias: administração e gestão, distinguindo-as entre si, como modo de gerar novos significados para o exercício da função.

Assim sendo, a gestão escolar é defendida por corresponder as exigências dos processos educacionais e compreender que a realidade em constante dinâmica reflete nos acontecimentos, que conseqüentemente, alterem os significados no transcorrer “do tempo, de acordo com a evolução das experiências, em vista de que os termos empregados para representa-los, em uma ocasião, deixam de expressar plenamente toda a riqueza dos novos entendimentos e desdobramentos”. (Luck, 2007, p. 47).

Mediante o entendimento de Luck (2007), o conceito de gestão excede o conceito de administração, por assentar-se no elemento humanitário, em termos de mobilidade e organização coletiva, assumindo uma condição primordial na qualidade do ensino e na transformação da identidade das instituições educativas que seguem os princípios básicos da democratização.

Nessa visão, a administração torna-se um elemento da gestão que obedece ao gerenciamento de pessoas, tempo, recursos, bem como outras atividades. Apesar disso, a gestão requer práticas mais abrangentes, que envolvam as esferas socioculturais, políticas e pedagógicas da ação educativa, tendo a nomenclatura “gestão democrática” referenciada também como gestão participativa.

Todavia, torna-se redundante o uso das expressões – gestão democrática, e ou – gestão participativa. Para (Luck, 2007), a redundância é de um todo útil, servindo para assinalar as dimensões importantes da gestão educacional democrática/participativa, implicando no processo educacional a transformação, na medida que os envolvidos tomam consciência e responsabilidade das ações horizontalizadas, colegiadas e coordenadas.

Neste sentido, a democratização da gestão escolar estabelece mudanças profundas nas ações e pensamentos dos integrantes de toda a comunidade educativa, que se configura em “tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional”. (Gadotti, 1994, p. 6).

A variação de administração para gestão escolar partiu de uma organização social e política decorrente das mais diversas contradições e contribuições dos acontecimentos históricos, rompendo com antigos paradigmas e criando novas possibilidades.

Nesse novo panorama, a gestão escolar vem sendo temática de debates dos múltiplos segmentos da comunidade educacional, a saber pontos como: a avaliação educativa, coordenação, planejamento, projeto político pedagógico, eleições, e bem como outros atos e disposições do contexto escolar, que carecem do envolvimento efetivo dos funcionários, da família, dos alunos, entre outras partes da comunidade escolar que fazem parte da esfera educacional, cheios de contrassensos para serem discutidos e/ou aceitáveis, visando alcançar objetivos em comum.

A escola democrática é, pois, aquela que permite a manifestação de várias contradições que perpassam a escola e que, na sua forma de organização, permite o aprendizado a respeito da natureza dos conflitos e das contradições existentes na sociedade de hoje. (Rodrigues, 2003, p. 60).

Com todas essas mudanças, cabe somente repensar as reorganizações e as estratégias de participação efetiva nas unidades escolares, como também a estruturação da gestão participativa, neste sentido, tem-se uma equipe gestora, trabalhando coletivamente em prol de um bem comum, em vista, à melhoria do atendimento e da qualidade educacional. Sendo esta mudança, estabelecida como o novo conceito e contexto de gestão escolar, em uma concepção atual de escola autônoma e participativa.

1.2 As mudanças nos modelos de gestão

Apresenta-se uma síntese das transformações nos modelos da gestão escolar e das novas propostas de gestão na esfera da educação, levando a uma densa reflexão com relação as consequências e efeitos para/com os atores sociais envolvidos, que, de uma certa forma, influenciam direta ou indiretamente na gestão escolar.

Tomando como base o princípio da gestão democrática na escola como prática a ser incorporada, que já está consolidada e vigora com a promulgação da Constituição Federal/88, como mencionado anteriormente, é que vem oscilando na educação 2 (duas) concepções de gestão democrática, sendo:

Uma formal e burocrática, onde o Projeto Político Pedagógico – PPP é apenas reformulado e sem a participação coletiva; o diretor centraliza a autonomia e não se preocupa com as questões sociais; o planejamento não é participativo e serve para repassar as informações e datas comemorativas; o ambiente escolar é desagradável e os funcionários não tem bom relacionamento; o Conselho Escolar exerce função burocrática; e a comunidade escolar (professores, alunos, familiares, etc.) tem pouca ou nenhuma participação.

E outra autônoma e participativa, sendo que, o PPP é construído coletivamente por seus diversos segmentos da escola; o diretor distribui igualmente a autonomia e, é atento aos fatores sociais no entorno escolar; o planejamento das ações escolares é participativo e flexível, valorizando a opinião e sugestão de todos; o ambiente educacional é agradável, colaborativo e respeitoso; o Conselho Escolar é atuante e consciente da sua função para com a escola; e a comunidade escolar tem maior participação nas tomadas de decisões.

Desta forma, a gestão formal e burocrática disfarça a realidade dos problemas encontrados dentro e fora das instituições, sem levar em conta as experiências existentes no

contexto escolar, agindo de modo errôneo, mesmo consciente de que as práticas devem ser exercidas de maneiras bem diferentes, conduzem a educação como um processo tendencioso a acontecimentos por acasos, não compreendendo-o como um processo interligado ao ensino e aprendizagem.

Por outro lado, a gestão autônoma e participativa tem características direcionadas para o processo ensino-aprendizagem, neste caso, preocupa-se para/com o êxito educacional. A característica fundamental desse modelo de gestão é a participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar, que seja, externa ou interna. Porém, esse modelo de gestão não é o perfeito, mas, representa a melhor proposta que acumulam mecanismos de direcionamento para as instituições educacionais.

Sabe-se que, nessa nova concepção de gestão, acarreta consigo um formato da gestão burocrática, ainda que não diretamente. Logo, se faz urgente e necessário a adequação e transformação dessa triste realidade que algumas instituições vivenciam até os dias atuais. Perante a tais mudanças, a gestão escolar precisa estar munida de elementos essenciais que deem suporte a responder e buscar soluções para as novas demandas sociais, e, ao mesmo tempo, preparar indivíduos pensantes de forma crítica e ativa para enfrentar os desafios que a sociedade contemporânea apresenta.

Os autores Enguita (2004) e Sennett (2001), contextualiza muito bem o novo modelo de gestão escolar, simbolizando o cenário educacional nos seus aspectos estruturais mais relevantes, que diz respeito: a política; a legislação e a gestão. Que seja, em nível Estadual ou no contexto social da escola, na prática rotineira, ou até mesmo, na relação do gestor com a comunidade escolar.

Nos escritos de Enguita (2004), aparece 3 (três) aspectos importantes no processo de mudanças nos modelos de gestão, que são eles:

O primeiro aspecto, ressalta que o colapso do sistema educativo foi resultante de um movimento histórico, a exemplo disso, são as mudanças que anteriormente aconteciam entre gerações, mas atualmente elas acontecem na mesma geração que se vivencia. Isto é, todos os sujeitos, não importa a idade, vivenciam as mesmas mudanças e procuram se ajustarem a essas mudanças. Com essa exigência, a escola e a gestão escolar devem adaptar-se aos novos sistemas de ensino.

O segundo aspecto ressaltante, diz respeito sobre a constante e avançada transformação promovida pela avalanche chamada globalização, com o enfoque voltado para o multiculturalismo, que a sociedade atual vivencia. Outro ponto fundamental mencionado por Enguita (2004) é que a escola assume novas responsabilidades e se coloca frente as novas culturas e valores diferenciados, tendo que estruturar-se em práticas e ações inovadoras para aprender a lidar com esse novo cenário. Para esse aspecto, o autor apresenta 2 (duas) sugestões, que são: aculturação e tolerância, destacando ainda, que esse ponto de vista reincide na formação, principalmente do gestor escolar.

O terceiro aspecto, são as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, exigindo do trabalhador mais flexibilidade e aptidões para exercer diferentes funções e ajustar-se as demandas do mercado de trabalho; as empresas ganham legitimidade como organização; e o campo educacional adquire mais valorização e direitos, em especial, à aquisição dos títulos escolares e acadêmicos.

Já nas afirmações do autor Sennett (2001), a inquietação é mostrar as novas condições de trabalho na conjuntura atual, que afetam direta ou indiretamente o estilo de vida dos indivíduos. Para o autor, existe um sistema de domínio das formas modernas de flexibilidade e, por isso, dispõe de 3 (três) elementos essenciais. Sendo o primeiro elemento, a reinvenção descontínua de instituições onde expressa os ideais de que o presente vire algo interrompido do passado. Além do mais, a reengenharia organizacional, aliada aos avanços e as mudanças na área tecnológica contribuíram significativamente para a redução de empregos no mercado de trabalho.

Essa flexibilidade no campo da produção ampara-se na volatilidade da demanda do consumidor, que induz ao segundo elemento, citado por Sennett (2001), a especialização flexível de produção, possibilitando uma resposta ágil da inovação e da mudança, que vem manifestar nas transformações cotidianas no campo da produção o que requer respostas ainda mais ágil do trabalho que necessita apresentar as habilidades correspondentes para esta nova dinâmica.

A concentração do poder sem centralização, é o terceiro elemento sustentado por Sennett (2001), que faz uma relação direta entre esse elemento e a gestão escolar. Essa nova organização escolar que descentraliza o poder, aparentemente, oferece aos indivíduos de baixas divisões mais controle das atividades desenvolvidas. No entanto, o autor afirma que essa possa ser uma falsa ideologia dos sistemas, pois, existem poucos espaços para que esses

indivíduos expõem suas opiniões e vontades, uma vez que, os líderes têm total controle sobre seus atos. Portanto, dentro das instituições escolares que perpetram a concentração sem centralização, é ao mesmo tempo visível a superioridade do gestor sob seus subordinados.

Destarte, os autores Erguita (2004) e Sennett (2001), vem com suas ideias esclarecer a utopia de ter superado o modelo de gestão escolar centralizador e que na conjuntura atual está fundamentando o modelo democrático participativo de gestão. Embora entre eles possam existir qualificações diferentes o que aparenta ser consensual. Esse novo modelo é advindo das novas teorias, leis e políticas educacionais que perpetuam nas práticas escolares.

Portanto, “exige uma mudança radical na cultura organizacional da escola [...]. Ainda, mesmo havendo um viés social, político, democrático e transparente na gestão escolar (recomendado), não podemos deixar de lado as questões burocráticas e legais do modelo burocrático de administração pública” (Silva et al., 2016, p. 305). No sentido, de promover uma maior interação no processo de autoafirmação da gestão participativa. Com isso pode-se “levar em conta que o gestor transita entre o político, o técnico e o burocrático não deve ser impedimento para [...] construir e consolidar a democracia, autonomia e participação como uma realidade na escola”. (Silva et al., 2016, p. 305).

A gestão escolar participativa, tende ser uma ação democrática, edificada pela comunidade educacional, isso, significa o envolvimento de todas as partes que a compõe, tais como: funcionários, educandos e familiares. Pois, há um entendimento que sozinho o diretor escolar não consegue alcançar a tão desejada gestão participativa. Acredita-se “que, se o gestor educacional apenas afirmar que irá realizar uma gestão participativa e suas ações neguem esta proposta, dificilmente ele conseguirá implantar este novo paradigma de gestão”. (Silva e Bernado, 2016, p. 306).

Nessa nova visão, do modelo de gestão escolar, os gestores devem re-conhecer a pluralidade sociocultural da comunidade em que a escola está inserida, realizando efetivas práticas educacionais que considerem esta pluralidade. A partir desse re-conhecimento, cabe então, “construir caminhos mais concretos [...]. Almejar a práxis (reflexão na ação) deve ser objetivo de um gestor que quer estabelecer em sua escola: a combinação entre autonomia da comunidade escolar e do seu entorno”. (Silva e Bernado, 2016, p. 306).

2. GESTÃO AUTÔNOMA E PARTICIPATIVA

2.1 Descentralização de poder e gestão compartilhada com autonomia

Para melhor entendimento far-se-á uma breve comparação das principais características entre os termos centralização e descentralização, isso, mediante as considerações do pensamento de Chiavenato (2000).

As características da centralização, enfatizam principalmente as relações escalares, o mesmo que, a cadeia de comando. A sua organização é configurada na premissa de que o sujeito que se encontra no auge tem a mais alta autoridade com relação aos demais sujeitos que estão abaixo, de acordo com sua posição no respectivo organograma de escala. A cadeia de escala ou de comando está fortemente ligada com a unidade comandante.

As características da descentralização, as decisões são pulverizadas nos níveis mais baixos de qualquer organização. A tendência atual tem por finalidade descentralizar para promover melhorias na utilização dos recursos humanitários. Na definição do princípio que orienta a descentralização, a autoridade para tomar decisões ou até mesmo para colocar em prática uma ação deve ser delegada ao mais próxima possível do cenário vivenciado por todos.

Na concepção de Chiavenato (2000, p. 185), a definição da centralização e da descentralização de poder está relacionada ao coeficiente “hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está alocada próximo ao topo da organização. Com a descentralização, a autoridade de tomar decisões é deslocada para os níveis mais baixos da organização”.

Contudo, os modelos de gestão escolar, nos últimos anos esteve fundamentado na figura do diretor outorgado, sem voz própria dentro do estabelecimento de ensino, tendo sua função resumida a guardião e regente na instituição de ensino. Por outro lado, estudos mais atuais realizados neste campo apontam para adoção de um novo modelo de gestão mais participativo, através da realização de eleições diretas e ou elaboração, por pessoas competentes e qualificadas para tal, de critérios técnicos e específicos para o provimento do cargo de gestor de escolas públicas.

Neste tocante, é pertinente citar que tais modelos ou outros critérios que foram construídos e adotados pelas escolas, venham assegurar aos gestores uma autonomia mais

ampla e mais consistente para a tomada de decisões, e para a construção de uma gestão descentralizadora, participativa e dinâmica da escola. Em outras palavras, pode-se dizer que tais modelos e critérios são o modo em que se articula as incumbências existentes no estabelecimento de ensino, respeitando as normas comuns do sistema educacional, a partir das considerações de Oliveira e Lima (2017, p. 287).

A questão da gestão autônoma e participativa, implantada nas escolas defende pontos urgentes que efetivamente podem contribuir para uma melhoria na qualidade administrativa e pedagógica nas Instituições Públicas de Educação. Portanto, insere-se como mecanismo democrático para promoção de uma formação cidadã, como salienta Luck (2000, p. 28) “propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania”.

Assim, tais discussões não nascem apenas da consciência dos envolvidos diretamente na escola, mas a própria sociedade se posiciona em fazer a diferente. Entretanto, hoje a escola se encontra no centro das atenções da sociedade, pois a mesma se constitui em um grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, como também esta, é condição essencial para a qualidade de vida das pessoas.

Por isso, são vários os debates existentes na área, para entender e conhecer os processos de transformações envolvendo as diversas categorias educacionais, como também, se faz “necessário atentar para a Gestão Democrática da Educação como ponto inicial para a construção de uma educação mais moderna e eficaz”. (Melo, 2019, p. 119).

De tal maneira, Rodrigues (2003, p. 60) ressalva que “[...] a escola necessária é uma escola democrática e que prepara os indivíduos para a democracia”. Do mesmo modo, Gadotti (2000), justifica a descentralização da escola e a gestão compartilhada por 2 (duas) razões, tais quais: a primeira é porque a escola realiza uma formação para a cidadania e a segunda, consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. Desta forma, a participação da sociedade é uma ação pertencente à natureza da ação pedagógico da escola.

Num sistema educacional centralizado cada qual coloca no outro a culpa do insucesso. Ninguém é responsável. Há uma sensação que a educação vai mal porque todos se sentem sem poder para fazer mudanças que julgam necessárias. O diretor da escola culpa os professores, estes os pais dos alunos,

que por sua vez culpam o Ministério da Educação, que vai jogar a culpa na situação sócio-econômica das famílias e vai se formando uma cadeia que não termina nunca. Na medida em que esta situação é rompida e se entrega a uma responsabilidade compartilhada pelos resultados, cada qual se sente comprometido com o que pode fazer para reverter a situação. (Machado, 2000, p. 4).

Para Machado (2000, pp. 5-6), o processo de descentralização e compartilhamento na educação, “favorece a gestão com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais atores na decisão final dos resultados”. Propiciando a quebra de colocar em terceiros a culpa pelos resultados negativos, onde “cada um encontra seu caminho na busca da qualidade do ensino”. E se faz necessário “ter a flexibilidade para enriquecê-lo com os conhecimentos que a comunidade defina como relevantes para o seu contexto sócio-econômico e cultural”.

Nessa perspectiva, a figura do gestor se tornará uma âncora para a promoção de uma educação que prime efetivamente pela qualidade e o atendimento dos cidadãos envolvidos nesse processo. Por conseguinte, é premissa de tal modelo de gestão que o indivíduo que venha a ocupar este posto seja portador de uma visão compartilhada de gestão na perspectiva de responsabilidade com seus colaboradores e com a comunidade em que a Instituição de Ensino se encontra, de modo que eles se sintam co-responsáveis pelo processo de tomada de decisões e participem de forma consciente do destino da escola, assim como o gerenciamento de recursos financeiros e materiais disponíveis.

A descentralização de recursos, por outro lado, é fundamental para o exercício da autonomia das escolas públicas. Por isso é necessário que a comunidade escolar, e necessariamente aqueles que ocupam os cargos de direção, dominem os processos administrativos e financeiros exigidos por lei. Isso evita o uso indevido dos recursos. Todos esses processos requerem qualificação da comunidade escolar. (Brasil, 2013, p. 175).

Por isso, a visão de uma gestão descentralizadora de poder implica necessariamente que os envolvidos com a instituição de ensino participem da elaboração dos planos de ação, da sua execução e da prestação de contas dos recursos utilizados, é tão igualmente importante que a comunidade escolar participe das demais ações e planejamentos efetivados pela escola.

Ademais, para que o movimento democrático realmente se efetive, o desafio é de criar estruturas e processos democráticos, representada pela participação geral nas questões administrativas e políticas, pelo planejamento cooperativo na escola e na sala de aula, pelo atendimento a preocupações (comuns), expectativas e interesses coletivos, e pela posição firme contra o poder centralizado e excludente. (Schütz et al., 2018, p. 31).

A gestão compartilhada com autonomia passa pela ótica articulada das ações para a realização conjunta das propostas e necessidades educacionais de uma determinada comunidade escolar. Assim é que:

Tal concepção é o fundamento da gestão democrática, que propõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas. Analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente, compromissada com a sociedade. (Luck, 2000, p. 27).

Todavia, a Constituição Federal (1988) que designou a Gestão Democrática ao Ensino Público se tornou um ponto crucial na história da educação brasileira, constituindo desse modo, a garantia dos fundamentos da gestão para a educação pública, com a referida lei, o aparelhamento escolar com aquisição de uma nova característica, sendo ela pautada nos discernimentos da gestão escolar democrática.

Posteriormente, a Gestão Democrática foi assegurada com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, de nº. 9.394/96, onde a construção do processo democrático de gestão pública nas escolas, torna-se mais enfática no contexto educacional brasileiro. Sendo este reforçado nas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica – DCNEB:

A institucionalização da participação é necessária, com especial destaque para a constituição de conselhos escolares ou equivalentes, indicados no inciso II do art. 14, com atuação permanente, garantindo a constância do processo democrático na unidade de ensino [...]. Sempre que, por intermédio do desenvolvimento de um projeto educativo democrático e compartilhado, os professores, a direção, os funcionários, os estudantes e a comunidade unem

seus esforços, a escola chega mais perto da escola de qualidade que zela pela aprendizagem, conforme o inciso III do art. 13 da LDB. (Brasil, 2013, p. 174).

A política educacional assume posturas diferenciadas em decorrência das distintas transformações administrativas. Dentre essas modificações surgem às propostas pedagógicas, a elaboração e a efetivação dos princípios determinados pelas leis citadas. É também neste contexto que a escola organiza tarefas específicas para a gestão de pessoal e em benefício do coletivo.

Outro aspecto importante da escola são as preocupações voltadas para o processo ensino e aprendizagem do educando, sua relação com a família e a comunidade. Na maioria das vezes, essas questões não são levadas em consideração por determinados gestores, que estão preocupados somente em resolver dificuldades específicas no interior das escolas.

A prática de ensino voltada para a identidade escolar promove mudanças significativas na vida dos estudantes. A escola não pode ser vista solitariamente, pois o sistema de ensino (público ou privado) conjectura a sociedade na qual está inserido. É por essa e outras demandas, que a participação do gestor nas práticas de ensino se faz indispensável.

A cobrança de uma Gestão Escolar legitimamente participativa acende uma contestação em torno das práticas e dos ditintos procedimentos dos agentes educativos. Apesar das mudanças, ainda se busca uma gestão escolar voltada para o princípio democrático e cooperativo nas escolas públicas. Acredita-se que a Instituição Pública é um ambiente democrático, onde se produz conhecimento com responsabilidade social. (Melo, 2019, p. 118).

O gestor escolar deve assumir uma postura autônoma e ao mesmo tempo participativa, visto que as escolas se beneficiam com a inserção da gestão escolar democrática, porque dessa forma adquire autonomia efetiva para se organizarem de acordo com seus projetos educacionais. Sendo assim, percebe-se que a gestão escolar é entendida por meio das ações elaboradas pelos princípios da educação, ou seja, posiciona-se diretamente na unidade escolar, se encarrega dos afazeres que estão sob seu encargo, corrobora para que a educação pública seja um espaço democrático e participativo.

Nessa direção, sabe-se da responsabilidade do gestor educacional no acompanhamento do fazer pedagógico, por isso, é necessário que ele esteja

sempre atento a possíveis percalços que atrapalham ou dificultam o proposto para alcançar os objetivos almejados. Assim, torna-se inadmissível que a gestão escolar assuma uma postura autotitular e centralizada. (Schütz et al., 2018, p. 30).

Nessa ótica, a autonomia da gestão passa pela necessidade de uma autogestão financeira; da descentralização do poder e da democratização do ensino, cujas bases são fortalecidas quando o diretor escolar concebe o significado da autonomia da gestão escolar, assim Luck (2006, p. 63-64) realça que “[...] para muitos diretores de escola, a autonomia corresponde à capacidade de agir independentemente do sistema”.

Assim, percebe-se que a figura do diretor é peça chave para a concretização de um ideário de gestão escolar mais autônoma e participativa, para que esta possa atender de modo mais eficaz às necessidades da formação de um ser humano que saiba conviver em harmonia com seus semelhantes, aspectos imprescindíveis na sociedade atual.

2.2 O papel do diretor escolar e suas principais características

A gestão de escolas públicas nos atuais sistemas de ensino, tornou-se foco de discussão por merecer grande relevância como mecanismo de melhoria da qualidade e desenvolvimento das organizações educacionais. Nesse tocante, outro fator de suma importância é o papel que deve ser desempenhado pelos gestores e suas características para que o processo democrático seja parte integrante da qualidade, do desenvolvimento e da organização educacional nas Instituições de Ensino.

Para Valerien (2002), o diretor escolar tem o papel de – conselheiro pedagógico; de administrador; de gestor do funcionamento da escola e de mediador do meio social e apresenta as características de – ser avaliador; ser provedor do conhecimento coletivo; e ser mobilizador das ações e decisões compartilhada com toda a comunidade escolar.

Do mesmo modo, as características aliadas ao papel do gestor educacional, enquanto inovador dentro das instituições públicas escolares centralizadoras, são tão carentes de mudanças paradigmáticas. Nesse tocante, faz-se necessário salientar que “[...] a inovação é indispensável: para fazer ingressar as novas gerações no mundo contemporâneo, seria de

todo impensável que a escola ignorasse a mudança e recusasse a inovação”. (Valerien, 2002, p. 151). Diante dessa concepção, é importante sempre esclarecer que o diretor escolar na atualidade desempenha uma colocação fundamental no processo de transformação e eficiência da escola de qualidade que se pretende alcançar.

Desta maneira, o papel do diretor passa a ocupar uma posição de destaque na agenda de mudanças necessárias frente ao olhar despolitizado imposto há várias décadas na educação. “Acontece que é muito difícil se pensar “a maneira de como será exercida a função” de forma desvinculada de seus condicionantes. E não há dúvida de que um deles é a maneira de provimento da função de diretor”. (Paro, 2003, p. 28).

No tocante, a gestão autônoma e participativa das instituições de ensino, que seja, pública ou privada, “especificamente ao papel do gestor, ele deve promover formas democráticas de gestão e tomadas de decisões. Desse modo, o processo de gestão dá-se de forma coletiva e possibilita o debate público de projetos, ações e o exercício de práticas colaborativas”. (Silva e Bernado, 2016, p. 306).

Desta forma, todas as práticas e atividades realizadas dentro da escola, assim como a gestão escolar necessitam de articulação, entrosamento entre si e empenho de todos os componentes envolvidos para alcançar um propósito maior que é a garantia de uma educação de qualidade para todos. Portanto, o DCNEB orienta e apresenta algumas atividades que a gestão escolar desenvolve dentro da escola:

O processo de organização das turmas de estudantes, a distribuição de turmas por professor, as decisões sobre o currículo, a escolha dos livros didáticos, a ocupação do espaço, a definição dos horários e outras tarefas administrativas e/ou pedagógicas precisam priorizar o atendimento dos interesses e necessidades dos estudantes, e a gestão democrática é um dos fatores decisivos para assegurar a todos eles o direito ao conhecimento. (Brasil, 2013, p. 173).

Além disso, integram às características e ao papel dos dirigentes escolares, as ações desenvolvidas de forma coletiva e “democrática, com a divisão de responsabilidades individuais, que devem ser pautadas num projeto maior, que congrega todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns”. Por isso, é compreensível que o papel exercido pelos diretores escolares não é “puramente burocrático-

administrativo, mas sim de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola”. Assim como, mencionado por Oliveira, et al. (2018, p. 881).

No pensamento Schütz et al. (2018), não cabe na conjuntura atual do sistema educacional, que o diretor de uma unidade escolar se ocupe com afazeres hercúleos, como acontecia antigamente, quando tinha a obrigação de efetuar o palnejamento, estimular as atividades do processo educacional, conduzir os processos administrativos-pedagógicos e avaliar o conjunto educativo.

Com tantas responsabilidades, o gestor educacional precisa estar preparado para os desafios de construir um processo dialógico, capaz de impulsionar e definir caminhos a serem percorridos, com isso, é preciso que o gestor ultrapasse barreiras antigas e passe a se tornar uma engrenagem do processo educativo. Deixando de ter um papel meramente burocrático. Além disso, o desafio é de repensar os papéis da instituição escolar, a fim de buscar conhecimento sobre as novas reflexões e discussões acerca da educação, além de ter clareza sobre os objetivos e princípios escolares, não os deixando abaixo de qualquer outra dimensão. (Schütz et al., 2018, p. 30).

Nas afirmativas de Melo (2019, p. 118), as intervenções para as melhorias das atmosferas que constituem o ambiente escolar são baseadas nas ações efetivas dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Isso também, prevalece ao papel desempenhado pelo gestor escolar, que atribuídas a ele, vem as funções que devem ser voltadas para os interesses e necessidades da comunidade interna e externa da unidade escolar. Sendo assim fazem parte dessas funções:

- O estabelecimento de uma proposta que contemple todo o grupo;
- As condições seguras e justas para admissão, a promoção dos programas;
- As construções de objetivos definidos; o asseguramento de melhor coordenação entre os professores;
- O uso mais econômico de tempo do professor e aluno e a busca por melhores condições para realizar uma educação mais eficiente e igualitária.

Para tanto, papel do gestor escolar em uma visão autônoma do ensino, privilegia a participação de todos os segmentos da escola, estimula e orienta as pesquisas e discussões,

procura melhores situações adequadas para a cada pessoa visando o desenvolvimento de suas habilidades e potencialidades ao máximo, faz críticas construtivas aos seus parceiros de trabalho e dar cumprimento a sua função baseando-se nos direitos e responsabilidades.

Continuadamente as características da gestão escolar participativa, são construídas através do exercício da sua autoridade no aspecto de compartilhamento e delegação de poder, assumindo responsabilidades na coletividade, agindo de modo que venha a mobilizar e valorizar cada membro da equipe, estando este gestor constantemente e aberto para as novas informações e sugestões, sendo ele capaz de promover iniciativas de canalização para novos talentos em todos os segmentos da instituição escolar.

2.3 Gestão de pessoas, pedagógicas e financeiras da escola

A gestão de pessoas, o pedagógico e os recursos financeiros nas escolas públicas pertencentes a diferentes modos estruturais estão ligadas a alguma esfera governamental como: federal, estadual ou municipal. São essas escolas, componentes integrantes do sistema de administração pública da educação, que por sua vez, tem o dever de proporcionar atendimento para todas as obrigações legais, funcionais, operacionais e de ordem hierárquica que lhe foi designado.

Portanto, na gestão de pessoas, em qualquer instituição de ensino, requer comportamentos variáveis de alegria, entusiasmo, moderação, insegurança, medo e hostilidade de cada participante compõem um determinado “clima”. Cada grupo, portanto, possui uma dinâmica própria, uma estrutura de funcionamento peculiar. A escola, como um grupo social, também vive essa dinâmica”. (Abreu, 2001, p. 111).

A busca do trabalho na coletividade, bem como manter um clima de respeito, de solidariedade, de auxílio mútuo e de tolerância beneficia o desenvolvimento do indivíduo dentro do grupo, fortalecendo o compromisso social e a competência deste indivíduo. Assim, as atividades na escola podem desenvolver-se no ambiente favorável para a interação, permitindo maior esforço compartilhados em seus envolvidos, em que se priorize a resolução de situações, visando o bem comum e a transformação dos pequenos grupos encontrados dentro da escola em uma equipe forte e determinada a alcançar os mesmos objetivos.

O diretor escolar como líder do processo de gerenciamento de pessoas, tem um importantíssimo papel, a esse respeito, pois cabe a ele ser o grande mediador e provedor de meios adequados para desenvolver uma boa comunicação e interação entre as pessoas na escola, precisa ser cuidadoso e voltar os olhares para todos os aspectos que venham garantir a obtenção dos objetivos, assim como a manutenção do clima agradável entre os sujeitos envolvidas na ação educativa.

A interação entre essas pessoas, na escola, não é só “estar juntos”, trocar ideias ou dividir tarefas do dia-a-dia, mas também enfrentar dificuldades e superar divergências. Um grupo de pessoas se transforma em equipe quando consegue criar um espírito de trabalho coletivo, no qual as diversidades pessoais não se constituam em entraves, mas se transformem em riquezas que as unam e se complementem na busca de objetivos comuns. (Abreu, 2001, p. 112).

Ao gestor cabe, traçar estratégias para se trabalhar as diversidades apresentadas por um determinado grupo de pessoas, sendo estas estratégias favoráveis para o enriquecimento e ampliação das particularidades e das competências de cada sujeito envolvido. E, também é função do gestor manter o processo de comunicação ativo, eficaz e transparente na totalidade da escola.

Na gestão escolar, a comunicação é um aspecto dos mais relevantes e complexos, visto que a comunidade escolar é composta por pessoas com personalidades distintas e, portanto, com capacidades de percepção diferenciadas, o que pode oferecer barreiras à comunicação, fazendo com que pessoas entendam de forma diferente uma mesma mensagem ou ideia. (Abreu, 2001, p. 114).

O processo de cultivar uma boa comunicação no meio educacional, é, portanto, um dos elementos importantíssimos para efetivamente se promover a participação coletiva e bem como transmitir ao cargo de diretor, maior confiabilidade nas atividades desenvolvidas com o grupo, valorizando sempre o diálogo e respeitando as diferentes opiniões. A comunicação nas unidades escolas podem realizadas através de avisos em quadro ou em meios digitais, circulares, memorandos, ofícios, portarias, requisições, devendo ser encaminhadas com uma linguagem clara, objetiva, acessível, permitindo que a mensagem seja facilmente compreendida pelo leitor.

Além desses meios, pode-se fazer o uso de quadros de avisos e jornal que também se constitui em excelentes meios de comunicação, alcançando toda comunidade escolar. Entretanto, esses meios não sendo manipulados de forma criativa, dinâmica, atualizada e participativa, deixam de assumir o foco principal. Por isso, deve-se procurar novas alternativas de comunicar-se em grupo e avaliar sempre os meios de comunicação utilizados na escola.

Todavia, é salutar dizer, que o diretor escolar busque acrescentar em seu trabalho e na vida, alguns aspectos que favoreçam as relações interpessoais dentro da instituição de ensino. Em Abreu (2001), são indicados alguns desses aspectos para apreciação, a saber, o gestor deve ser um:

- Empreendedor – conseguir resultados;
- Flexível – mudar comportamentos e pontos de vista distintos;
- Dinâmico – assimilar e aplicar novas técnicas e abordagens;
- Criativo – desenvolver alternativas de decisões e/ou soluções de problemas;
- Atualizado – acompanhar os avanços da sociedade moderna;
- Adaptável – enfrentar as novas situações do cotidiano;
- Decidido – enfrentar os desafios e riscos encontrados no exercício do cargo;
- Técnico – promover a ação, o “como fazer”.

Outros aspectos importantes são os princípios que direcionam as atividades de um gestor escolar para com o crescimento dos sujeitos entrelaçados no ambiente de trabalho:

- Interação: união de ideias e ações, buscando o respeito mútuo;
- Democracia: processo de participação, aprendizagem sucessiva da competência crítica e da autonomia;
- Liberdade responsável: exercer o direito de elaboração das regras de convivência em grupo. Ter liberdade para pensar, ser e fazer, compreendendo o significado de liberdade da outra pessoa;
- Cooperação – pratica-se o exercício para o desenvolvimento individual e coletivo em uma ação participativa.

É neste sentido, que o gestor se torna o maior articulador das ações de integração e comunicação dos diversos seguimentos que compõe a escola, mantendo o entusiasmo no fazer educativo. Ele necessita, aprimorar a sua capacidade de decisão, sendo perceptível as

varias alternativas em seu meio, que o levem a uma melhor compreensão da vida independentemente, no qual as práticas exercidas que o concebem sejam apenas a dimensão individual, podendo ser alargadas para a dimensão coletiva, no todo vivenciado.

Portanto, a partir do momento que um grupo consegue manifestar um ambiente institucional de confiança, visando a aprendizagem de todos, ao fazer e receber críticas sem reações ou alterações emocionais, ele amadurece, tornando um grupo forte, capaz de crescer juntos, identificando seus avanços e suas dificuldades.

Na gestão pedagógica, se faz necessário pensar a articulação do Projeto Político Pedagógico – PPP da escola com as políticas públicas educativas vigentes no país, que visem a qualidade do desenvolvimento educacional, tomando como ponto de inicial os princípios de autonomia, colaboração, igualdade de oportunidades e de inclusão social. É nesta perspectiva, que o diretor e todo o grupo da escola devem ser:

Comprometidos com a aprendizagem dos estudantes e promovem, mediante ações, a construção da memória da escola, a constante atualização da equipe escolar, a criação de um ambiente acolhedor e favorável à aprendizagem e ao convívio social de todos na escola sob sua responsabilidade. Pois bem, a qualidade da educação e do rendimento escolar é um dos aspectos importantes previstos na legislação educacional e nas políticas públicas educacionais vigentes, assim como nos planos e programas de governos. (Freitas, 2009, p. 15).

Com a gestão pedagógica ativa e comprometida, evidencia-se oportunidades de vivenciar experiências bem sucedidas, pautadas na atuação competente dos múltiplos enfoques da qualidade da gestão, voltado para o avanço escolar que coletivamente assumem as metas e os compromissos da escola, assim demonstrados a partir da elaboração dos diagnósticos e da memória institucional, servindo como alicerces para as avaliações e transformações futuras no contexto escolar.

Sobre as avaliações externas e os indicadores de qualidade, a autora, considera que ambos estão estreitamente ligados às políticas públicas vigentes estruturadas para a área educacional, enfatiza que, a partir dos resultados obtidos com essas avaliações, possam ser articuladas novas ações e estratégias, assim como, revisar e/ou implementar o PPP da escola, e auxiliando na gestão pedagógica na rotina escolar.

A avaliação institucional também é objeto de discussão em algumas pesquisas analisadas, nas quais se traz à tona o importante papel que esse tipo de avaliação exerce numa verdadeira gestão democrática da escola, pois, através dela, a escola e a comunidade em geral param para se ver, se enxergar e repensar seu projeto pedagógico. Os estudos dessa categoria focalizam, portanto, o financiamento, a gestão escola e a qualidade da educação básica, trazendo a relação entre eles. Buscam também identificar os fatores atinentes ao financiamento e à gestão da educação que influenciam a dinâmica administrativo-pedagógica das unidades escolares, discutem a eficiência da gestão como possível fator que vem a influenciar a dinâmica escolar, refletindo positivamente na qualidade da educação. (Oliveira, et al., 2018, p. 893).

Portanto, a análise criteriosa pedagógica dos resultados, tem como finalidade a qualificação no atendimento e na ofertada da educação. Levando à percepção de novas articulações para o debate e promoção de ações coletivas bem estruturadas, buscando meios para aprimorar outros critérios e tipos de avaliação na escola.

Nos tempos atuais, a avaliação em larga escala tem se distanciado do entendimento de ser uma atividade especificamente ligada à sala de aula, para se configurara em uma política pública educacional que visa a melhoria do desempenho escolar e da educação nacional como um todo. Quando a avaliação educacional ocorre sob a forma de avaliação externa, ela corresponde a um sistema de informações, cujo principal objetivo é promover um diagnóstico ampliado, e fornecer subsídios para a melhoria da qualidade do ensino nacional. (Freitas, 2009, p. 79).

À luz dos resultados da avaliação externa, colabora-se na promoção permanente de acompanhamento do sistema educativa, visando a identificação dos possíveis efeitos positivos e ou negativos das políticas educativas vigentes. Esse tipo de avaliação tem-se destacado por ser temática constante nos debates, envolvendo os profissionais da educação de vários níveis. Na maioria desses debates, alguns temas são recorrentes visando o alcance de melhorias no sistema como, por exemplo, questões com relação à qualidade e medidas em educação.

Neste sentido, do ponto de vista pedagógico, frente aos resultados das avaliações, é fundamental que se analisem e compreendam tais resultados alcançados. Em termos concretos, são essas interpretações das informações coletadas, que dar-se-á subsídios para a (re)avaliação do PPP da escola, de forma a conduzir discussões produtivas com a comunidade escolar, almejando um duplo propósito, sendo o primeiro, a socialização os resultados alcançados e segundo, a articulação para desenvolver ações pedagógicas com o propósito de melhorias da aprendizagem dos alunos.

Portanto, a divulgação dos resultados obtidos de uma avaliação, consiste em colocar os materiais a disposição para toda a comunidade escolar, que seja ela interna ou externa. Isso é necessário para se permitir a compreensão pelos vários destinatários que sejam conhecedores, da avaliação e das expectativas que sejam realizadas novas ações a partir dos resultados obtidos.

Todavia, a melhoria da qualidade do ensino, garantida por lei e por diretrizes governamentais, só se realiza na prática cotidiana da escola e sob a gestão de dirigentes escolares comprometidos com a gestão pedagógica. Por isso, seu papel é altamente importante na condução dos aspectos pedagógicos [...]. É preciso que cada escola, ao mesmo tempo em que discute o conteúdo e os rumos das políticas educacionais, crie estratégias para se apropriar dos resultados das avaliações externas, utilizando-os em benefício da melhoria da aprendizagem dos alunos e do desempenho dos professores, que termina por se revelar nos resultados alcançados pela escola. (Freitas, 2009, p. 121).

Percebe-se que o olhar das políticas públicas está voltado para o aumento significativo da qualidade educacional, o que se constitui em menos evasão escolar e mais aprendizagem. Quando o marco referencial e legal das políticas públicas utiliza estratégias de avaliação para coletar dados, titulado como Instrumento de Campo, revelam a situação de rendimento escolar das instituições.

A gestão financeira na escola, no caso, dos recursos públicos destinados à educação, necessita-se que, a sua aplicabilidade seja norteadada pelos princípios da administração pública, tais como: legalidade – obedece a indicação da lei; moralidade – aplicação das regras seguindo os preceitos éticos e resguardando o interesse público; impessoalidade – as ações devem atender aos interesses da comunidade; publicidade – as ações devem ser divulgadas e eficiência – com os recursos, fazer mais e ou melhor.

Acompanhando esse raciocínio, percebe-se que as habilidades de um diretor escolar se ampliam e se tornam cada vez mais complexas no setor de atuação. Requerendo profundas mudanças no processo da gestão autônoma e nas concepções de gestão concebida dentro das instituições, impactando diretamente nas ações desenvolvidas pelo diretor.

É importante que o gestor perceba a gestão financeira como uma de suas competências, cada vez mais enfatizada no atual processo de descentralização da administração dos sistemas de ensino. Processo este que confere aos atores envolvidos na gestão da unidade escolar maior autoridade e exige maior compromisso. (Moreira, 2009, p. 30).

Assim, a partir da devida importância esperada à gestão financeira, o gestor escolar em conjunto com suas atuações desenvolvidas conscientemente e comprometidas com a realidade da instituição de ensino, deve-se levar em consideração as 3 (três) etapas essenciais que conduzem a gestão financeira na rede pública: o planejamento, a execução e a prestação de contas.

O planejamento, inicialmente, realiza-se um diagnóstico financeiro para saber a real situação econômica e financeira da escola, a saber da origem dos recursos disponíveis e o percurso que ele fez até chegar na escola. A partir desse diagnóstico, pode-se custear as despesas. Também pode ser realizado o apontamento das estratégias e das prioridades de aplicação dos recursos disponibilizados para a escola.

É extremamente fundamental identificar as diferentes fontes que repassam os recursos financeiros para a escola, do mesmo modo, os sistemas de aplicação desses recursos. Além disso, as maneiras de executar os recursos ligados à sua origem, assinalam as possibilidades disponíveis para a sua utilização. Geralmente, com essas possibilidades já são estabelecidos os critérios de transferência e de aplicação dos recursos, através de programas, de projetos ou até mesmo por meio convênios.

Sempre que for admissível, o diretor escolar da unidade escola, far-se-á utilização de um modelo de plano de ação ou plano de aplicação dos recursos, classificando todas as despesas. No momento de realização do planejamento deve-se ter em consideração todas as informações coletadas anteriormente. Essa fase é muito importante para as outras fases do processo da gestão financeira na escola.

O processo de execução, significa a efetiva aplicação em concordância do planejamento realizado. Gastar dinheiro é bom, mas, não neste caso, principalmente, na aplicação de recursos financeiros em educação de origem pública ou privada, isso, envolve o interesse público e a competência na gestão. O mais importante, é ter em mente os objetivos da unidade escolar. Nessa fase de execução dos recursos financeiros, inclui os sistemas de acompanhamento do processo, através de relatórios, dentre outros instrumentos e mecanismos de avaliação.

Entre esses mecanismos, estão os cheques emitidos pela escola ou unidade executora, as notas fiscais de gastos realizados e os recibos de serviços prestados. Todos esses instrumentos constituem o registro da gestão financeira realizada na escola e devem ser cuidadosamente acompanhados e arquivados para o momento que corresponde à próxima etapa de nosso estudo: a prestação de contas. (Moreira, 2009, p. 79).

A última etapa é a prestação de contas, esse é o momento da comprovação das despesas realizadas e, verificar se as metas foram cumpridas com os recursos alocados. Na prestação de contas recomenda-se a divulgação das despesas através de relatórios, com documentação apropriada, sobre o que foi obtido com os recursos, após sua aplicação em mediante um plano de ação, anteriormente, planejado, discutido e aprovado pela comunidade escolar. Em alguns casos, necessita-se de um contador para auxiliar o gestor nessa fase.

É de suma responsabilidade do gestor escolar mediar e se fazer presente durante todo o processo de prestação de contas das despesas da escola, que:

Foram realizadas com os recursos públicos a ela destinados por meio de programas orçamentários específicos. [...] E a comunidade escolar? A ela também devem ser apresentadas todas as despesas realizadas na escola, porque, em uma concepção de gestão democrática, a comunidade precisa estar consciente de todas as aplicações feitas em benefício do serviço público prestado pela escola: o ensino de qualidade. É importante que o conselho escolar verifique atentamente a prestação de contas e que a comunidade tenha conhecimento do que foi gasto com os recursos financeiros. (Moreira, 2009, p. 96).

É sabido, que os recursos financeiros destinados para as escolas são insuficientes para cobrir as necessidades de uma instituição de ensino pública, por isso, existem outros meios que a escola possa buscar recursos financeiros, assim sendo, no processo de construção de autonomia da gestão escolar, compete:

À escola não apenas buscar as fontes de financiamento público a que tem direito como, também, procurar desenvolver uma gestão com caráter pró-ativo, inovador e empreendedor. Isso implica, também, em planejar e executar, coletivamente, ações estratégicas na administração dos recursos financeiros, materiais e humanos para a solução dos principais problemas da escola. Nesse processo, a escola pode encontrar na própria comunidade fontes alternativas de recursos financeiros e parceiros em potencial que venham a contribuir para seu funcionamento em condições de melhor qualidade. (Moreira, 2009, p. 99).

Na visão da autora, ao buscar outras alternativas de recursos financeiros para a escola, não significa que ela será privatizada ou depender de recursos privados, mas, a gestão juntamente com a sua equipe, resguardando-se legalmente, podem traçar novas estratégias para garantir recursos procedentes da sociedade civil, que, juntamente com os recursos públicos, ocasionam condições melhores ao fazer educativo.

Por isso, é fundamental evidenciar as funções de cada um dos sujeitos envolvidos nas parcerias que a escola estabelecer, bem como as formas de regulação, as sugestões de novas parcerias e os critérios para realizar convênios. Para esse procedimento, da procura por novas alternativas de recursos, para que a escola tenha sucesso, necessita que o dirigente coloque em prática as suas competências e habilidades, assim como, os princípios e as etapas destacados anteriormente para cada segmento de gestão.

2.4 Formação profissional de diretores

Acredita-se que para se ter uma maior competência das escolas para com o ato de ensinar e aprender, exigir-se-á uma maior competência da gestão escolar, no tocante, aos conhecimentos das legislações e políticas públicas que versa sobre a educação, tendo em

vista que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade, uma prioridade e um desafio para o Sistema de Ensino Superior brasileiro.

Sabe-se que a necessidade de mudar é urgente, por isso, é preciso um empenho das várias esferas sociais para que tais mudanças aconteçam, e, sobretudo, nas posturas e condutas dos dirigentes escolares, sendo assim:

É evidente que nenhum sistema de ensino, nenhuma escola pode ser melhor que a habilidade de seus dirigentes. De pouco adianta a melhoria do currículo formal, a introdução de métodos e técnicas inovadoras, por exemplo, caso os mesmos não sejam acompanhados de um esforço de capacitação dos dirigentes nesses processos. Essa capacitação, aliás, constitui-se um processo aberto, de formação continuada e permanente. (Luck, 2000, p. 29).

A esse respeito, Luck (2000), reafirma que “o movimento pelo aumento da competência da escola exige mais competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino” (p. 28-29). Assim, é imprescindível que uma formação mais consistente para os gestores de escolas públicas seja desencadeada e implementada de forma permanente nos cursos. Para que estes adquiram habilidades específicas que muito contribuirá para a melhoria da gestão das unidades de ensino.

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matrizes. [...] Considerando-se, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados, como é o caso da formação em cursos de Pedagogia e em cursos de pós-graduação, assim como os frequentes cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelos sistemas de ensino. (Luck, 2000, p. 29).

Sendo assim, não se pode aceitar mais que os gestores de escolas públicas aprendam pelo ensaio e erro, mas pelo processo de formação em cursos de Pedagogia, de pós-

graduação e qualificação continuada, pois, “a responsabilidade educacional exige profissionalismo”. (Luck, 2000, p. 29).

No entanto, a formação dos diretores escolares se torna nesse cenário um mecanismo fundamental na implementação e re-significação do ideário de gestão educacional, haja vista que se faz necessário ter claro em mente, quais serão os objetivos, os valores e as metas que delinearão, sob o olhar do gestor, a formação de um profissional da educação.

Como de nada valem as boas ideias, se não forem colocadas em ação, os programas de formação, para serem eficazes, deverão ser realizados de modo a articular teoria e prática, constituindo-se uma verdadeira práxis, [...]. Tem-se verificado que, em geral, são baixos os retornos de programas de capacitação em termos de transformação da realidade. É preciso que estes cursos superem uma série de limitações comumente detectadas em relação a cursos de formação profissional na área da educação. (Luck, 2000, p. 30).

Para tanto, o Ministério de Educação – MEC, ao longo dos anos, vem dando apoio no sentido de elaboração e desenvolvimento de projetos e programas, assim como o incentivo ao acesso à formação dos profissionais da educação em Universidades e Instituições de Ensino Superior, garantindo o avanço das habilidades e competências básicas desses profissionais, principalmente, dos gestores para conduzirem com mais autonomia as ações geradoras aceitáveis para o processo de transformações sociais vivenciadas pela comunidade escolar.

Para dar suporte a essa ação, previa-se o fortalecimento dos órgãos centrais do sistema de ensino básico responsáveis pelo planejamento, coordenação, supervisão e avaliação dos programas de melhoria do desempenho de professores e gestores escolares. Isso deveria ser possibilitado pela implementação de programas de capacitação desses quadros e pelo desenvolvimento de tecnologias na área, por iniciativa do próprio Ministério ou em parceria com as secretarias de Educação, universidades ou entidades que as representam: Consed (Conselho Nacional de Secretários de Educação), Undime (União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação) e Crub (Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras). (Ferreira, 2007, p. 38).

Por conta das mudanças acarretadas pela sociedade e as demandas sobrepostas à escola, que seja ela, pública ou privada, foi necessidade se pensar e colocar em prática uma formação para os profissionais da educação, que fosse rígida, com embasamentos teóricos sólidos. A esse respeito, Ferreira (2007, p. 39), ressalta que essa formação precisa de ser contemplada a partir dos 5 (cinco) pilares, como:

- Contextual, que articula os conhecimentos sobre educação, economia, política, sociedade, suas relações e seu desenvolvimento histórico;
- Institucional, contempla a organização dos espaços e processos educativos escolares e não-escolares;
- Teórico-prático, integra os conhecimentos sobre as teorias e práticas pedagógicas, incluindo cognição, aprendizagem e desenvolvimento humano;
- Ético, compreende as finalidades e responsabilidades sociais e individuais no setor educacional, constrói-se relações sociais e produtivas sob a ótica dos princípios de solidariedade, democracia e justiça social;
- Investigativo, comprometido com o aprimoramento das capacidades em pesquisa, visando a melhoria conceitual da Educação.

Para Ferreira (2007, p. 39), nota-se que, em decorrências das “novas demandas sociais e educacionais cada vez mais evidenciam a necessidade uma de sólida formação teórica – prática dos profissionais da Educação para enfrentar os desafios e problemas de suas áreas específicas de atuação”. De tal modo, com relação “as inúmeras transformações que vem ocorrendo no mundo do trabalho e na sociedade em geral, e as mudanças que se processam nos sistemas de ensino e nas escolas têm posto em evidência o papel essencial da gestão”.

A referida escritora, ainda acrescenta em seus discursos que é preciso compreender a gestão escolar em seu processo como um todo: histórico-sócio-cultural, e, que essa formação direcionada ao profissional da educação, precisa contemplar em seu currículo os aspectos mencionados para garantir o sucesso de tal profissional em qualquer área que for desempenhar a sua função.

Compreendê-la em seu contexto histórico constitui um aspecto essencial nos cursos de Pedagogia e, também, nos demais cursos de licenciatura, tendo em vista que a escola e as outras instâncias do sistema educacional constituem o espaço primordial de atuação do profissional da Educação. Por essa ótica,

considera-se necessária a inclusão dessa temática no currículo, de forma a propiciar a problematização das relações entre processos produtivos e sociais, mudanças nos padrões de gestão e organização do trabalho, as novas exigências postas para a Educação e os projetos pedagógicos que vêm sendo construídos. Isto pela compreensão que se tem de que os gestores desses cursos com base na docência, provavelmente irão atuar nas escolas e nas demais instâncias do sistema educacional, ou mesmo em outros espaços educativos que supõem atividades de gestão, requerendo, portanto, uma visão ampla e crítica da gestão educacional, além de competências específicas e de instrumentalização para essa atuação. (Ferreira, 2007, p. 39).

Além do mais, o fazer do “profissional da Educação no campo da gestão requer o desenvolvimento de determinadas competências e habilidades que precisam ser tematizadas e experienciadas no decorrer do programa de formação, articulando teoria e prática de forma sistemática” (Ferreira, 2007, p. 39). Por isso, é salutar a afirmação de que a expansão dos estudos e pesquisas com relação a esse assunto, está relacionado diretamente ao curso de Pedagogia. Assim, em tal curso se faz necessário tornar evidente, as dimensões e ou os níveis inter-relacionados, que sejam eles, apenas 3 (três), como afeiçoado nas elaboradas de Ferreira (2007).

- Um nível para a discussão dos marcos teóricos que esclarecem: o entendimento das políticas educacionais no contexto sócio-político-cultural, suas aberturas nos níveis e instâncias do Poder Público, visando intervenção no plano político, pedagógico e curricular; o entendimento da escola como construção histórica e sociocultural; e o entendimento dos parâmetros norteadores dos processos de gestão educacional, considerando as relações entre o trabalho, a cultura e as relações sociais.
- Outro nível para o desenvolvimento da capacidade de interlocução entre os atores do campo educacional, na construção de processos pedagógicos regulados pela ética e pelo compromisso com a democratização das relações sociais. O estreitamento da realidade educativa com as diversas ciências, e tomar esta realidade como permanente fonte de estudo, pesquisa e intervenção pedagógica.
- O último nível constitui na aproximação da discussão teórica do planejamento e da gestão dos sistemas de ensino, visando a compreensão e a aproximação de instrumentos metodológicos e tecnológicos.

Entretanto, com toda a complexidade vivenciada na sociedade e na conjuntura da educação atual, a “articulação desses níveis no processo de formação ainda pode ser considerada insuficiente. É fundamental inserir, nessa formação, oportunidades de vivência em situações que, de forma intencional, induzam à problematização do trabalho pedagógico e da gestão, com caráter coletivo e interdisciplinar” (Ferreira, 2007, p. 40). Imediatamente, o comportamento pesquisador do profissional da área educativa se faz primordial neste processo formativo.

Portanto, para que o diretor escolar possa operar com responsabilidade, segurança e com conhecimento de causa, as suas ações carecem de estar pautadas nas leis, políticas e normas que regulamentam o atendimento e o funcionamento da educação, porquanto, assegura o pensamento de Valerien (2002, p. 13), “[...] o conhecimento das leis, portarias, instruções e regulamentos permite ao diretor encontrar respostas para uma grande quantidade de questões práticas: processos individuais, registros e fichários, requerimentos, contabilidade, relatórios etc.”.

Neste caso, é sabido que a formação para gestores escolares, no contexto atual, requer ainda mais forte e sólida possível, “a demanda por profissionais da Educação – que tendo como base de formação à docência, são capazes de assumir outras tarefas no campo pedagógico – indica o fortalecimento dos cursos de Pedagogia e a formação de qualidade do profissional da Educação”. (Ferreira, 2007, p. 40).

2.5 Eleição para diretor escolar dentro do processo democrático

Se o momento atual vivenciado pela sociedade em geral é imponderável, então, para o contexto da Educação no Brasil, pede-se tomadas de decisões urgentes para organizar e gerenciar um ambiente escolar com tamanha complexidade. Prontamente, o sucesso e a qualidade da gestão escolar são fatores terminantes para o melhoramento do atendimento e funcionamento escolares.

Neste sentido, o processo de democratização para a eleição de diretores é uma tendência crescente em todo o país, levando as camadas sociais a repensarem o real significado da função do diretor, que seja ele um líder comunitário ou um gestor público

educacional, vendo-o não apenas como um representante do governo em determinada comunidade.

“Parece que o diretor consegue perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegeram. Esse é um fato novo que não pode ser menosprezado” (Paro, 2001, p. 69), assim, garante o autor sobre a questão do diretor já eleito. Ele ainda afirma que os dirigentes escolares agora reconhecem:

À sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora seu papel de líder da escola, legitimado democraticamente pelo voto de seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado. Isto serviu para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais. (Paro, 2001, p. 69).

Seguindo esse entendimento, a escolha direta do gestor escolar, se torna relevante, na medida que se tem estima à participação efetiva de toda a comunidade escolar no processo eletivo, visando democratizar as instituições de ensino. Isso, “deve implicar não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento no processo de escolha de seus dirigentes”. (Paro, 2001, p. 27). O referido autor ainda se preocupa em afirmar que:

Entretanto, nada há no processo eletivo exigindo que ele seja considerado como “a única garantia de democratização da escola.” O risco maior, parece-me, é, por excesso de cautela, deixar de considerar as importantes contribuições que o processo eletivo pode trazer para a democracia. [...] Ao diretor, para exercer suas funções, não bastam as habilidades de um bom professor. *Além delas*, é preciso que ele apresente legitimidade diante do pessoal escolar e dos usuários da escola. E legitimidade não se mede por concursos, mas pela livre manifestação da vontade da maioria. (Paro, 2003, pp. 29-32).

Nas suas justificativas, Paro (2003), diz que o processo democrático eletivo se depara com diversos motivos para sua implementação nas escolas públicas, pensando ele, que a eleição é o modo mais eficaz de escolher um dirigente escolar, e acrescenta:

[...] O que se busca não é uma fórmula mágica de escolher bons diretores, mas sim o modo de provimento que garanta maiores probabilidades de se escolher o melhor. Outro aspecto é [...]. Diante da constatação de que, tanto quanto com o concurso, não se pode garantir que, com a eleição, não seja escolhido precisamente um mau diretor. (Paro, 2003, p. 35).

É por meio da participação de todos os envolvidos no processo de escolha de um gestor escolar, que “a eleição de diretores escolares está inteiramente de acordo com os princípios da democracia, [...], não havendo razão para considerá-la contra os interesses do Estado, se este se pauta pelo atendimento do interesse público”. (Paro, 2003, p. 39).

Há quem não acredita no processo eletivo para diretores, por considerar, mutável a ação democrática na escola, que seja esse processo por concurso, nomeação ou até mesmo, a eleição. Quão intensamente assegura, Paro (2003), que a eleição de diretores não pode, todavia ser tomada como uma panaceia, onde pretende resolver todos os problemas da escola e muito menos, em particular, os de natureza política. Essa, aliás, tem sido a alegação mais comum daqueles que resistem à eleição como alternativa para a escolha do gestor, ou seja, descarta-se a eleição.

É por esta e outras razões que seguem abaixo 2 (dois) exemplos, onde são verificados que o Estado e os envolvidos no processo democrático de eleição para os gestores escolares do ensino público, podem ter interesses em comum, assim:

Como é o caso do Estado de Pernambuco, que vem desde o ano de 2001, implementando uma política de democratização escolar através da primeira edição do “Projeto Escola Democrática”, que estabeleceu a eleição direta, e [...] “pela primeira vez elegeu por meio do sufrágio direto de alunos, pais, professores e funcionários, os diretores de escolas públicas estaduais”. (Santos, 2009, p. 15).

No ano seguinte, em 2002, foi promulgada a segunda edição do projeto e ampliou-se o número de escolas contempladas em exercer o ato democrático de escolher seus dirigentes, essas escolas, “não haviam participado do processo seletivo-eletivo inicial por não contarem com candidatos. Estas duas edições atenderam cerca de 340 escolas, o que equivale a 30,4%

do total de Unidades de ensino da Rede Estadual”. (Santos, 2009, p. 15). Em Pernambuco, nas afirmativas de Santos (2009), os dirigentes eleitos tomaram posse da gestão escolar, com duração de 4 (quatro) anos no exercício do cargo, tendo o direito a uma reeleição, caso o candidato quisesse.

A terceira edição do Projeto Escola Democrática – 2005, expandiu “as etapas processuais que antes eram duas (seleção interna e eleição), para quatro (seleção, capacitação, eleição e designação), nosso foco de interesse. Ampliou-se também o número de escolas atendidas, atingindo cerca de 70% das unidades escolares”. (Santos, 2009, p. 15).

O autor conclui sua análise do projeto constituído nas escolas estaduais de Pernambuco, afirmando que o processo de democratização para a escolha dos diretores escolares:

Via implementação e aperfeiçoamento da eleição para gestores, mesmo marcado por interesses do governo, manifestos na forma de indução democrática ou outorga de autonomia, colaborou para fazer aflorar mais comprometimento, maior engajamento político e configura-se como um mecanismo de autonomização da comunidade escolar, inclusive no que tange ao enfrentamento dos engessamentos ainda vigentes na realidade da escola pernambucana. (Santos, 2009, p. 95).

Outro exemplo promissor no processo de democratização nas escolas públicas estaduais é o episódio da cidade de Sobral, no Estado do Ceará, “lá, o candidato a diretor é submetido a provas rigorosas e só poderá assumir a função se for bem avaliado”. (Pedral, 2014, p. 71).

Esse movimento começou no início dos anos 2000, quando, após grandes debates, concluiu-se que falta de dinheiro para a Educação era, sim, um problema – menor, porém, do que má gestão. [...] Decidiu-se, então, que todos os interessados em dirigir uma escola – mesmo aqueles profissionais que já ocupavam esse posto, indicados por gerações anteriores de secretários de Educação – teriam de fazer uma prova. (Pedral, 2014, p. 71).

Segundo Pedral (2014), todos os profissionais podiam participar do concurso, desde que tivessem licenciatura plena na área da educação e 2 (dois) anos de experiência dentro da escola que fosse concorre ao cargo de diretor.

Apesar de não pedir experiência em gestão, a prova avaliava potencial de liderança, visão sistêmica, mediação de conflitos e capacidade de fazer aprender. No primeiro concurso, foram quase 20 dias de avaliação, entre provas e dinâmicas. “Caíram 75% dos diretores. Ao final, tínhamos um grupo novo”, [...] aprovado nessa primeira leva e designado para uma escola da qual sabia apenas o endereço. (Pedral, 2014, p. 71).

Após trilhar todas as etapas da avaliação, e, até mesmo superar as dinâmicas desenvolvidas por psicólogos, para então, ocupar o posto de diretor escolar, é uma expressiva característica, para “uma gestão forte e inspiradora, capaz de construir uma escola com significado, firme no propósito de servir ao aluno – seu foco por excelência. Para tanto, conduzem uma orquestra de professores, funcionários e comunidade com um objetivo comum: o aprendizado”. (Pedral, 2014, p. 65).

No discurso de Pedral (2014), no transcorrer das entrevistas para o documentário alguns diretores se emocionaram ao comentarem sobre o seu trabalho realizado nas suas respectivas instituições de ensino “– um choro genuíno, que reconhece a luta travada para chegar à excelência e se orgulhar dela”. (Pedral, 2014, p. 65).

Por isso, o processo de eleição democrática é tão importante, faz com que o diretor eleito crie um sentimento de responsabilidade para/com a sua comunidade, assumindo o papel de líder maior, neste momento, ele consegue enxergar além da sua função de dirigente. Assim, “as personalidades mudam, mas não o compromisso com o aluno e a postura ética. Definindo ética como a vida que se quer considerando a presença do outro, a escola é o espaço ideal para que ela seja exercitada e fortalecida”. (Pedral, 2014, p. 65).

Dourado (2003, p. 23) salienta que “na visão dos dirigentes para que a gestão democrática se efetive na escola é necessário, em primeiro lugar, que ocorra a eleição direta para diretor [...]”. Sendo assim, a eleição de diretores escolares abre uma perspectiva na discussão democrática da escolha da gestão escolar, bem como se torna mecanismo de melhoria da própria escola, quanto à interferência política, nas condições de trabalho na direção da Instituição Escolar.

Deste modo, a implementação na escola de mecanismos de participação e atuação da comunidade escolar, por meio de eleições diretas para diretor, acaba por articular de forma

construtiva os anseios da gestão democrática, plena autonomia pedagógica, financeira e administrativa.

Dourado (2003) afirma que “muitos ressaltam, ainda que a eleição direta contribua para uma educação política, um aprendizado de participação do jogo democrático resultando, dentre outros, em conscientização e responsabilidade dos diversos segmentos da comunidade escolar” (p. 28). É salutar conceber que como já afirma o autor, a eleição direta propicia aperfeiçoamento e mudanças na cultura escolar no âmbito pedagógico, no trabalho coletivo, no planejamento e na gestão escolar, propiciando novos compromissos no conjunto dos objetivos traçados pela escola.

Cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola. (Luck, 2006, p. 56).

Nesse sentido, na concepção da autora, a eleição direta para diretor escolar não sistematiza o ideário da gestão democrática, somente representa a finalidade significativa do processo democrático da escola. Porém, ao conceber a eleição direta, a instituição promove o início de um caminho para uma gestão autônoma, participativa e o compromisso firmado com a comunidade escolar.

3. FAMÍLIA E ESCOLA

3.1 Um desafio para a gestão autônoma e participativa

Atualmente, aponta-se no meio educacional um novo desafio para a gestão escolar, que é a “relação escola-família”, muitos profissionais não conseguem lidar com essa relação, deixando de lado e desvalorizando os conhecimentos das famílias. Os gestores por sua vez, carecem repensarem as suas ações, adotando práticas voltadas para a responsabilidade social e aceitando as famílias como parceiras do processo educativo, ao reconhecerem os conhecimentos particulares de cada família, assim como as novas tendências familiares. Desta forma, estão contribuindo para estabelecerem um laço de confiança e colaboração entre ambos os segmentos.

Esse desafio para a gestão autônoma e participativa, aparece no cenário mundial como um importantíssimo fato a ser discutido dentre os especialistas e educadores envolvidos na área educacional, visando o pleno desenvolvimento das habilidades dos alunos, que são, peças essenciais e movedoras da educação.

Nesta perspectiva, Silveira (2013, pp.7-8) aponta em seus escritos, que um centro de pesquisa americano, vem desenvolvendo um modelo de fortalecimento de parceria escola-família, em que consiste na apreciação de 6 (seis) caracteres, envolvendo os contextos elementares de:

- Parentalidade: trata da importância de promover atividades voltadas ao fortalecimento das habilidades parentais, da compreensão do desenvolvimento e aprendizagem das crianças. Promover grupos para a troca de ideias com especialistas e educadores, enfatizando os papéis e as responsabilidades de cada um dos envolvidos.
- Comunicação: destaca-se as novas formas de comunicação entre a família e a escola, abordando outros assuntos, que não sejam para falar apenas de disciplinas e do rendimento das crianças e adolescentes.
- Voluntariado: essa prática, abrange as ações que visem ao envolvimento dos familiares e da comunidade nos programas que são desenvolvidos dentro da escola, beneficiando ambos os sistemas, familiar e escolar.

- Aprendizagem em casa: não deve englobar somente atividades relacionadas às disciplinas escolares, mas também, abranger atividades interativas, um clima envolvente, que remetam a contextos acadêmicos e decisões sobre os percursos do ensino.
- Tomada de decisão: Deve-se aprimorar maneiras de envolvimento e incentivo para que a comunidade e família participem dos conselhos escolares, associações de pais e mestres e representantes de turma. Pois, é a partir da tomada de decisões que os familiares têm a oportunidade de participação nas políticas educacionais existentes.
- Colaboração: nessa dimensão, compreende-se que ainda é uma prática em construção nos espaços escolares, mas possível de aprimoramento para o exercício de tal valor.

Portanto, “aproximar os pontos convergentes e definir algumas responsabilidades certamente potencializaria os recursos existentes nessa relação em benefício dos sujeitos que não podem prescindir de nenhuma das duas instâncias em sua formação”. (Silveira, 2013, p. 8). Se faz necessário o entendimento que os familiares e os educadores assumem definitivamente o lugar de cada um e cumprem funções diferentes, todavia, que sejam complementares, para então contribuírem no processo de desenvolvimento educacional dos alunos.

Uma das propostas para atingir a esperada convergência entre os dois sistemas educativos é a coerência entre as práticas educativas do sistema escolar e familiar. Para isso, é importante criar entre família e escola um espaço de acolhimento, ajuda e aprendizado mútuo de estratégias produtivas e eficazes na educação de jovens e crianças. (Silveira, 2013, p. 8).

Segundo a autora os sistemas familiares e escolares abrangem domínios peculiares e intransponíveis frente às suas ações educativas. Por isso, podem gerar possíveis ações de particularidades para cada sistema, levando-os à desestabilidade, diminuindo suas forças e estratégias.

Parece que a família encontra-se “desempoderada” de suas funções educativas, enfraquecida na sua autoridade, tanto pela manutenção do movimento higienista quanto pela difusão das ideias psicológicas sobre a adolescência. O turbilhão vivido por adolescentes e suas famílias agora se

apresenta à escola, questionando não apenas métodos, técnicas e conteúdos, mas também práticas e valores educativos. A quantidade de informação disponível sobre a adolescência parece, paradoxalmente, facilitar e ao mesmo tempo assustar os pais quanto à educação de seus filhos. (Silveira, 2013, p. 9).

Nessa perspectiva, Silveira (2013, p. 9), levanta um questionamento: “será realmente possível construir um modelo cooperativo?” e a autora tenta responder ao mesmo, afirmando que “é necessário que as fronteiras e a hierarquia entre família e escola tornem-se menos rígidas, o que será possível a partir da (re)definição das tarefas educativas de cada sistema para que se efetiva a ideia de cooperação”.

É importante que haja “interdependência da família e da escola, ampliando a compreensão de fenômenos como a educação de crianças e adolescentes. As possibilidades de intervenção e investigação em tais contextos são um campo fértil, especialmente em caráter preventivo para a otimização” (Silveira, 2013, p. 9) de cada sistema, seja familiar e/ou escolar.

Neste sentido, os dirigentes escolares se dispõem como promotores de valores éticos indissociáveis do processo educacional. A começar pela maneira de cuidado do espaço físico e pedagógico das instituições, isso, já transmite um valor, muitos diretores deixam em local de destaca os troféus e as medalhas adquiridas. Outros, assegura Pedral (2014, p. 69), “em contraponto, expõem desenhos de crianças, em uma demonstração inequívoca da ordem de grandeza dessa produção cultural. As paredes públicas de qualidade retratadas no documentário estão cobertas de desenhos, colagens, textos de alunos, alusões à intensa vida cultural” nas escolas.

Os diretores compromissados com uma gestão autônoma e participativa promovem no meio educacional vivências e experiências formativas, envolvendo a participação de todos da comunidade escolar. Contudo, “compreendem que uma boa vivência [...] significa relacionar-se bem com o conhecimento e entender que ele traz a oportunidade de ser feliz na vida. Conhecimento é liberdade, autonomia, plena inclusão e participação social”. (Pedral, 2014, p. 69).

De acordo com as afirmativas de Oliveira e Lima (2017, p. 296), em uma visão mais ampla do desafio que tem os dirigentes escolares na atualidade, em que esse desafio,

ultrapassa as “questões administrativas, pois é necessário encontrar um modelo em gerir a escola de forma eficaz nas mais adversas realidades histórico-culturais e socioeconômicas. Sendo assim, não basta somente dominar as teorias pedagógicas, mas encontrar meio de trazê-las ao chão da escola”.

Diante desta reflexão pode-se assegurar que tanto a escola quanto a família têm responsabilidades específicas que influencia diretamente no aprendizado e no bom convívio da criança no contexto social e escolar. Neste sentido, Caparrosa (2019, p. 117), destaca que “Família e Escola são áreas de ajuda educacional diferenciadas, de extrema necessidade e que se faz urgente selar parcerias entre ambas, uma vez que a escola tem acesso ao entendimento pedagógico, psicológico e de conteúdo”. Por entender que existe dentro da escola ou ligada a ela, profissionais preparados para lidar e ou mediar tais “conteúdos”, os conhecimentos ou possíveis conflitos e dificuldades que possam influenciar no bom desenvolvimento da criança.

Percebe-se que, o intercâmbio entre família e escola “se constitui a partir da realidade do educando, como este se transforma em suas diversas etapas da vida, quais os recursos de conhecimento que ele dispõe e a forma pela qual produz conhecimento e aprende”. (Melo, 2019, p. 121). Nessa circunstância, “faz-se necessário pensar em uma educação que contribua para o melhoramento da vida social dos estudantes, que seja voltada para as suas necessidades cognitivas e afetivas. Mediante a isso, que o apoio da família na gestão escolar se torna indispensável”. (Melo, 2019, p. 122).

3.1 Estratégias e processos de integração entre família e escola

É justamente no ambiente escolar que deve se articular ações de integração entre a família e a escola, principalmente, com estratégias e processos vitais que possibilitem o maior fortalecimento da participação da comunidade escolar interna e externa, e assim, promover a concretização da gestão autônoma e participativa, tão sonhada nas escolas públicas brasileiras.

Essa integração se faz necessária, em vista da falta de compromisso que muitos familiares e responsáveis por alunos adquiriu ao longo dos anos, não participando das

atividades cotidianas e não tendo interesse em conhecer o andamento administrativo e pedagógico da Unidade de Ensino. A essa questão, Demo (1993, p. 68), manifesta que:

É um traço profundamente negativo o fato de a população não se sentir compromissada com suas próprias soluções, atirando-as sobre o governo, por exemplo. A escola não é reconhecida como interesse próprio, como direito fundamental, mas tão somente como dever do Estado.

Tal integração e ou participação dos vários segmentos que compõe a escola, incide em uma conquista da escola, e que, esta conquista estará sempre em evidência e em processo de reconstrução, na busca por real significado do processo de democratização escolar, a “participação é em essência autoprogramação e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir”. (Demo,1993, p. 18).

Desta forma, é preciso traçar estratégias de participação da família dentro do contexto escolar, assim com Luck e Lima (2006, p. 15), veem acrescentando sobre os estudos teóricos relacionados ao assunto.

Estudos teóricos sobre a questão, mas em especial as experiencias práticas bem-sucedidas, menostam que as melhores estratégias para constituir formas de organização que envolvem parcerias efetivas entre família e escola são aquelas desenvolvidas por meio de associações de pais e mestres, conselhos escolares, círculos de mães ou pais, trabalho voluntário de pais e mães, escolas abertas, promoção de seminários, cursos e palestras para os pais e a realização de atividades culturais que envolvam famílias e comunidade, como celebrações do Dia dos Pais e Dia das Mães, festas juninas e outras.

Na concepção das autoras, muitos dos dirigentes escolares não compreendem a função essencial desses órgãos, que têm como objetivo promover ações integradoras entre os diversos segmentos da escola e de parcerias específicas com os familiares. Cabe ressaltar “que todas as escolas públicas, por força da legislação, devem ter uma associação de pais e mestres ou um conselho escolar como órgãos que funcionem como “braço financeiro” das escolas, para recebimento de diferentes recursos, como os da merenda escolar”. (Luck e Lima, 2006, p. 15).

Como menciona Pedal (2014), outra forma de estratégia na rotina escolar é o diálogo e a conquista, que “seja para lidar com situações críticas envolvendo professores e funcionários, seja para negociar com os estudantes. [...] Os gestores inspiradores desprezam o autoritarismo e abraçam o diálogo e a conquista como estratégias para engajar equipe e alunos”. (Pedal, 2014, p. 66).

Prontamente, no processo de integração escola versus família vem por décadas sendo influenciado pelas transformações que atingem todas as escalas sociais, tais transformações são em decorrências de vários acontecimentos históricos e sociais, bem como assegura Luck e Lima (2006, p. 13).

Intenso deslocamento das populações rurais e das pequenas cidades do interior para capitais de regiões metropolitanas, o que acelera o processo de urbanização e periferação dos grandes centros; influência de fatores econômicos e sociais provenientes do processo geral de globalização, o que leva a maiores e complexas demandas de mercado e qualidade de vida; rápida agregação das novas tecnologias da informação e da comunicação no cotidiano das pessoas, o que requer da sociedade civil e do poder público mais organização e democratização de acesso para determinados segmentos da população; além de vários outros fatores. [...], essas causalidades interagem com variáveis socioeconômicas e culturais/educacionais, que provocam problemas como a violência social endêmica, o clientelismo e a corrupção política, as cooptações entre poder e mídia e os baixos níveis de qualidade de vida.

No aspecto das transformações gradativas que vem sucedendo na “humanidade atualizada”, esta também, as mudanças nas estruturas familiares que se tem hoje e o que se espera para o futuro.

A família, que é uma construção social e sofre influência dos valores e padrões de sua época, atualmente passa também por grandes transformações, que vão desde os novos arranjos familiares, delineando famílias monoparentais, homoafetivas, reconstituídas por novas uniões e coabitações dos filhos, frutos das diversas uniões, até mudanças nos papéis familiares. (Ferreira, 2012, p. 17).

No contexto estrutural das famílias, essas e outras modificações “são formas contemporâneas de exercício da maternidade e da paternidade, cujos papéis já não são rigidamente preestabelecidos como cuidadores e provedores, respectivamente. Ambos, pai e mãe, podem ocupar funções diversas”, bem como acenado por Ferreira (2012, p. 17).

Todos esses fatores, dentre outros problemas sociais e particulares de cada indivíduo interfere nitidamente na mudança de comportamento, postura e estruturação das famílias. O que de uma certa forma, com essas mudanças no contexto familiar, tem-se refletido negativo ou positivamente na espera educacional, solicitando assim, modificações urgentes.

De forma simultânea, no âmbito escolar discute-se hoje uma série de mudanças no papel da Educação, que deve assumir, diante do novo quadro social, responsabilidades com relação ao que se pode chamar de educação integral, ou seja, um processo ensino-aprendizagem abrangente que envolva as áreas cognitivas, afetiva e psicomotoras dos educandos. A mudança do papel da Educação resulta, é claro, também na necessidade de evolução do papel dos professores é gestores escolares, o que, por sua vez, depende de complexas mudanças de entendimento e conscientização desses profissionais; da implantação de políticas públicas efetivas na área que valorizem o trabalho da classe; e da oferta de capacitação e qualificação permanentes. (Luck e Lima, 2006, p. 13).

Para as escritoras a integração entre a escola e a família é uma questão de emergência, por se tratar de um círculo de causas e consequências da sociedade e da escola democrática, ainda, pela a “necessidade de entender diferentes perspectivas sociais e modos de vida; pela urgência na prevenção do envolvimento da juventude com drogas e violência; por ser também emergencial integrar o currículo escolar às demandas da vida social e profissional de cada indivíduo”. (Luck e Lima, 2006, p. 14).

É sabido, que os problemas individuais e as consequências sociais adentram nas melhores famílias. Por isso, Luck e Lima (2006), apresentam alguns conceitos-chave norteadores das novas perspectivas sociais, e, acreditam que essa integração é fundamental para a ocasião que sociedade atual vivência.

- O conceito de cidadania se torna onipresente e caracteriza uma sociedade madura e não dependente de um governo;

- Deste modo, deve-se assumir responsabilidade social;
- E os processos participativos, produzem significados concretos e duradouros no desenvolvimento social e individual.

Por sua vez, as autoras afirmam que “a efetivação desses conceitos-chave no mundo atual – cidadania, responsabilidade social e participação – podem ser estimulados e fortalecidos pela Educação, em particular pelos processos pedagógicos-educacionais realizados pela escola” (Luck e Lima, 2006, p. 14). Com isso, a integração família-escola se torna em uma harmoniosa orquestra, em um só corpo, permitindo que o foco principal aconteça de modo satisfatório, que é o ensino-aprendizagem de qualidade.

Portanto, as estratégias e os processos de elevação da participação familiar no contexto escolar se estabelecem através da integração comunicativa, do diálogo entre as partes envolvidas, do debate público, e da “busca de consensos e de superações de conflitos. Nesse sentido, a melhor forma de gestão é aquela que criar um sistema de práticas interativas e colaborativas para troca de ideias e experiências para chegar a ideias e ações comuns”. (Libâneo, 2009, p. 9).

Com essas perspectivas, tão prontamente, a gestão escolar deve ser a principal mediadora dos procedimentos e mecanismos adequados para se promover a relação de confiança entre família e escola, buscando, através de suas incumbências e autonomia os meios favoráveis para que de fato aconteça essa inter-relação.

4. DESENHO METODÓLOGICO

4.1 O problema

As normas e leis referentes aos sistemas de ensino público têm passado por grandes transformações, onde demandam a procura por estruturação e mecanismos que garantam melhorias no desenvolvimento educacional das crianças, dos jovens e dos adultos, como também qualificação no atendimento para os citados. Isso tem muito haver com a formação profissional para melhorar esse atendimento, principalmente, na questão referente a gestão escolar.

Os variados assuntos sobre o atendimento nas escolas públicas brasileiras são pautas constantes nos debates entre especialistas e educadores, como também discutem sobre as novas maneiras do aprender, fazer e ser da gestão escolar. Pois bem, ressignificar as ações do diretor escolar e a melhora do atendimento educacional, proporciona aos sujeitos, desenvolvimento cognitivo, pessoal e social. Que são esses os principais objetivos do sistema de ensino.

Portanto, essa pesquisa retrata sobre os dirigentes escolares, assim como sua importância para o desempenho e o bom andamento de uma instituição de ensino. Ao realizar uma análise acerca da temática dessa investigação permitiu-se uma profunda reflexão sobre as funções, o papel e as características de um diretor escolar.

Desta forma, essa investigação apresenta-se como sugestiva e imprescindível para que se compreenda a importância do papel do diretor em uma gestão autônoma e participativa. Sobretudo, no decorrer das reflexões sobre o tema, surgiram algumas indagações. E a partir dessas indagações, busca-se obter dados mais relevantes a respeito da temática em investigação, logo, seguem as problemáticas norteadoras da pesquisa.

1. Qual o papel do diretor frente às novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão autônoma e participativa?
2. Quais são as principais características de um gestor autônomo e participativo?
3. Como a formação profissional do diretor escolar pode contribuir para a organização e a construção de uma gestão autônoma e participativa?
4. De que modo a eleição direta para a escolha do diretor escolar promove o modelo de gestão com mais autonomia pedagógica e financeira?

Essas problemáticas dão sustentabilidade ao tema, bem como proporcionam uma constante reflexão aos sujeitos envolvidos na pesquisa.

Prontamente, depois das indagações e do aprofundamento teórico, formulou-se o problema fundamental da presente investigação, que é: Qual o papel do diretor escolar na construção de uma gestão autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez.

Ao buscar resposta para tal problema dessa investigação, intenciona aprofundar no que tange a participação do diretor no processo de democratização do saber que perpassa o processo de ensino-aprendizagem, na perspectiva de contribuir e construir para com um sistema educativo atual, mais eficiente e eficaz, tornando os sujeitos envolvidos cada vez mais compromissados, competentes e conscientes da verdadeira função da educação.

4.2 Desenho de investigação

No sentido de conhecer com clareza os princípios de uma gestão autônoma e participativa, bem como entrenhar-se no processo investigativo que envolve a possibilidade de obter informações necessárias capazes de esclarecer o objeto estudado, é, que se ressalta o percurso inerente a tal estudo, através do desenho metodológico.

Logo, trata-se de uma pesquisa não experimental, que segundo Hernandez, et. al. (2006, p. 153) a pesquisa não experimental “é sistemática e empírica na qual as variáveis independentes não são manipuladas, porque já aconteceu. Inferências sobre as relações entre variáveis são realizadas sem intervenção direta ou influencia, e essas relações são vistos como ocorreram no contexto natural”.

Tendo essa pesquisa procedência não experimental, por não se tratar de um experimento científico, desta forma não há necessidade de manipulação dos elementos de estudo, do controle da situação experimental e da distribuição aleatória dos grupos de experimentos. Nesse caso, não tem a rigorosidade de uma pesquisa com caráter experimental.

Esta investigação se distingue de corte transversal, por coletar as informações de uma vez na unidade de ensino selecionada, bem como define Hernandez, et al. (2006, p. 208), “a

coleta de dados ocorre num só momento, no qual pretende descrever e analisar o estudo de uma ou várias variáveis em um dado momento”.

Contudo, o objeto de análise se caracteriza em conhecer um contexto, uma situação, uma ou mais variáveis, por tratar-se de um momento específico da pesquisa.

4.3 Tipo de investigação

O tipo dessa investigação é uma pesquisa descritiva, já que envolve o uso de instrumento para coleta de dados como o questionário, “o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (Prodanov e Freitas, 2013, p. 52).

Este tipo de pesquisa proporciona um maior levantamento das características mais relevantes em relação à realidade vivenciada onde ocorre o estudo científico, em outras palavras, o estudo possibilita descrever com máxima precisão e riqueza dos detalhes observados e dados coletados.

Na visão de Hernandez, et al a pesquisa no modelo descritivo tem por:

Objetivo indagar a incidência e os valores em que se manifestam uma ou mais variáveis (dentro do enfoque quantitativo) ou situar, categorizar e proporcionar uma visão de uma comunidade, um evento, um contexto, um fenômeno ou uma situação (descrevê-la, como seu nome indica, dentro do enfoque qualitativo). (2006, p. 228).

Portanto, se faz necessário para uma investigação com rigor tão superior, enfatizar a descrição fiel do acontecimento dos fatos e dos dados coletados durante o percurso estudado, criando margem a compreender-se melhor a unidade de análise e os participantes da pesquisa de forma mais específica.

4.4 Enfoque da pesquisa

O enfoque da pesquisa é misto, obedecendo aos critérios qualitativos e dados quantitativos, assim como apresenta Hernandez, et. al. (2006, p. 546) a propósito do enfoque misto, que:

Representam um conjunto de sistemática, empírico e crítico, pesquisar e envolver a recolha e análise de dados qualitativos e quantitativos, bem como sua integração conjunta, para fazer inferências produto de todas as informações recolhidas (metainferências) e atingir uma maior compreensão do fenômeno em estudo.

Os dados qualitativos oportunizam ao pesquisador compreender e analisar significativamente o foco de investigação a partir das informações coletadas. Sobre a “interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e posteriormente é instrumento-chave”. (Prodanov e Freitas, 2013, p. 70).

Todavia, é necessária atenção e reflexão, uma vez que, se necessita do grau de subjetividade do investigador em descrever os fatos na íntegra, sem interferência. Prodanov e Freitas, consideram “que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objeto e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. (2013, p. 70).

Já os dados quantitativos mostram por meio de números e métodos estatísticos as informações e as percepções dos sujeitos envolvidos na pesquisa, cabendo ao pesquisador estabelecer hipóteses e classificá-las quanto a relação entre as variáveis, para assim, garantir a exatidão dos resultados adquiridos, evitando incoerências no procedimento de análise e interpretação dos dados.

Prodanov e Freitas (2013, p. 69), consideram “que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (porcentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.)”.

4.5 Delimitação geográfica

Na concepção de Lakatos e Marconi (2003, p. 218), “o processo de delimitação do tema só é dado por concluído quando se faz a sua limitação geográfica e espacial, com vistas na realização da pesquisa”.

Neste sentido, buscou-se especificar a área de estudo e, se tratando de uma pesquisa educacional, esta foi delimitada geograficamente, no município de Pojuca, localizado na Região Metropolitana, cerca de 67 km de distância de Salvador, capital do Estado da Bahia, Brasil.

Logo, esta investigação aconteceu no campo da Escola Estadual Padre João Montez, situada na Rua Travessa Juracy Magalhaes, s/nº Bairro do Cruzeiro na zona urbana do Município de Pojuca – Bahia.

O perfil dos alunos que frequentam a Escola em sua grande maioria, são oriundos de classes populares, moram em casas simples, no campo e na cidade, outros em loteamento da prefeitura em projetos de moradia, de condições financeiras baixa, muitos pais desempregados, que fazem biscates para sobreviver. Muitos alunos vêm de famílias desestruturadas, alguns são vítimas de violência doméstica e até mesmo de abuso sexual de parentes e, ou vizinhos próximos, algumas adolescentes engravidam e abandonam os estudos.

Outras famílias são ainda bastante equilibradas, com pais letrados e com trabalho seguro o que possibilita ter na rede de ensino alunos mais tranquilos, com desempenho escolar satisfatório.

Muitos estudantes são vítimas do tráfico de drogas, pois fazem uso de entorpecentes na escola e fora dela, embora muitos anseiam por uma vida digna e de qualidade. Mas os caminhos que parece trilhar não leva a estas realizações. Eles são imediatistas, buscam soluções rápidas, por isso, não tem estímulo para a educação, pois, a mesma apresenta, como ideal muito distante de seus interesses econômicos, também existe muitos conflitos diários, indisciplina, falta de respeito e falta de responsabilidade com o processo de crescimento.

Cabe ressaltar que o Bairro do Cruzeiro, onde está localizada a unidade escolar, caracteriza-se principalmente pelo crescimento populacional, provocando uma rápida e

intensa modificação da paisagem urbana, sem, contudo, haver uma contrapartida do poder público, principalmente, ao que se refere, o atendimento as demandas geradas por serviços essenciais juntamente à população, como: atendimento médico, saneamento básico, espaços de lazer, dentre outros.

Nesse contexto o bairro nas ultimas décadas deixou de ser um lugar tranquilo onde todas as famílias se conheciam, para se tornar em um lugar que recebe grande contingente de famílias orindas de diversas partes do país e com isso também a formação de grupos de usuários de tóxicos e entorpecentes, tornando assim verdadeiros pontos do trafico, deixando a comunidade intranquila. A rotatividade de educando, distorção série/idade e a diversidade sociocultural é o reflexo desse cenário no cotidiano escolar.

4.6 Delimitação temporal

Outro critério de delimitação é o temporal, em outras palavras, é o período em que o fenômeno a ser estudado será circunscrito. Pode-se definir o desenvolvimento da pesquisa situando o objeto fonte de investigação no tempo presente, ou retroceder no tempo, buscando evidenciar a linha histórica de um determinado fenômeno.

Uma investigação, pode situar-se no momento corrente, durante um período abrangendo um determinado acontecimento ou ainda nos últimos 5 (cinco) ou 10 (dez) anos, por exemplo. Tudo depende do objetivo do pesquisador em elaborar um dado recorte temporal. Por isso, a delimitação deve ater-se, em usar a terminologia, à definição do campo observado. Este campo deve comportar-se, além do local (recorte espacial e temporal), como também a população e a amostra a ser estudada.

Aspirando especificar as circunstancias cronológicas e históricas da pesquisa, esta delimitou-se no período temporal de 2 (dois) anos, entre 2017 e 2019, onde os acontecimentos observados e analisados, bem como a coleta das informações transcorreram em 4 (quatro) momentos:

- No primeiro momento, logo no início do ano letivo realizou-se a visita no campo de estudo, para a apresentação e reconhecimento da instituição pesquisada;

- No segundo momento, durante visitação ao campo pesquisado, foi realizada a análise documental do Projeto Político Pedagógico – PPP;
- Em um terceiro momento desenvolveu-se a aplicação dos instrumentos de pesquisa por meio do questionário e da entrevista aos participantes;
- No quarto e último momento, foram analisadas, interpretadas e tabuladas as informações coletadas durante toda a investigação.

Sobre o quadro histórico educacional no município durante os anos que transcorreu a pesquisa:

- Em 2017 iniciou o Programa de Educação Integral na Escola Estadual Luís Eduardo Magalhães;
- Logo, em 2018 aconteceu a primeira eleição direta para diretores das escolas municipais em Pojuca – Bahia;
- Adesão do Novo Ensino Médio como segue as orientações para todo país, da Base Nacional Comum Curricular – BNCC na Escola Estadual Padre João Montez.

4.7 Unidade de análise

A unidade de análise consiste na definição de quem será o objeto de pesquisa. Este se refere a um conjunto de sujeitos que serão indagados acerca de seus comportamentos, a sua visão de mundo ou ainda de um determinado assunto. A unidade do estudo dependerá, obviamente, da área de conhecimento na qual o pesquisador se insere e na finalidade de cada pesquisa.

Sobre a unidade de análise, Prodanov e Freitas (2013, p. 98), cita que “é para a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”. A definição da unidade-alvo da pesquisa tem uma influência direta sobre a generalização dos resultados obtidos.

Por isso, a Escola Estadual Padre João Montez foi selecionada como unidade de análise para esta investigação, onde, atualmente oferta a Educação Básica na Etapa do Ensino Médio (1º ao 3º Ano) e a modalidade da Educação de Jovens e Adultos – EJA III.

Atendendo cerca de 1.012 (hum mil e doze) alunos distribuídos entre os turnos Matutino, Vespertino e Noturno. A Unidade funciona em regime de convênio com a Secretaria Estadual de Educação, sendo, o Núcleo Territorial de Educação – NTE 26 (vinte e seis) responsável por sua organização e estruturação.

Sobre a organização administrativa, a escola está estruturada com 59 (cinquenta e nove) funcionários no quadro geral, dentre eles: 1 (um) diretor, 2 (dois) vice-diretores, 1 (um) coordenador pedagógico, 35 (trinta e cinco) professores, 1 (um) secretário escolar, 6 seis agentes administrativos escolares, 3 merendeiras, 7 (sete) auxiliares de serviços gerais e 3 (três) porteiros.

A unidade escolar é organizada em sua infraestrutura com 10 (dez) salas de aula, 1 (uma) sala de leitura, 1 (uma) biblioteca, 1 (um) laboratório de informática, 7 (sete) banheiros (feminino, masculino e funcionário), 1 (uma) sala para a diretoria e secretaria, espaço inadequado, 1 (um) almoxarifado, 1 (um) depósito de livros usados, 1 (uma) cantina, não tem refeitório, os alunos recebem a alimentação escolar na área interna da escola que é aberta, não tem sala para os professores, não tem área de lazer e nem quadra poliesportiva para melhor atender aos alunos e a comunidade local.

A sua clientela é composta por alunos da comunidade local, onde em sua maioria são jovens e adultos de poder aquisitivo de baixa renda, que muitos deles necessitam dos benefícios sociais e os quais a escola lhes oferecem, tais como: alimentação escolar, uniforme e livro didático. Além disso, a escola recebe alunos oriundos de famílias de diversas partes do país, promovendo assim, a rotatividade de educando no contexto escolar e a crescente diversidade sociocultural.

4.8 Os participantes da pesquisa

Os participantes de uma pesquisa na visão de Prodanov e Freitas (2013, p. 98) consistem em uma “parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou população” a que se destina o foco da pesquisa.

Por isso, a amostra selecionada a participar diretamente desta pesquisa foram 20 (vinte) professores atuantes na escola-campo que responderam ao questionário e 3 (três) profissionais da equipe gestora que foram entrevistados, totalizando assim, 23 participantes de ambos os sexos e com a média de idade de 30 (trinta) a 55 (cinquenta e cinco) anos.

Assim sendo, o quadro de docentes composto por 35 (trinta e cinco) profissionais, vem-se justificar que esta pesquisa não alcançar os 100% dos professores atuantes, por motivos pessoais, pela grande demanda de afazeres de cada um e disponibilidade de tempo para o encontro desses profissionais.

4.9 Processo de seleção da unidade de análise e dos participantes

A escolha da referida unidade de análise e de seus participantes, se deu pelo fato de a pesquisadora fazer parte do quadro de profissionais e conhecer a realidade interna e externa da instituição pesquisada, bem como pelo acesso a maiores informações referentes a temática e pela viabilidade nos resultados do processo investigativo.

Ainda se justifica a seleção do *locus* da pesquisa, por levar em consideração que todo estudo, no que diz respeito ao fazer educacional, exige de seus participantes uma convivência significativa no campo investigado e o tempo de dedicação para tal investigação.

Deste modo, a seleção da amostra dos participantes da pesquisa foi não probabilística e intencional, em que segundo Gil (2008, p. 94) “consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”. Neste caso, o principal benefício da amostra por intencional “está nos baixos custos de sua seleção. Entretanto, requer considerável conhecimento da população e do subgrupo selecionado”. (Gil, 2008, p. 94).

Assim, na amostragem não probabilística também pode usar quotas, iguais ou diferentes, a escolha dos elementos acontece de maneira não-aleatória, justifica ou não. Por isso, a escolha é intencional levando em consideração as características de um determinado grupo em estudo ou o conhecimento que o pesquisador tem sobre a população pesquisada.

Diante desses critérios, tratou-se então de definir a unidade e os participantes da pesquisa no próprio campo de convivência da pesquisadora, visando observar com mais

amplitude, para assim, elaborar uma pesquisa consistente e precisa, acentuada nos dados coletados sobre a temática.

4.10 Técnicas e instrumentos para coleta de dados

“Todo documento deve passar por uma avaliação crítica por parte do pesquisador, que levará em consideração seus aspectos internos e externos”. (Prodanov e Freitas, 2013, p. 56). Por isso, elegeu-se as técnicas de coleta de dados, como: o questionário e a entrevista, em que “ambos constituem técnicas de levantamento de dados primários e dão grande importância à descrição verbal de informações” (Prodanov e Freitas, 2013, p. 105) e a análise documental, que tem a finalidade de realizar uma análise crítica de qualquer registro usado como fonte de informação, mediante investigação, seguindo os processos de observação, leitura, reflexão e crítica.

Portanto, utilizou-se nesta pesquisa os instrumentos para a coleta dos dados, assim como seguem:

- O questionário semiestruturado foi direcionado para a escola-campo da pesquisa, onde espera-se verificar a formação profissional e o processo de eleição direta para a escolha do diretor escolar.

Por sua vez, os instrumentos de coleta de dados da pesquisa se mostraram confiáveis através da entrevista e do questionário combinado com perguntas claras e coerentes, no sentido de desvelar com precisão os fenômenos estudados. Tais recursos utilizados, tiveram como propósito a representação fiel dos fatos descritos em decorrência aos critérios aplicados aos professores e equipe gestora.

Neste contexto, apresentou-se as técnicas e instrumentos pelos quais foram necessários para realizar com êxito este trabalho acadêmico, sendo enfatizado o seu rigor científico através da análise e validação dos instrumentos de pesquisa aqui utilizados.

4.11 Validação do instrumento de pesquisa

Para a verificação, a garantia e a validação do conteúdo do instrumento de pesquisa, solicita-se a “profissionais da área disciplinar em que se situa a investigação, para fazerem uma apreciação sobre a pertinência das perguntas de um teste, é um bom procedimento”. (Sousa, 2005, p. 196).

Assim, a análise e adequação dos instrumentos de investigação como o questionário, a entrevista, dentre outros, e obedecendo aos objetivos da pesquisa foram validados por 3 (três) professores doutores na área da educação, sendo: 2 (dois) da Universidad Autónoma de Asunción – UAA e 1 (um) da Universidade Federal da Bahia – UFBA.

Todas as sugestões e considerações foram acatadas, então, as devidas correções nos instrumentos de pesquisa aconteceram, principalmente na reelaboração das questões e na organização dos itens em que diz respeito a coerência e a clareza das perguntas, devidamente, assinaladas com um (x) na coluna correspondente, utilizando-se do campo de observação para registrar as considerações.

Quadro 01 – Modelo para a validação do instrumento de pesquisa

Questões	(1) Coerência			(2) Clareza		
	Sim	Não	Observação	Sim	Não	Observação
Questionário para os professores.						
1º Qual o modelo de gestão na sua escola? () Hierárquico e centralizador; () Autônomo e Participativo; () Desconheço.						

Após a validação do instrumento de pesquisa, pelos doutores, foi realizado o teste piloto com 10 (dez) professores do Colégio Estadual Luís Eduardo Magalhaes e do Colégio Municipal Presidente Castelo Branco na mesma cidade que ocorreu a devida pesquisa, (estes professores não fizeram parte da amostra selecionada para esta pesquisa).

Depois de redigido e antes de ser aplicado aos sujeitos a que se destina, o questionário precisa de ser testado numa aplicação-piloto,

experimentalmente, a pequenos grupos de sujeitos que possuam todas as características da população em estudo, mas que não façam parte da amostra a ser considerada na investigação. (Sousa, 2005, p. 237).

Durante a aplicação do teste piloto, ofertou-se todas as instruções necessárias, e aproveitando o momento foram solicitados aos participantes o fornecimento de sugestões sobre o conteúdo das questões, a sua formulação, para a obtenção de maior confiabilidade do instrumento a ser utilizado com a amostra selecionada. Conforme solicitado aos participantes, as sugestões apresentadas foram: que a pesquisadora estivesse presente no momento da aplicação dos instrumentos, pois, possibilitaria troca de experiência, e, também o contato face a face.

Na oportunidade, foram testados o tempo de aplicação dos instrumentos de pesquisa, a coerência e clareza das questões. Com o parecer favorável dos participantes quanto à adequação dos instrumentos propostos como procedimento para a coleta de dados, resultou-se, no material definitivo, como mostra no Apêndice A e B.

A validação dos instrumentos de pesquisa é acompanhada por uma análise científica rigorosa, em que possibilita maior grau de confiabilidade empregada aos resultados obtidos.

4.12 Procedimento metodológico adotado

Se faz necessário em um estudo de investigação, ter critérios previamente estabelecidos sobre o caminho metodológico a ser seguido. Em busca de obter melhores informações a respeito do tema de pesquisa de forma clara e objetiva, deve-se obedecer incessantemente aos métodos, e propiciar efetivamente mecanismos a fim de possibilitar o entendimento dos procedimentos de pesquisa.

Assim como afirma Gil (2008, p. 8), que os métodos podem ser definidos “como um caminho para se chegar a um determinado fim”. [...] “os métodos proporcionam as bases lógicas da investigação, esclarecem acerca dos procedimentos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade”.

No entendimento do mesmo autor, “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a

sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento”. (Gil, 2008, p. 8).

Desta maneira, percebe-se que o método é um conjunto de fases que consistem na sua execução, aspirando conseguir um determinado objetivo. São essas fases que tornam o trabalho científico mais rigoroso, mais confiável e possível de adentrar no campo de estudo e aplicar das técnicas selecionadas. Diante disso, para o desenvolvimento desta pesquisa foi imprescindível adotar os seguintes procedimentos metodológicos para a coleta de dados, tais como:

- Leitura, levantamento teórico e delimitação do tema aqui proposto;
- Eleição das técnicas e elaboração dos instrumentos de pesquisa;
- Processo de validação dos instrumentos de pesquisa;
- Aplicação do teste piloto, contendo perguntas abertas e fechadas, um meio de validar a técnica e os instrumentos de coleta de dados;
- Visitação no campo de estudo para a apresentação e reconhecimento da instituição pesquisada;
- Análise documental, sendo o foco principal, o Projeto Político Pedagógico da escola campo de pesquisa;
- Aplicação dos questionários para a categoria de professores;
- Aplicação das entrevistas para a categoria da equipe gestora;
- Análise, tabulação e interpretação das informações coletadas durante todo o processo de investigação.

Todavia, a parte mais importante de um estudo científico é apresentar as respostas aos problemas encontrados. Por isso, o procedimento final concretiza-se em uma minuciosa análise dos dados obtidos e apresentação dos resultados através de quadros, gráficos e análise de conteúdo e por fim, a redação final da pesquisa.

Portanto, o processo investigativo em construção carece descrever o percurso metodológico para evidenciar de forma ampla e precisa o panorama geral da situação proposta de trabalho, revolvendo a pesquisa científico maior grau de veracidade.

4.13 Processamento dos dados

Tendo como base as informações levantadas com os dados coletados através da aplicação dos questionários para a categoria de professor, da entrevista para a categoria da equipe gestora e da análise documental por meio do Projeto Político Pedagógico, desta forma, é que foi possível realizar o processamento dos dados obtidos.

Logo, os resultados foram submetidos a uma rigorosa tabulação, classificação, análise e interpretação dos dados coletados, que foi motivada pelo eixo condutor da temática abordada e seguidamente respaldada pela fundamentação teórica correspondente à pesquisa. Contudo, os resultados transcritos nesta investigação utilizaram-se os conceitos inerentes à pesquisa quantitativa e qualitativa:

- A análise dos dados quantitativos foi desenvolvida por meio da tabulação e classificação dos resultados obtidos, em concordância com as análises estatísticas, através da construção de quadros e gráficos que sistematizam as opiniões dos participantes.
- A análise dos dados qualitativos encontra-se na convicção da melhor forma de contextualização das respostas dos implicados na pesquisa, onde o fenômeno aconteceu, a partir de minuciosos detalhes do ambiente estudado, tornando a riqueza interpretativa dos resultados alcançados com base na fundamentação teórica de autores e pensadores da área.

Por fim, a partir do processamento de dados, fez-se necessário regras que determinassem o detalhamento e a manipulação dos fenômenos, esclarecendo as vantagens do modo que o estudo foi estruturado, posteriormente. Em termos práticos, os mecanismos adotados para esta pesquisa, tem-se a finalidade de oportunizar de forma metódica o processamento dos dados.

Portanto, tal processamento obedece ao rigor metodológico que se configura com a veracidade os dados obtidos nesta pesquisa, assumindo o caráter de maior aproximação das problemáticas encontradas com a realidade no campo de investigação, possibilitando assim, uma análise crítica das informações coletadas em busca de respostas para alcançar os objetivos recomendados.

5. RESULTADOS

5.1 Análise dos dados coletados

A análise dos dados de uma pesquisa científica, faz-se uso da relação do marco referencial teórico sobre a temática em questão, com as atribuições dos resultados alcançados referentes as considerações dos participantes durante todo o processo de investigação, a partir dos objetivos acentuados para o desenvolvimento deste trabalho, a fim de responder as problemáticas citadas anteriormente.

Na concepção de Gil (2008, p. 175):

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilita o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 167) a análise dos dados consistem na “tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”, [...] enquanto que a interpretação dos dados se refere à “atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”.

Portanto, os dados coletados nesta pesquisa foram submetidos à análise de conteúdo, que é fundamentada no tripé: análise – interpretação – inferência sistemática, de maneira objetiva, onde são identificadas as principais características das informações coletadas a partir das considerações dos profissionais da Escola Estadual Padre João Montez na cidade de Pojuca – Bahia.

A apresentação da análise e interpretação das informações coletadas, que adotar-se-á a seguinte dinâmica:

5.2 Análise dos questionários – categoria professores;

5.3 Análise das entrevistas – categoria equipe gestora;

5.4 Análise documental – categoria pesquisadora.

Com o intuito de preservar a identidade dos participantes da pesquisa, guardando total sigilo e mantendo o anonimato, os mesmos serão identificados com a letra “S” que aqui tem a representatividade da palavra “Sujeito”, seguidamente de uma ordem numérica arábica.

5.2 Análise dos questionários – categoria professores

O questionário aplicado a categoria de professores, no sentido, de obter informações necessárias sobre as principais características de um gestor escolar autônomo e participativo, tem-se a abaixo os seguintes resultados:

Quadro 02 – Modelo de gestão

Questão relacionada	Respostas
1º Qual o modelo de gestão na sua escola?	(00) Hierárquico e centralizador; (20) Autônomo e Participativo; (00) Desconheço.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Através da percepção dos educadores que atua na escola pesquisada, percebe-se que 100% considera o modelo de gestão, como autônomo e participativo. Sabe-se que, a base para isso ser efetivamente concreto e possível de acontecer, tenha a participação eficaz da comunidade escolar como um todo nas tomadas de decisões.

Para Santos (2009), esse novo modelo de gestão recomenda conscientizar-se do processo como parte integrante a ser desenvolvido. Por isso, a visão do diretor escolar não deve “se restringir à administração técnico-científica, mas deve ser multifacetado e orientado para a amplitude de aspectos que norteiam/permeiam o cotidiano vivido na escola por todos os sujeitos envolvidos nos processos que se travam em seu interior e em seu entorno”. (Santos, 2009, p. 76)

Quadro 03 – O papel do diretor

Questão relacionada	Respostas
2º Como você percebe o papel do diretor no exercício de uma gestão autônoma e participativa?	(20) Um articulador redistribuindo a responsabilidade com a equipe; (00) Um hierárquico e centralizador das informações.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Mediante a pergunta supracitada, observa-se que 100% dos participantes percebe o papel do diretor escolar como um articulador, redistribuindo a responsabilidade com a equipe.

A esta questão, o papel do diretor, em uma perspectiva lógica de gestão autônoma e participativa, é ativo, processual, pedagógico, em permanente aprendizado a partir da vivência com toda a equipe, envolvendo os conhecimentos prévios de leis, participação nas atividades derivadas da função, bem como o desenvolvimento e implementação de estratégias de participação da comunidade escolar, dentre outros feitos relacionados ao cargo.

Quadro 04 – A principal característica do gestor

Questão relacionada	Respostas
3º Qual a principal característica de um gestor autônomo e participativo?	(20) Descentralizador de poder visa a democratização na escola; (00) Centralizador de poder visa o aspecto burocrático.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com relação a este questionamento, 100% dos professores responderam que a principal característica do gestor autônomo e participativo é ser descentralizador de poder visando a democratização na escola.

Para Libâneo (2004), a gestão autônoma e participativa se caracteriza por valorizar a participação efetiva da comunidade interna e externa da escola no processo de tomada de

decisão, através do diálogo e da conformidade de todos ou da maioria, e bem como, no planejamento coletivo da edificação dos objetivos a serem alcançados para o bom funcionamento da instituição de ensino.

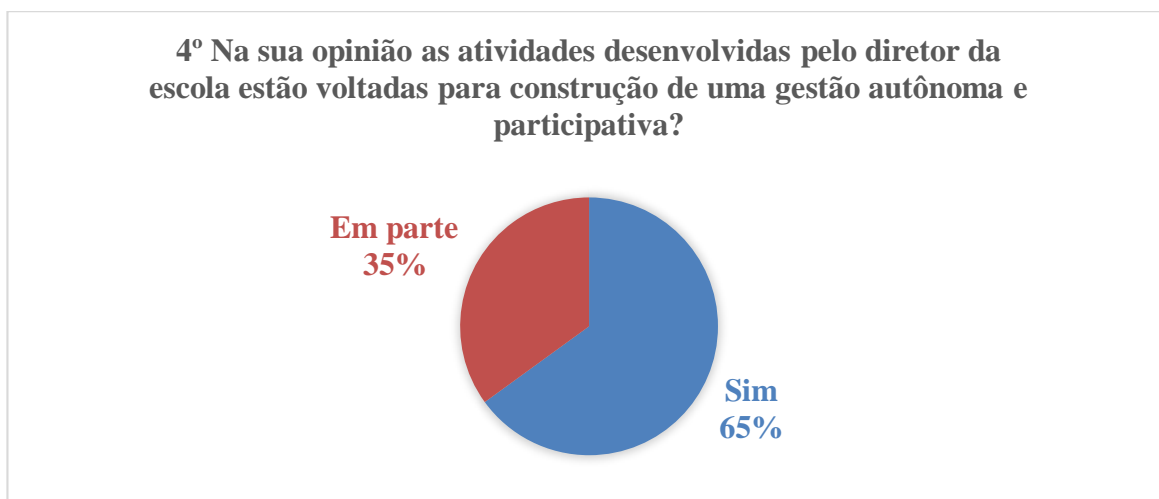
No processo de democratização da escola, é mais uma característica do gestor escolar, o de ser mediador das relações institucionais, assegurando e possibilitando o envolvimento de todos os funcionários e de seus usuários no processo participativo – na tomada de decisões, no funcionamento e na estruturação organizacional da escola. Além do mais, torna-se acessível o reconhecimento dos objetivos, valores e metas da escola, a dinâmica, das relações da unidade escolar com a comunidade local, proporcionando a aproximação entre os professores, demais funcionários, alunos e seus responsáveis. Isso, em concordância com o pensamento de Libâneo (2004).

Quadro 05 – As atividades desenvolvidas pelo diretor escolar

Questão relacionada	Respostas
4º Na sua opinião as atividades desenvolvidas pelo diretor da escola estão voltadas para construção de uma gestão autônoma e participativa?	(13) Sim; (00) Não; (07) Em parte.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 01 – As atividades desenvolvidas pelo diretor escolar



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dentro deste contexto, 35% dos participantes afirmaram que em parte e outros 65% ou seja, a grande maioria, asseguraram que as atividades desenvolvidas pelo diretor estão voltadas para construção de uma gestão autônoma e participativa, a qual se caracteriza por uma participação coletiva envolvendo a comunidade escolar.

Muitas das atividades do gestor escolar se referem as práticas administrativas, financeiras e de ensino, assim como na preparação e realização de projetos, elaboração do planejamento estratégico, assistência a demanda pública e política da educação, por fim, as atividades do cargo exigem que os gestores alcancem metas de ensino-aprendizado e apliquem assertivamente uma gestão autônoma e participativa.

Quadro 06 – Clima institucional

Questão relacionada	Respostas
5° Na escola o clima institucional (relações interpessoais e pedagógicas) é favorável para a construção de uma gestão autônoma e participativa? Justifique:	Abaixo seguem as justificativas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Segundo as colocações da maioria dos participantes, o clima institucional é sim favorável para a construção de uma gestão autônoma e participativa, enquanto 35% acreditam que não.

De acordo com as justificativas, a grande maioria dos professores acreditam que o clima institucional na escola está favorável, porém, há quem diga que se tem alguns problemas decorrentes da falta de diálogo e relacionamento, principalmente com a coordenação pedagógica.

Partindo dos princípios da gestão democrática, a organização escolar deve estar estruturada para a valorização das relações interpessoais e pedagógicas existentes no ambiente escolar. Essa interação entre a equipe beneficia o sucesso educacional.

Agora, seguem as justificativas dos participantes:

S1 “Sim, porque há a participação dos atores educacionais”.

S2 “Sim, porque vai promover um trabalho em que as ações acontecem de forma coletiva”.

S3 “Sim. O bom relacionamento da gestão e comunidade escolar, favorece as tomadas de decisões, beneficiando a todos”.

S4 “Sim”.

S5 “Em parte, pois a coordenadora é irredutível em algumas situações”.

S6 “Sim, pois se não houver alinhamento entre gestores e corpo docente, não acontecerá uma gestão democrática e sim autoritária e centralizada”.

S7 “Sim. Existe de forma bem clara uma realidade onde toda escola é ouvida, além de entrosamento entre as diversas vertentes para que isso ocorra da melhor forma”.

S8 “Pouco favorável, devido à falta de espaço para o debate”.

S9 “Sim”.

S10 “Sim, pois o envolvimento de todos os segmentos que compõe a comunidade escolar desencadeia uma gestão democrática”.

S11 “Sim, todos os professores ajudam na construção dos projetos”.

S12 “Nem sempre, tem situações que fogem completamente do objetivo de uma gestão autônoma e participativa, principalmente por parte da coordenação”.

S13 “Às vezes. Nem sempre há empenho do corpo docente no processo democrático, bem como a gestora em certas circunstâncias, age de forma centralizadora”.

S14 “Sim. A participação de todos os envolvidos no processo ajuda no fortalecimento de uma gestão democrática”.

S15 “Sim. Em especial aqui, no Padre João Montez está estabelecida uma relação de boa qualidade em seus princípios. Essa relação salutar favorece em muito a qualidade e o sucesso em todas as atividades pedagógicas desenvolvidas”.

S16 “Sim. Considero o clima institucional é favorável na construção de uma gestão democrática, pois, sabe-se ouvir e dialogar uns com os outros, apresentando sempre as propostas e sugestões que são ou não aceitas pelo consenso da maioria”.

S17 “Sim. Pois a escola é, acima de tudo, um espaço de participação e disseminação do conhecimento e, portanto, do exercício de liberdade e respeito as diversas opiniões”.

S18 “Sim, é favorável. De forma, que cada segmento da instituição assume a responsabilidade de acatar e representar as decisões da maioria, sem desistir de dar as suas opiniões”.

S19 “Acredito que sim, pois, a relação interpessoal dos profissionais deve se configurar em conjunto e em prol ao alcance dos objetivos da instituição”.

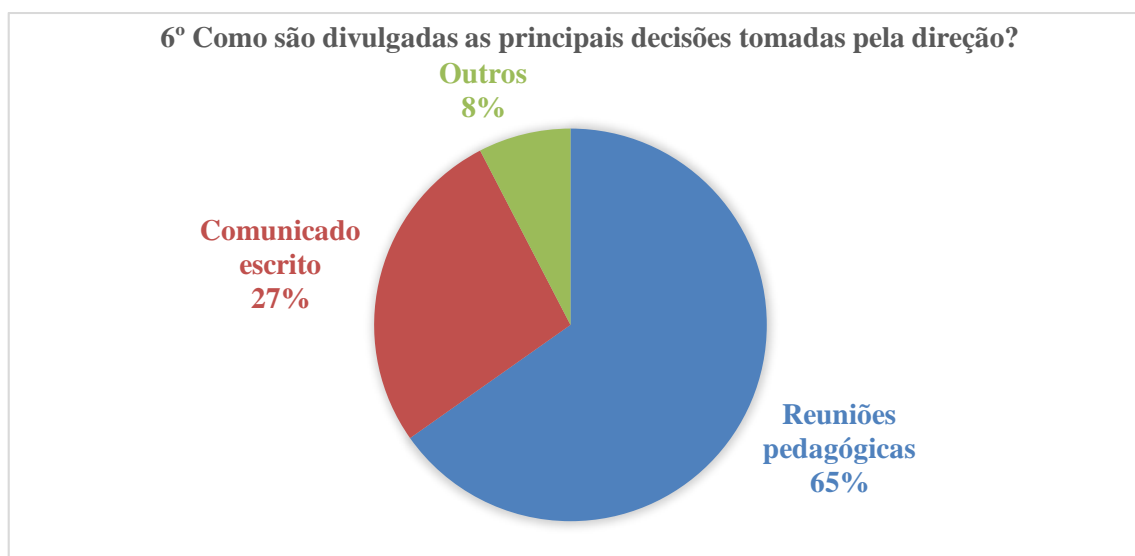
S20 “Sim. É perceptível que as relações interpessoais estão caminhando para a construção de um ambiente de valorização dos diversos segmentos da escola, respeitando a opinião de cada um”.

Quadro 07 – Divulgação das principais decisões tomadas

Questão relacionada	Respostas
6º Como são divulgadas as principais decisões tomadas pela direção?	(12) Reuniões pedagógicas; (05) Comunicado escrito; (00) Não é informado; (03) Outros:

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 02 – Divulgação das principais decisões tomadas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com o gráfico, 65% dos docentes ficam sabendo das principais decisões tomadas pela direção através das reuniões pedagógicas, dentre outros, 27% por meio de comunicado escrito e outros 8% responderam que as decisões tomadas pela direção são informadas por “zap ou mural” (S13), por sua vez, S12 afirmou que “é um misto das opções acima”.

Outro participante justificou que para as decisões tomadas, “aqui, também temos autonomia suficiente, para independente do chamado da Coordenação e ou Direção podemos nos reunir e decidir”. (S15).

Dentro da escola democrática, em que as principais decisões são tomadas e assumidas na coletividade por ser elemento inerente à consecução dos fins, na busca e desejo de práticas participativas no ambiente escolar, exige-se da equipe gestora, flexibilidade como liderança e vontade para coordenar as ações, comandar e divulgar o processo de decisão e seus desenvolvimentos. Neste sentido, liderança e vontade de conduzir e divulgar as principais decisões com segurança e clareza da mensagem, ocorre por meios de elementos competentes e acessíveis para todos os segmentos da escola.

Desse modo, a divulgação das decisões tomadas tem muito a ver com a organização dos afazeres do diretor escolar, incluindo sua realção com os demais segmentos da escola. É importante ressaltar que se deve preservar sempre que possível a visão de totalidade dos envolvidos no processo educativo.

Por ser necessário decidir na coletividade, o que anseia reforçar dentro da escola e detalhar as finalidades para atingir a tão almejada gestão autônoma e participativa, o desafio que representa o papel do dirigente, traz consigo a exigência de perceber e considerar o meio escolar como processo contínuo. Daí a importância de estabelecer meios de circulação e divulgação confiáveis, seguros e propícios de visibilidade, entendimento e interpretação das mensagens e códigos linguísticos sobre o assunto abordado.

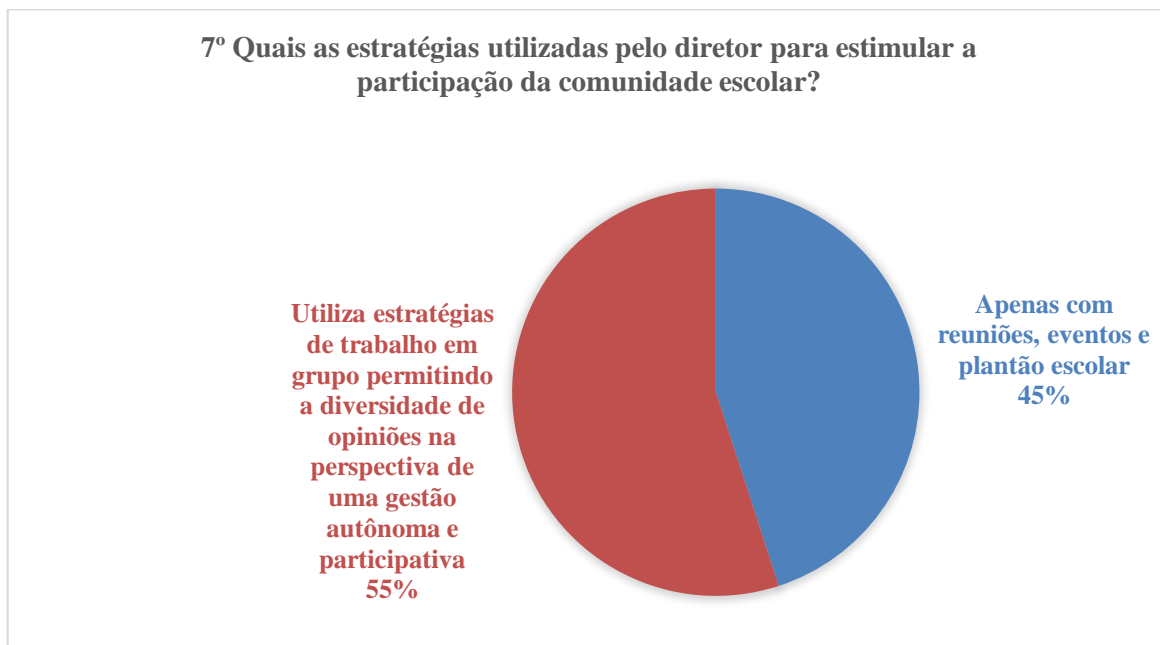
Quadro 08 – As estratégias utilizadas pelo diretor

Questão relacionada	Respostas
7º Quais as estratégias utilizadas pelo diretor para estimular a participação da comunidade escolar?	(09) Apenas com reuniões, eventos e plantão escolar; (00) Desconheço as estratégias;

	(11) Utiliza estratégias de trabalho em grupo permitindo a diversidade de opiniões na perspectiva de uma gestão autônoma e participativa.
--	---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 03 – As estratégias utilizadas pelo diretor



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As estratégias utilizadas pelo diretor para estimular a participação da comunidade escolar, na percepção dos docentes, é que 45% diz ser apenas com reuniões, eventos e plantão escolar. Seguidamente, tenha aceito que uma parcela significativa de 55% considerou que o diretor utiliza estratégias de trabalho em grupo permitindo a diversidade de opiniões na perspectiva de uma gestão autônoma e participativa.

Na perspectiva democrática da educação, Santos (2009), afirma que a mudança de postura dos diretores desloca-se:

Do compromisso com os interesses partidários para as necessidades efetivas da comunidade escolar, assumindo maior transparência na gestão; o fortalecimento dos órgãos colegiados e a ampliação da discussão acerca da democracia social, o que aponta para uma ascendência da importância dada ao exercício democrático. (Santos, 2009, p. 19).

Segundo o autor [...] “a comunidade escolar exercendo crescente graus de participação em variados espaços de decisão vai, aos poucos, incorporando as práticas democráticas e, com isto, efetivando a autonomia em seu cotidiano, o que se configura como uma “nova” cultura democrática” (Santos, 2009, p. 50), vivenciada no contexto escolar atual, isso, para o diretor escolar se tornou um grande desafio e tamanha responsabilidade ao assumir a função.

Quadro 09 – Atuação do Conselho Escolar

Questão relacionada	Respostas
8º Para você a atuação do Conselho Escolar contribui no exercício de uma gestão democrática? Justifique:	Abaixo seguem as justificativas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Em análise das justificativas dadas pelos professores sobre a atuação do Conselho Escolar, eles entendem que o Conselho contribui “sim” no exercício de uma gestão democrática. A partir do “momento que os membros compreendem e assumem a sua responsabilidade para com o processo educativo e colocam em prática as suas funções deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadores” (S16).

O educador (S19), ainda acrescenta que o conselho escolar deve ir além das suas funções estabelecidas e também contribui “quando ele ultrapassa as fronteiras escolares, em vista da preservação cultural e patrimonial da comunidade interna e externa da escola”.

Os participantes, S11 e S12 disseram que “sim”, porém, não percebem a atuação do conselho escolar, com frequência nas decisões tomadas ou nas discussões de grupo.

Desta forma seguem abaixo as justificativas de todos os participantes da pesquisa:

S1 “Sim, porque possibilita a corresponsabilidade e decisões mais assertivas”.

S2 “Sim. O Conselho Escolar quando atuante auxilia o diretor nas tomadas de decisões, visto que o conselho exerce as funções: consultivas, deliberativas e avaliativas”.

S3 “Sim, descentraliza as ações permitindo a participação de todos, através da representatividade no conselho”.

S4 “Sim”.

S5 “Sim”.

S6 “Sim, pois o trabalho conjunto entre Conselho e Gestão contribui para decisões bem pensadas, que surtirão efeitos eficazes na comunidade escolar”.

S7 “Sim. Até o momento que as decisões desse conselho cheguem até todas as partes envolvidas”.

S8 “Sim. Contribui, no entanto, poucos elementos necessários a uma boa gestão é discutido”.

S9 “Sim, mas não é o ideal”.

S10 “Sim. O Conselho Escolar deve atuar de forma harmônica e participativa com a gestão escolar”.

S11 “Sim, contribui. Porém não vejo muita atuação do conselho escolar, mas o colegiado escolar faz reuniões mensais com o intuito de discutir todos os projetos”.

S12 “Sim. Mas, nem sempre, as decisões tomadas no conselho são impostas, sem espaço para uma discussão com o grupo todo (professores)”.

S13 “Sim, mas a comunicação que é fundamental, é falha”.

S14 “Sim. Porque o conselho facilita a participação das partes envolvidas no processo de construção de uma gestão democrática, onde de fato, todos saibam qual o seu papel e acompanhe o processo”.

S15 “Sim. Acho que se faz necessário potencializar ações que fortaleçam ainda mais a ação do Conselho Escolar, nessa direção”.

S16 “Contribui sim. No momento que os membros compreendem e assumem a sua responsabilidade para com o processo educativo e coloquem em prática as suas funções deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadores”.

S17 “Sim. Quanto este conselho compreende que sua função vai muito além de meros “fiscais de compras”. E exerce efetivamente tais funções com qualidade, visando a melhoria do ambiente educacional como um todo”.

S18 “Sim contribui. Pois a atuação dos conselhos dentro de uma instituição escolar deve-se pautar na possibilidade de efetiva participação, na boa representatividade, na disponibilidade e no compromisso dos membros eleitos”.

S19 “Contribui a partir do momento que o conselho não só assume sua função especificamente dita, mas quando ele ultrapassa as fronteiras escolares, em vista da preservação cultural e patrimonial da comunidade interna e externa da escola”.

S20 “Sim, contribui para que a escola se torne um espaço de valorização e respeito dos diversos saberes, das diversas opiniões e do aprimoramento da cultura local”.

Quadro 10 – As ações planejadas e desenvolvidas na escola

Questão relacionada	Respostas
9º As ações planejadas e desenvolvidas na escola são decididas pelo:	(00) Diretor; (00) Conselho Escolar e outros segmentos; (20) Diretor, Conselho Escolar e demais segmentos da escola.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com base nas respostas coletadas a partir do questionamento sobre as ações planejadas e desenvolvidas na escola, 100% dos professores disseram que as decisões são tomadas em conjunto pelo diretor, conselho escolar e demais segmentos da escola.

“Os gestores, por meio do trabalho cotidiano com sua equipe de profissionais [...] articulam suas ações a fim de promover o aprendizado gradativo da governança democrática favorecendo a construção gradativa da autonomia individual e institucional”. (Santos, 2009, p. 53).

Toda e qualquer ação planejada e desenvolvida no ambiente escolar deve se pautar em promover condições fundamentais para a aproximação da comunidade escolar, favorecendo a efetiva participação e valorização dos seus membros, com a finalidade do pleno desenvolvimento e qualificação da educação.

5.3 Análise das entrevistas – categoria equipe gestora

A entrevista aplicada a categoria da equipe gestora da escola com a finalidade de alcançar maiores informações sobre o papel do diretor escolar para a construção de uma escola autônoma e participativa. Desta maneira, apresenta-se os resultados a seguir:

Sobre o 1º (primeiro) assunto a ser abordado “Como esta escola exerce a autonomia pedagógica?”.

A equipe gestora cita, que a escola exerce sua autonomia pedagógica a partir do trabalho colaborativo e participativo de todos, pois, sempre consulta toda a equipe escolar antes de tomar quaisquer decisões.

De tal modo, menciona que é “através de construção coletiva de saber onde a comunidade escolar possa expressar seus desejos e questionamentos e fazer juntos num processo participativo”. (S1).

Outro participante diz que é “através da participação de todos os segmentos, líderes de classe, professores, pais, funcionários, equipe gestora e colegiado”. (S3)

Em prol do melhoramento das ações pedagógicas, um dos sujeitos afirma que é “através de planejamento para estabelecer os objetivos da escola” (S2), que a mesma, exerce a sua autonomia.

No 2º (segundo) assunto, cuja interrogativa “Você, diretor, tem autonomia para desenvolver seu trabalho na gestão participativa?”

A essa interrogativa, todos os participantes afirmaram que tem “sim” autonomia para desenvolver um trabalho na gestão participativa. E que, de certa forma, são pautadas nas ações pedagógicas e administrativas, construídas na coletividade.

Assim como expressam os sujeitos:

S1 “Sim, dentro de uma proposta que atenda os anseios da comunidade escolar, e não em relação a determinação da SEC no tocante a currículos aspectos administrativos”.

S2 “Sim. A partir do momento em que o respeito a normas e regras coletivamente construídas para os processos de tomadas de decisões”.

S3 “Sim, em relação as questões internas do colégio, no aspecto administrativo e pedagógico, quanto ao financeiro dependemos dos recursos da SEC ou FNDE”.

Neste 3º (terceiro) contexto “Quais as dificuldades encontradas no exercício do cargo?”

Os participantes S1 e S3 responderam que as dificuldades são as mais diversas, porém, destacaram que a falta de recursos financeiros, ausência da família nas atividades escolares, ausência e desinteresse de alunos e de alguns professores com o processo educativo, encontrando assim, problemas e barreiras que dificulta o desenvolvimento eficaz da sua função de diretor.

Afirmando que encontra dificuldade na parte, “econômica, pouco recurso para as atividades pedagógicas, espaços limitados para práticas pedagógicas, pouco engajamento por parte de alguns professores, participação da família, ausente e muitos alunos descomprometido com o processo de aprendizagem”. (S1).

E também na “participação da família que é ausente, professores descomprometidos com a qualidade do ensino, recursos escassos e alunos sem responsabilidade com o seu processo educativo”. (S3).

Além das dificuldades citadas acima, outro grande desafio no exercício do cargo de diretor, segundo o olhar de (S2), é “garantir o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes em todos os segmentos”.

Bem como assegurados por Santos (2009), encontra-se no ambiente das instituições escolares algumas dificuldades para se concretizar práticas e processos que sejam efetivamente democráticas, “dentre as quais identificam as cobranças internas e externas à escolas em contraposição a escassez de assistência dos órgãos competentes, além, é claro, das tradicionais queixas de falta de pessoal, baixos salários e a alta rotatividade da mão de obra”. (Santos, 2009, p. 75).

No 4º (quarto) contexto interrogativo “O que você acredita ser necessário para alcançar uma gestão ideal?”

A equipe gestora acredita que, para alcançar uma gestão ideal, faz-se necessário uma maior interação da comunidade escolar no processo educativo, assumindo responsabilidades para com o mesmo.

S1 “Interesse de toda comunidade escolar maior envolvimento na mudança de uma educação de qualidade e apoio da secretaria aos gestores”.

S2 “A participação de todos os segmentos escolar”.

S3 “Empenho, força de vontade para fazer acontecer o novo, coragem para arriscar, e claro recursos para ampliar e atender bem a comunidade escolar”.

Bem como apontam os entrevistados, não há como conseguir uma gestão ideal, se não tem o envolvimento de todos. Por isso, carecem do desenvolvimento de práticas mais articuladas e estratégias que remetem à participação ativa, sobretudo dos membros da comunidade escolar.

Já no 5º (quinto) assunto mencionado “No processo educativo, nota-se alguma mudança com a implantação da gestão participativa?”

No processo educativo, todos os entrevistados notam que “sim”, que ocorreu alguma mudança com a implantação da gestão participativa. No entanto, nas justificativas, S1 diverge das opiniões de S2 e S3, como seguem:

S1 “Sim. Mas longe do ideal, a rotatividade de alunos que é perfeitamente normal, porém estamos sempre no começo da mudança”.

S2 “Sim. No momento em que o gestor traz o poder público, o coletivo escolar para que juntos garantam a qualidade no processo educativo”.

S3 “Sim. Com o zelo pelo espaço escolar, muito cuidado, realização de diversos projetos educativos, participação do colegiado e dos estudantes, cooperação de professores e coordenadora”.

Percebe-se que na dinâmica escolar atual, já não compete práticas autoritárias e burocráticas concebidas outrora, mas, sim a implementação consciente de fazer acontecer a gestão escolar participativa.

No 6º (sexto) e último assunto, cuja pergunta foi “Como você vê o trabalho do diretor democrático frente ao desafio de atender as demandas da sociedade?”

A esse respeito, a equipe gestora durante a entrevista destaca que o trabalho do diretor escolar é complexo, árduo e que enfrenta muitos desafios no exercício da profissão. Prontamente, procuram sempre estimular e fornecer elementos significativos através da educação, que possam servir de alicerce e como subsídios para a transformação social da comunidade escolar local.

“É um trabalho complexo, pois trata-se de relacionar com diversos pensamentos ideológicos que dificulta o avanço democrático, pois nem sempre a comunidade está preparada para realidades democráticas, pois exige responsabilidade e compromisso com a mudança”. (S1).

Este vê o trabalho do diretor, “como um desafio que precisa da cultura da comunidade escolar e participação no trabalho coletivo”. (S2).

Acrescenta que “é um trabalho árduo, mas que necessita de fazê-los, é desafiante, pois, requer empenho o tempo todo e muito diálogo com toda comunidade”. (S3).

Todavia, a equipe gestora, leva em consideração os aspectos socioculturais da comunidade, demonstrando atitudes positivas e reflexivas em benfeitoria no atendimento aos novos desafios, e bem como as novas demandas da sociedade.

5.4 Análise documental – categoria pesquisadora

Ao que se refere a análise documental, da categoria de pesquisadora, através do Projeto Político Pedagógico – PPP da escola-campo de investigação oportunizou a verificação da formação profissional do diretor e o processo de eleição direta para a escolha do diretor escolar.

Assim seguem os resultados adquiridos:

- A análise documental que se constituiu por meio da ferramenta do Projeto Político Pedagógico – PPP da instituição pesquisada para verificação da formação profissional do diretor atuante com Licenciatura em História pela Universidade Estadual da Bahia – UNEB, pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação pela Universidade Federal da Bahia – UFBA e Mestranda em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción – UAA.

Com vista na LDBEN/96 no artigo 3, inciso VII, a formação de profissionais considerados da educação básica, os que, nela encontra-se efetivamente em exercício da profissão e tendo sua formação em cursos e licenciaturas reconhecidos por órgãos competentes, que são eles, “trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas”. (Brasil, 2014, p. 35).

Portanto, todo trabalhador da área da educação tem que investir e ou procurar meios que possibilita a sua formação inicial e continuada, se fazendo possível e viável para aceder a “valorização do profissional da educação escolar” (Brasil, 2014, p. 10) conforme o artigo 61, inciso II, da LDBEN/96.

Nessa perspectiva, faz-se condição necessária a formação profissional do dirigente para o exercício do cargo, embora não o suficiente, pois, sua função assume caráter de mediador das ações colegiadas norteadoras da gestão dentro da unidade de ensino.

- Durante a análise do PPP da escola, percebe-se que nada consta sobre o processo de eleição direta para a escolha do diretor escolar, sem nenhuma orientação, critérios estabelecidos ou lei que respalda esse processo tão importante para a tomada de decisão democraticamente.

Embora os estudos apontem entre os princípios norteadores da educação nacional a gestão democrática do ensino, sendo referendada na LDBEN/96 no artigo 3, inciso VIII, que a “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de

ensino” (Brasil, 2014, p. 10) pode-se afirmar que a experiência na escola pesquisada no tocante à eleição de diretores, enquanto prática que se quer democrática, é tardia, no quesito documental, considerando que muitas instituições de ensino já tenham implementado o mecanismo de eleição direta na escola.

Mesmo sendo promulgada na Lei, a gestão democrática do ensino e as variadas experiências para a escolha dos dirigentes escolares, não há uma forma única para a nomeação desses dirigentes. Contudo, as formas básicas de acesso à função de dirigentes escolares, apresentadas e utilizadas em todo o país, que sejam, por meio de nomeação, de concurso, de eleição e de modelos mistos combinando mais de uma forma de mecanismo e muitas vezes criando mais critérios para a nomeação dos diretores escolares.

Nessa perspectiva, Paro (2003, p. 26), garante que “a defesa da eleição como critério para a escolha de diretores escolares está fundamentada em seu caráter democrático”.

Sendo assim, o Decreto nº 16.385/2015 “dispõe sobre os critérios e procedimentos do processo seletivo interno a ser realizado pela unidade escolar, requisitos para o preenchimento dos cargos de Diretor e Vice-Diretor das unidades escolares estaduais” (Bahia, 2015). O mesmo Decreto determina que para o ingresso ao cargo de diretor e vice nas escolas da Rede Pública Estadual de Ensino, devem ser submetidos ao processo seletivo por voto direto, secreto e facultativo, no contexto interno da escola com a efetiva participação da comunidade escolar que está se constitui.

No Artigo 21, faz referência a questão do acompanhamento de desempenho dos dirigentes selecionados, “os diretores nomeados serão acompanhados e submetidos a avaliação anuais de desempenho, conforme regulamentação em Portaria, levando em consideração as especificidades das unidades escolares, de nível e das modalidades de ensino” (Bahia, 2015). Para isso, a Secretaria da Educação empregará instrumentos institucionais de acompanhamento, e por meio dos resultados dar-se-á subsídio para as avaliações de desempenho dos profissionais ocupantes dos cargos de diretor e vice-diretor, segundo o mesmo Decreto (2015).

A relevância dada para a “avaliação de desempenho também é algo que merece ser evidenciado, [...] pois é o processo avaliativo que fornece os subsídios para o acompanhamento sistemático das atividades da gestão com vistas à recondução e reorientação ao longo do processo”. (Santos, 2009, p. 76).

5.5 Análise comparativa dos dados coletados

Aqui destina-se a análise comparativa das relações entre as informações coletadas durante todo o estudo, procurando um significado em comum para melhor compreensão das problemáticas citadas nesta pesquisa, de forma mais ampla possível.

Uma dessas relações está entre a reação e o espanto dos docentes diante do anúncio para o desenvolvimento da pesquisa, mesmo depois do esclarecimento feito pela pesquisadora, sobre a real função e a importância de cada participante, ainda houve resistência e medo de responder aos questionários.

Talvez venha a ser aceitável que esta resistência tenha sido por conta da palavra “pesquisa” que precede a palavra “investigação”, o receio de estarem avaliando, averiguando, verificando, etc., a situação da equipe gestora na escola. Que seja por repressão ou não, o fato é que acarretou um sentimento de insegurança. Tal insegurança está ligada direta ou indiretamente ao medo de errar ou de ser analisadas e julgadas as suas principais ideias.

A outra observação, foi a relação entre a análise dos dados coletados durante o pré-teste e depois com a aplicação definitiva dos questionários e da realização das entrevistas. Os participantes ficaram à vontade para dar a sua opinião, se identificaram com os instrumentos de coletas de dados, por apresentarem uma linguagem clara e objetiva. De certa forma sentiram-se seguros, atribuindo aos instrumentos e aos resultados da pesquisa maior credibilidade.

Essa superação dos participantes quanto ao medo e a insegurança revelada durante a pesquisa, representa um grande avanço no processo educacional, vigorando uma confiabilidade ao grau de satisfação e validação, fator este, primordial para o processo de investigação científica.

E como esse processo influencia nos resultados alcançados com a pesquisa, os participantes, além de dar credibilidade, declararam satisfeitos, podendo melhorar cada vez mais o exercício de práticas inovadoras na educação, e também compreenderam que o papel do diretor é um elementantíssimo no processo educativo.

Deste modo, outra relação pode ser estabelecida entre as justificativas da questão 5 (cinco) do questionário destinado aos professores, onde eles entram em divergência com as outras respostas, acenando quanto a relação interpessoal na instituição, em alguns casos são inaceitáveis e irredutíveis.

A questão de número 3 (três) da entrevista destinada a equipe gestora, sobre as dificuldades encontradas no exercício do cargo, onde foi observado que os participantes expuseram as suas próprias ideias sem nenhum receio ou medo de responder às solicitações.

Destarte, a partir das concepções dos sujeitos envolvidos na pesquisa, percebe-se que há clareza em deferência nos ideais de gestão autônoma e participativa que se almeja alcançar no contexto educacional, embora tenha evidenciado limitações, que seja governamental ou da comunidade escolar, presentes nas fases do processo de implementação e aceitação ao cargo de diretor escolar.

CONCLUSÃO

Considerando o contexto da gestão autônoma e participativa na atualidade, na qual o modelo tradicional, ainda, é fortemente predominante em várias instituições de ensino, implementar a prática de uma gestão democrática, a qual não se baseia na mensuração da burocratização do saber e do poder, consiste em um grande desafio para a educação.

Tais desafios podem ser superados, assim como mostram os resultados desta pesquisa, que consistiu na temática: O papel do diretor na construção de uma gestão autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez. Esse tema chama a atenção por ser palco de constantes discussões e controvérsias dentro das escolas.

A partir das problemáticas e dos objetivos sugeridos para este estudo, bem como, a colaboração dos participantes em responderem aos questionários, as entrevistas e a análise documental por parte da pesquisadora, ofereceram sustentabilidade para coletar e analisar dos dados, permitindo contestar exercício versus teoria.

E, desta maneira, é que se concluiu essa pesquisa, destacando os resultados alcançados mediante os objetivos específicos, que encaminharam e facilitaram o trabalho no processo de investigação, favorecendo, assim, as seguintes terminações:

Respondendo ao primeiro objetivo específico – identificar o papel do diretor escolar frente às novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão autônoma e participativa –, conforme pesquisa, os professores indicaram que o papel do diretor em sua prática escolar é de um articulador, redistribuindo a responsabilidade com a equipe. A esse respeito, a equipe gestora destaca que o diretor escolar procura estimular e fornecer meios significativos através da educação, que se ajustam como subsídios para a transformação social da comunidade local.

Na análise do segundo objetivo – descrever as principais características de um gestor escolar autônomo e participativo, segundo as percepções dos docentes –, pode-se dizer que é um descentralizador de poder, visando sempre a democratização na escola.

De acordo com o segundo objetivo, ainda, se acrescenta uma postura do dirigente escolar, no aspecto interativo e integrador, envolvendo as diversas dimensões da gestão e

das práticas educacionais, garantindo assim, o bom funcionamento da escola em prol dos objetivos estabelecidos pela comunidade escolar.

Em relação ao terceiro objetivo – verificar se a formação profissional do diretor escolar contribui para a organização e a construção de uma gestão autônoma e participativa –, após análise documental, constatou-se que a formação profissional do dirigente escolar contribui com o desenvolvimento organizacional e a construção da gestão autônoma e participativa.

Nessa perspectiva, a formação do diretor faz-se condição necessária para o exercício do cargo, embora não o suficiente, pois sua função assume caráter de mediador das ações colegiadas norteadoras da gestão. Além da formação, o diretor tem que gerenciar as relações interpessoais decorrentes da convivência escolar de todos os seus segmentos, isso é um fator que determina o êxito na edificação de uma gestão realmente autônoma e participativa.

Analisando o quarto objetivo específico: explicitar a eleição direta para a escolha do diretor escolar promovendo o modelo de gestão mais autonomia pedagógica e financeira, nota-se que, no PPP da escola, nada consta sobre o processo de eleição direta para a escolha do diretor escolar, sem nenhuma orientação, sem critérios estabelecidos ou lei que ampare esse processo tão importante para a tomada de decisão democraticamente, que seja, em nível pedagógico, financeiro ou administrativo.

Embora os estudos apontem entre os princípios norteadores da educação nacional a gestão democrática do ensino, pode-se afirmar que a experiência na escola pesquisada no tocante à eleição de diretores, enquanto prática que se quer democrática, é tardia, no quesito registro documental, considerando que muitas instituições de ensino já têm esse processo de seleção dos dirigentes, registrados em seus documentos normativos, assim como implementado os mecanismos de eleição direta na escola.

Nesse contexto, o sistema educacional como um todo, acredita que a gestão autônoma e participativa quando é realizada no cotidiano da escola torna-se mais eficiente e responsável por uma educação mais eficaz e competente, e alguns profissionais têm resistência a tal modelo democrático de gestão, que seja, por medo à mudança ou por falta de conhecimento da temática. Eles enxergam o modelo de gestão autônoma e participativa como uma utopia, longe de ser alcançada, porém, ao longo dos anos, esse cenário na

educação nacional vem se transformando e ganhando cada vez mais adeptos desse modelo de gestão.

Os resultados destacados nesta pesquisa colaboram para a compreensão e para a fundamentação da teoria sobre gestão escolar, baseando-se nos princípios da autonomia e da participação coletiva para a tomada de decisão no contexto educacional, e bem como contribuindo para futuras pesquisas com um potencial mais amplo da amostra de seus participantes.

RECOMENDAÇÕES

Ao término da pesquisa e da conclusão relatada nesse estudo, apresenta-se aqui algumas possibilidades de recomendações para cada categoria:

- Que os órgãos a quem compete a organização e estruturação dos Colégios Estaduais criem seus próprios critérios e mecanismos para a realização da eleição direta dentro das Unidades Escolares, com base nos princípios democráticos da participação coletiva;
- Que o diretor juntamente com a comunidade escolar elabore estratégias de envolvimento dos diversos seguimentos no processo de eleição da escola, como: pais, estudantes, serviços de apoio, etc. e coletivamente possam criar os próprios critérios para a eleição de dirigentes escolares;
- Que essas estratégias e esses critérios sejam explícitos claramente no Projeto Político Pedagógico – PPP da instituição, bem como estar acessível a todos os envolvidos no processo educacional;
- Que a coordenação escolar possa promover a troca de experiências através de formação específica na área desse conhecimento buscando oferecer subsídios de apoio aos professores e demais funcionários se possível;
- Os docentes gerenciem espaços permanentes de informação no cotidiano escolar, no sentido de estabelecer um clima institucional agradável e promover debates sobre os fatores referentes a gestão autônoma e participativa;
- Que sejam desenvolvidas outras pesquisas em relação a essa temática, com maior abrangência da população pesquisada e que os resultados alcançados sejam efetivamente compartilhados nos encontros e reuniões dos profissionais da área, com a finalidade de subsidiar ações para uma gestão autônoma e participativa.

REFERÊNCIAS

- Abreu, M. V. (2001). *Progestão: como desenvolver a gestão dos servidores na escola?* Módulo VIII. Brasília. CONSED.
- Almeida, B. L. T. (2014). *Construindo uma gestão democrática no Estado da Bahia: contribuições do curso de especialização em gestão escolar promovido pelo Programa Escola de Gestores*. Dissertação de mestrado – Universidade Federal da Bahia. Salvador. Recuperado de: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17694/1/Bruno%20Final.pdf>
- Bahia. (2015). *Diário Oficial do Estado da Bahia – DOEBA*, Decreto nº 16.385 de 26 de outubro de 2015, Ano C – Nº 21805. Salvador. Recuperado em <https://www.escavador.com/diarios/186614/DOEBA/executivo/2015-10-27?page=7>
- Brasil. (2012). *Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/1992 a 68/2011* (35th ed.). Brasília. Edições Câmara.
- Brasil. (2013). *Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica*. Brasília. MEC, SEB, DICEI.
- Brasil. (2014). Lei nº 9394/96 – *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional* (9th ed.). Brasília. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm
- Caparrosa, M. L. (2019). *Participação da família para melhor convivência escolar no Colégio Francisco da Matta Lima*. In: Santos, E. G. (Org). *Educação: reflexão, ação e transformação em seus diferentes contextos do saber*. João Pessoa. Libellus Editorial.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6th ed.). Rio de Janeiro. Campos.
- Demo, P. (1993). *Participação é conquista: noções de política social participativa*. São Paulo. Cortez.
- Dourado, L. F. (2003). *Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Goiânia – GO*. Goiânia. Alternativa.
- Enguita, F. M. (2004). *Educar em tempos incertos*. Porto Alegre. Artes Médicas.
- Ferreira, E. M. B. (2012). *Novos tempos e aprendizagens*. In: *Jornal Mundo Jovem*. Porto Alegre. Vol. 14, p. 17.
- Ferreira, N. S. C. (2007). *Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico*. Curitiba. IESDE.

- Freitas, K. S. (2009). *Progestão: como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar?* Módulo X. Brasília. CONSED.
- Gadotti, M. (1994). *Pedagogias participativas e qualidade social da educação*. In: Brasil, (2006). *Seminário Internacional: gestão democrática da educação e pedagogias participativas*. Brasília. MEC.
- Gadotti, M. (2000). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo. Cortez.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). São Paulo. Atlas.
- Hernandez, S., R., Collado, C. & Lucio, M. (2006). *Metodología de la investigación* (5th ed.). México. Interamericana Editores.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5th ed.). São Paulo. Atlas.
- Leão, A. C. (1945). *Introdução à administração escolar* (2th ed.). São Paula. Companhia Editorial Nacional.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escolar: teoria e prática* (5th ed.). Goiânia. Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2009). *As práticas de organização e gestão escola e a aprendizagem de professores e alunos*. Presente! Revista de Educação. Salvador. CEAP, jan/abr.
- Lourenço F, M. B. (2007). *Organização e administração escolar: curso básico* (8th ed.). Brasília. MEC.
- Luck, H. & Lima, M. D. (2006). *Escola, comunidade e família no Brasil: um novo desafio para a gestão e liderança*. Revista Gestão em Rede. Brasília. CONSED, MEC, nº 71, p. 12-17, agosto.
- Luck, H. (2000). *Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. In. *Gestão escolar e formação de gestores*. Em Aberto. Brasília. Vol. 17, nº 72, p. 11-33, fev/jun.
- Luck, H. (2006). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Série Cadernos de Gestão. Rio de Janeiro. Vozes
- Luck, H. (2007). *Gestão educacional: uma questão paradigmática* (3th ed.). Série Cadernos de Gestão, Vol. I. São Paulo. Vozes.
- Machado, A. L. (2000). *Papel dos gestores educacionais num contexto de descentralização para a escola*. UNESCO. Disponível em <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/amachado.pdf>
- Melo, R. B. A. (2019). *Escola, família e gestão escolar: uma breve discussão teórica sobre os novos desafios no contexto contemporâneo*. In. Santos, E. G. (Org.). *Experiências*

em pesquisa educacional: temáticas vivenciadas e diversificadas. João Pessoa. Libellus Editorial.

- Moreira, A. M. A. (2009). *Progestão: como gerenciar os recursos financeiros?* Modulo VI. Brasília. CONSED.
- Oliveira, M. S. & Lima, U. C. (2017). *A gestão escolar no desempenho de avaliação do IDEB*. In. Lima, U. C. & Grandi, A. B. (Orgs). *Múltiplos olhares: a gestão educacional em foco*. Ibicaraí. Bahia. Via Litterarum.
- Oliveira, I. C. & Vasques-Menezes, I. (2018). *Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar*. *Cadernos de pesquisa*. Vol. 48, nº 169, pp. 876-900 jul./set. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cp/v48n169/1980-5314-cp-48-169-876.pdf>
- Paro, V. H. (2000). *Gestão democrática da escola pública* (3th ed.). São Paulo. Ática.
- Paro, V. H. (2003). *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia* (2th ed.). São Paulo. Xamã. Disponível em <http://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2014/03/elei%C3%A7%C3%A3o-de-diretores-a-escola-p%C3%BAblica-experimenta-a-democracia-completo.pdf>
- Pedal, S. (2014). *Educação.doc: registros da série de documentários educação.doc sobre educação pública de qualidade* (1th ed.). São Paulo. Moderna. Buriti Filmes.
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2th ed.). Novo Hamburgo. Feevale.
- Ribeiro, J. Q. (1986). *Ensaio de uma teoria da administração escolar*. São Paulo. Saraiva.
- Rodrigues, N. (2003). *Da mistificação da escola à escola necessária* (11th ed.). São Paulo. Cortez.
- Sander, B. (1995). *Gestão da Educação na América latina: construção e reconstrução do conhecimento*. São Paulo. Autores Associados.
- Sander, B. (2007). *Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília. Liber Livro.
- Santos, J. E. (2009). *A eleição de diretores em Pernambuco: entre a indução democrática e a autonomia da comunidade escolar*. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal de Pernambuco. Recife. Recuperado de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4246>
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Silva, T. M. & Bernado, E. (2016). *A relação família e escola: desafios para a gestão escolar*. *Revista Educação e Cultura Contemporânea*, Vol. 14, n. 34, pp. 297-321. Recuperado em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/download/1367/47964942>

Silveira, L. M. O. B. (2013). *Um trabalho em cooperação*. In: A relação entre família e escola. Revista Pátio Ensino Médio. Ano V, nº 17, jun/ago.

Sousa, A. B. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa. Livros Horizonte.

Schütz, J. A. & Fuchs, C. (2018). Gestão escolar na sociedade contemporânea: impasses e desafios para potencializar a gestão democrática. Revista Administração Educacional – DAEPE – CE – UFPE. Recife – PE. Vol. 9, nº 1, p. 23-41, jan/jun. Disponível em <https://periodicos.ufpe.br/revista/ADED/article/download/.../2966...>

Teixeira, A. (1964). *Natureza e função da administração escolar*. Cadernos de Administração Escolar, n. 1. Salvador. ANPAE.

Valerien, J. (2002). *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. (8th ed.). São Paulo. Cortez.

Apêndice A – Formulário de validação do instrumento de pesquisa



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Ilustre Doutor (a)

Este formulário destina-se à validação do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo da Tese de Mestrado em Ciências da Educação na Universidade Autónoma de Assunção – Paraguai, intitulada: O papel do diretor na construção de uma gestão autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez. Com o objetivo geral de analisar o papel do diretor escolar para a construção de uma escola autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez no município de Pojuca – Bahia – Brasil, ano 2018. E com os objetivos específicos: Identificar o papel do diretor escolar frente às novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão autônoma e participativa; descrever as principais características de um gestor escolar autônomo e participativo segundo as percepções dos docentes; verificar se a formação profissional do diretor escolar contribui para a organização e a construção de uma gestão autônoma e participativa; explicitar a eleição direta para a escolha do diretor escolar promovendo o modelo de gestão com autonomia, pedagógica e financeira.

Para tanto, solicito sua atenção no sentido de avaliar e validar tal instrumento, verificando a adequação do mesmo às questões formuladas e aos objetivos constantes do projeto, bem como a coerência e a clareza na construção dessas questões. A sua concordância ou não deverá ser marcada com um (x) na coluna correspondente, caso haja dúvida utilize o campo de observação para suas considerações. Antecipadamente, agradeço sua atenção e contribuição na avaliação e validação deste instrumento de pesquisa. Para a sua participação voluntária o (a) Doutor (a) deverá assinar este documento.

Assinatura do avaliador (a): _____

Atenciosamente: _____

Questões	(3) Coerência			(4) Clareza		
	Sim	Não	Observação	Sim	Não	Observação
Questionário para os professores. 1º Qual o modelo de gestão na sua escola? () Hierárquico e centralizador; () Autônomo e Participativo; () Desconheço.						
2º Como você percebe o papel do diretor no exercício de uma gestão autônoma e participativa? () Um articulador redistribuindo a responsabilidade com a equipe; () Um hierárquico e centralizador das informações.						
3º Qual a principal característica de um gestor autônomo e participativo? () Descentralizador de poder visa a democratização na escola; () Centralizador de poder visa o aspecto burocrático.						
4º Na sua opinião as atividades desenvolvidas pelo diretor da escola estão voltadas para construção de uma gestão autônoma e participativa? () Sim; () Não; () Em parte.						

<p>5° Na escola o clima institucional (relações interpessoais e pedagógicas) é favorável para a construção de uma gestão autônoma e participativa?</p> <p>Justifique: _____</p>						
<p>6° Como são divulgadas as principais decisões tomadas pela direção?</p> <p>() Reuniões pedagógicas;</p> <p>() Comunicado escrito;</p> <p>() Não é informado;</p> <p>() Outros _____</p>						
<p>7° Quais as estratégias utilizadas pelo diretor para estimular a participação da comunidade escolar?</p> <p>() Apenas com reuniões, eventos e plantão escolar;</p> <p>() Desconheço as estratégias;</p> <p>() Utiliza estratégias de trabalho em grupo permitindo a diversidade de opiniões na perspectiva de uma gestão autônoma e participativa.</p>						
<p>8° Para você a atuação do Conselho Escolar contribui no exercício de uma gestão democrática?</p> <p>Justifique: _____</p>						

<p>9º As ações planejadas e desenvolvidas na escola são decididas pelo:</p> <p>() Conselho Escolar;</p> <p>() Diretor;</p> <p>() Conselho Escolar e diretor.</p>						
Questões	(1) Coerência			(2) Clareza		
Entrevista para a equipe diretiva.	Sim	Não	Observação	Sim	Não	Observação
1º Como esta escola exerce a autonomia pedagógica?						
2º Você, diretor, tem autonomia para desenvolver seu trabalho na gestão participativa?						
3º Quais as dificuldades encontradas no exercício do cargo?						
4º O que você acredita ser necessário para alcançar uma gestão ideal?						
5º No processo educativo, nota-se alguma mudança com a implantação da gestão participativa?						
6º Como você vê o trabalho do diretor democrático frente ao desafio de atender as demandas da sociedade?						

Apêndice B – Questionário destinado ao professor



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Questionário para o professor

Este questionário tem por finalidade realizar a coleta de dados a serem analisados pela pesquisadora, que servirá como pré-requisito para a elaboração da Tese de Mestrado em Ciências da Educação na Universidade Autônoma de Assunção – Paraguai, com o título: O papel do diretor na construção de uma gestão autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez. Com o objetivo geral de analisar o papel do diretor escolar para a construção de uma escola autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez no município de Pojuca – Bahia – Brasil.

Desde já agradeço sua colaboração e participação nesta pesquisa.

Responsável pela pesquisa: Raidalva Bastos Alves Melo

Orientadora (a): Dr^a Daniela Ruiz Diaz Morales

1º Qual o modelo de gestão na sua escola?

Hierárquico e centralizador; Autônomo e Participativo; Desconheço.

2º Como você percebe o papel do diretor no exercício de uma gestão autônoma e participativa?

Um articulador redistribuindo a responsabilidade com a equipe;

Um hierárquico e centralizador das informações.

3º Qual a principal característica de um gestor autônomo e participativo?

Descentralizador de poder visa a democratização na escola;

() Centralizador de poder visa o aspecto burocrático.

4° Na sua opinião as atividades desenvolvidas pelo diretor da escola estão voltadas para construção de uma gestão autônoma e participativa?

() Sim; () Não; () Em parte.

5° Na escola o clima institucional (relações interpessoais e pedagógicas) é favorável para a construção de uma gestão autônoma e participativa?

Justifique: _____

6° Como são divulgadas as principais decisões domadas pela direção?

() Reuniões pedagógicas; () Comunicado escrito; () Não é informado;

() Outros: _____

7° Quais as estratégias utilizadas pelo diretor para estimular a participação da comunidade escolar?

() Apenas com reuniões, eventos e plantão escolar;

() Desconheço as estratégias;

() Utiliza estratégias de trabalho em grupo permitindo a diversidade de opiniões na perspectiva de uma gestão autônoma e participativa.

8° Para você a atuação do Conselho Escolar contribui no exercício de uma gestão democrática?

Justifique: _____

9° As ações planejadas e desenvolvidas na escola são decididas pelo:

() Diretor; () Conselho Escolar e outros segmentos; () Diretor, Conselho Escolar e demais segmentos da escola.

Apêndice C – Entrevista destinada a equipe gestora



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Entrevista para a equipe gestora

Esta entrevista tem por finalidade realizar a coleta de dados a serem analisados pela pesquisadora, que servirá como pré-requisito para a elaboração da Tese de Mestrado em Ciências da Educação na Universidade Autônoma de Assunção – Paraguai, com o título: O papel do diretor na construção de uma gestão autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez. Com o objetivo geral de analisar o papel do diretor escolar para a construção de uma escola autônoma e participativa na Escola Estadual Padre João Montez no município de Pojuca – Bahia – Brasil.

Desde já agradeço sua colaboração e participação nesta pesquisa.

Responsável pela pesquisa: Raidalva Bastos Alves Melo

Orientadora (a): Dr^a Daniela Ruiz Diaz Morales

1º Como esta escola exerce a autonomia pedagógica?

2º Você, diretor, tem autonomia para desenvolver seu trabalho na gestão participativa?

3º Quais as dificuldades encontradas no exercício do cargo?

4° O que você acredita ser necessário para alcançar uma gestão ideal?

5° No processo educativo, nota-se alguma mudança com a implantação da gestão participativa?

6° Como você vê o trabalho do diretor democrático frente ao desafio de atender as demandas da sociedade?

Anexo A – Figura 1

