



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS, POLÍTICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: ANÁLISE DA
ATUAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS
MUNICIPAIS DE GUARABIRA-PB**

MÔNICA DE FÁTIMA GUEDES DE OLIVEIRA

Asunción, Paraguay

2022

Mônica de Fátima Guedes de Oliveira

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: ANÁLISE DA
ATUAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS
MUNICIPAIS DE GUARABIRA-PB**

Tesis apresentada ao Programa de Postgrado em Ciencias de la Educación da Universidad
Autónoma de Asunción como requisito parcial para la obtención del título de Doctora en
Ciencias de la Educación

Orientador: Prof^a Dr^a Olga Aydee Gonzales Giubi

Asunción, Paraguay

2022

Guedes de Oliveria, M.de F. 2022. Gestão Democrática na Escola: Análise da Atuação dos Gestores das Escolas Públicas Municipais de Guarabira-PB, / Mônica de Fátima Guedes de Oliveira/ 129p.

Nombre del tutor/a: Prof^a Olga Aydee Gonzales Giubi

Disertación académica en Doctorado – Universidad Autónoma de Assuncion,2022.

Mônica de Fátima Guedes de Oliveira

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: ANÁLISE DA
ATUAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS
MUNICIPAIS DE GUARABIRA-PB**

Esta tesis fue evaluada y aprobada para la obtención del título de Doctor en Ciencias de la
Educación da Universidad Autónoma de Asunción- UAA

Asunción, Paraguay

2022

DEDICATÓRIA

Dedico essa Tese aos meus pais Maria de Lourdes,
e Cornelo (in memoriam), que me ensinaram e
incentivaram em toda a minha vida.

Gratidão!

Agradecimento pessoal á UAA por ter me proporcionado a realização deste sonho de concluir o Doutorado! Aos professores que contribuíram com seus ensinamentos e conhecimentos na minha vida acadêmica. À minha orientadora professora Olga Gonzales que aceitou esta orientação. ¡A todos o meu muito obrigada!

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram diretamente na realização deste trabalho

A minha mãe a minha grande incentivadora

Aos meus amigos que sempre estiveram presentes em minha caminhada acadêmica

Aos gestores do município de Guarabira que contribuíram com a pesquisa como participantes

À Secretaria de Educação do Município de Guarabira, com oferecendo as informações necessárias para o trabalho de Tese.

A todos, o meu muito obrigada!

Se este professor é homem de ciência, de alta competência, e a sua escola é pequena, pode realizar a função de ensinar e a de administrar. Organiza a sua classe, administra a sua classe, faz os trabalhos necessários para que o ensino se faça bem. Além disso, ensina os alunos, e, mais, guia e dirige os estudos dos alunos. Estão reunidas nas atividades desse professor as três grandes funções que vão passar para a Administração. A função de administrar propriamente a classe; a função de planejar os trabalhos e a função de orientar o ensino

(Teixeira, 1961, p.86).

SÚMARIO

LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
RESUMO.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUÇÃO.....	15
1 MARCO TEÓRICO....	19
1.1 Conceituando a Administração.....	19
1.1.1 Pontos Conceituais da Administração.....	19
1.1.2 A Administração Escolar no Brasil: os primeiros estudos.....	25
2. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO	
BRASIL.....	28
2.1. O Administrador Escolar nas Escolas do Brasil.....	32
2.2. A Mudança da Administração para a Gestão.....	34
3. CONCEITUANDO A GESTÃO.....	38
3.1. A Gestão Democrática na Escola.....	40
3.2. Os Mecanismos de uma Gestão Democrática.....	43
3.3. O Gestor Escolar e o seu Papel na Escola.....	47
3.4. Como os gestores devem ingressar na gestão da escola.....	52
3.5. As dificuldades do gestor na gestão da escola.....	53
3.6. Desafios dos Gestores frente pandemia do covid-19.....	55
4.MARCO METODOLÓGICO.....	60
4.1. Metodologia.....	60
4.2.Problema de investigação.....	61
4.3.Objetivos da Pesquisa.....	61
4.3.1 Objetivo Geral.....	62
4.3.2 Objetivos Específicos.....	62
4.4. Decisões Metodológicas.....	63
4.4.1. Tipo de investigação.....	63

4.4.2. Enfoque da Pesquisa.....	63
4.5. Contextualização da Investigação.....	65
4.5.1. O Lugar do Estudo: Município de Guarabira, Paraíba, Brasil.....	65
4.6. Participantes da Pesquisa.....	70
4.6.1. Instrumento de coleta de dados.....	71
4.6.2. Validação de instrumento de coleta de dados.....	71
4.6.3. Questionário.....	73
4.6.4. Observação Participante.....	73
4.7. Questões éticas da pesquisa	74
5. RESULTADO DOS DADOS DA PESQUISA.....	75
5.1. Análise dos Dados.....	75
5.2 Tratamento dos Dados.....	76
5.1.2 objetivo I.....	85
5.1.2 Objetivo II.....	94
6 CONCLUSÕES.....	101
7 RECOMENDAÇÕES	105
REFERENCIAS.....	106
ANEXOS.....	118
ANEXO 1.....	119
ANEXO 2.....	120
ANEXO 3.....	124
ANEXO 4.....	125

LISTA DE TABELAS

TABELA Nº 1 – Sujeitos Participantes da Pesquisa	71
TABELA Nº 2 – Estrutura do questionário por objetivo de Pesquisa	89

LISTA DE QUADROS

QUADRO Nº 01- Conceituando a Administração	20
QUADRO Nº 02 –Teorias da Administração	23
QUADRO Nº 03- Demonstrativo dos Conceitos de Gestão	38
QUADRO Nº 04 – Os Elementos Constitutivos da Gestão	42
QUADRO Nº 05- Entraves que afetam a Gestão nas Instituições	54
QUADRO Nº 06- Dados da Populacional do município de Guarabira-Pb	67
QUADRO Nº 07- Dados da Educação de Guarabira-Pb	67
QUADRO Nº 08- Número de professores e Escolas	67
QUADRO Nº 09-Demonstrativo dos alunos matriculados em 2020	68
QUADRO Nº 10- Demonstrativo dos alunos matriculados em 2021	68
QUADRO Nº 11- Demonstrativo das Questões do Questionário	72

LISTA DE FIGURAS

FIGURA Nº 1-Demosntrativo da organização na escola dentro de uma gestão democrática	43
FIGURA Nº 2 - Mapa do município da cidade de Guarabira- PB	65

LISTA DE ABREVIATURAS

CF-Constituição Federal

CFE- Conselho Federal de Educação

EMATER-Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural

FNDE-Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

IBGE- Instituto Brasileiro e Geográfico

JQR- José Querino Ribeiro

LDB -Lei de Diretrizes e Bases da Educação

PPP-Projeto Político Pedagógico

PDDE- Programa Dinheiro na Escola

PNE-Plano Nacional de Educação

SESC-Serviço Social do Comércio

OMS- Organização Mundial da Saúde

UAA- Universidade Autônoma de Assunção

RESUMO

Esta pesquisa trata de verificar a gestão democrática na escola: Analisando a Atuação dos Gestores das Escolas públicas municipais de Guarabira-PB. A proposta do presente estudo pretende responder às seguintes indagações;1. Como os gestores das instituições do município de Guarabira vêm tentando se adequar às exigências da Lei 9394/96?2. Os gestores, dentro desses novos paradigmas educacionais, têm conhecimento teórico do seu papel na escola e na comunidade acadêmica? 3. A efetivação da gestão democrática tem ocorrido ou tem ficado centrada na pessoa do gestor. Como também abordamos como objetivos Específicos:Traçar o percurso histórico do processo de administração para a gestão escolar nas escolas públicas brasileiras;Descrever os papéis do gestor escolar dentro da nova proposta imposta pela legislação brasileira;Mapear a área de atuação dos gestores envolvidos na pesquisa no Município de Guarabira;Verificar as dimensões de atuação dos gestores escolares no cotidiano escolar.Como caminho metodológico optamos pela abordagem qualitativa, tendo como instrumentos de coleta de dados o questionário e a observação participante . A Pesquisa científica foi realizada na cidade de Guarabira, no estado da Paraíba, tendo como sujeitos os gestores que atuam na escola pública municipal, das series iniciais no município. A partir dos dados coletados constatamos que os gestores compreendem o processo da gestão democrática, e apontaram a existência nas escolas dos mecanismos da gestão democrática: o Projeto Político Pedagógico-(PPP) e os Conselhos Escolares.

Palavras chave: Escola. Gestor. Gestão democrática. Participação. Conselhos Escolares

RESUMEN

Esta investigación trata de verificar la gestión democrática en la escuela: Analizando la Actuación de los Gestores de las Escuelas públicas municipales de Guarabira-PB. La propuesta del presente estudio pretende responder a las siguientes indagaciones;1. ¿Cómo los gestores de las instituciones del municipio de Guarabira vienen intentando adecuarse a las exigencias de la Ley 9394/96? 2. ¿Los gestores, dentro de estos nuevos paradigmas educativos, tienen conocimiento teórico de su papel en la escuela y en la comunidad académica? 3. La gestión democrática se ha llevado a cabo o se ha centrado en la persona del gestor. Como también abordamos como objetivos Específicos:Trazar el recorrido histórico del proceso de administración para la gestión escolar en las escuelas públicas brasileñas;Describir los roles del gestor escolar dentro de la nueva propuesta impuesta por la legislación brasileña;Mapear el área de actuación de los gestores involucrados en la investigación en el Municipio de Guarabira;Verificar las dimensiones de actuación de los gestores escolares en el cotidiano escolar.Como camino metodológico optamos por el abordaje cualitativo, teniendo como instrumentos de recolección de datos el cuestionario y la observación participante. La Investigación científica fue realizada en la ciudad de Guarabira, en el estado de Paraíba, teniendo como sujetos los gestores que actúan en la escuela pública municipal, de las series iniciales en el municipio. A partir de los datos recopilados constatamos que los gestores comprenden el proceso de la gestión democrática, y señalaron la existencia en las escuelas de los mecanismos de la gestión democrática: el Proyecto Político Pedagógico-(PPP) y los Consejos Escolares.

Palabras clave: Escuela. Gestor. Gestión democrática. Participación. Consejos Escolares

ABSTRACT

This research aims to verify the democratic management in school: Analyzing the performance of managers of public schools in Guarabira-PB. The proposal of this study aims to answer the following questions;1. How have the managers of the institutions of the municipality of Guarabira been trying to adapt to the requirements of Law 9394/96? 2. Do managers, within these new educational paradigms, have theoretical knowledge of their role in school and in the academic community? 3. The implementation of democratic management has occurred or has been centered on the person of the manager. As we also address as specific objectives:To trace the historical path of the administration process for school management in Brazilian public schools;Describe the roles of the school manager within the new proposal imposed by Brazilian law;To map the area of action of the managers involved in the research in the Municipality of Guarabira;To verify the dimensions of performance of school managers in the daily school instruments of data collection the questionnaire and participant observation.The scientific research was carried out in the city of Guarabira, in the state of Paraíba, having as subjects the managers who work in the municipal public school, of the initial series in the city. From the data collected we found that managers understand the process of democratic management, and pointed out the existence in schools of the mechanisms of democratic management: the Political Pedagogic Project-(PPP) and the School Councils.

Key words: School. Manager. Democratic management. Participation. School Councils

INTRODUÇÃO

A pesquisa em educação no Brasil aponta para importantes caminhos de análise da evolução da educação brasileira. Como esta se desenvolveu através das necessidades sociais objetivando atender às demandas de cada tempo e espaço; neste sentido, observa-se que o interior das escolas também houve alterações do trabalho necessitando de exigindo, portanto, um novo foco nas formas e meios de se fazer o processo educativo, inclusive impulsionando alterações nas formas de atuação dos gestores escolares.

Quanto à gestão escolar, a mesma constitui um aspecto extremamente importante nesse contexto, já que determina metas para o ensino, sejam gerais e específicos. Esclarece as linhas de atuação, em incumbência dos objetivos em representação da comunidade e dos alunos. Sugere metas a serem atingidas. Realiza os conteúdos curriculares acompanhando e avaliando os resultados das propostas pedagógicas, além de todos os elementos constitutivos nesta temática. Segundo Luck (2009, p. 95) “A gestão pedagógica é, de toda as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois, está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”.

Considerando tal perspectiva e enfatizando a gestão da escola e o seu processo de evolução histórico no Brasil, investigaremos como os gestores que estão à frente da gestão nas escolas municipais do ensino fundamental no município de Guarabira-PB.

A cidade de Guarabira possui uma média de 59.389 habitantes e está localizada na Microrregião da Paraíba. Atende a um número razoável de pessoas na área educacional. A partir desta explanação, torna-se importante o seguinte questionamento: ¿por que da escolha desta temática para realizar a presente pesquisa?

Respondo e pontuo que, como aluna da graduação, quando ingressei no curso de Pedagogia, na época, o curso era constituído de habilitações pedagógicas; então, optei pela Administração Escolar, pois, já tinha cursado Licenciatura em História e queria me adentrar no cenário administrativo das instituições escolares.

Na universidade, iniciei os estudos cursando as disciplinas e percebendo como o curso passava por mudanças no seu currículo. A habilitação na área da Administração Escolar foi desativada e os alunos foram direcionados para escolher entre as outras duas habilitações que continuaram: Supervisão Escolar ou Orientação Escolar. Dentre as duas, optei pela Supervisão Escolar. Ao tomar tal decisão, adiei o conhecimento na que queria para um tempo futuro.

Seguindo a vida acadêmica, só alguns anos depois me deparei em uma universidade pública numa cidade localizada no interior do Estado da Paraíba, no Brasil, lecionando em cursos de Licenciatura.

Quando veio a criação do curso de Pedagogia, no ano 2007, surgiu dentro de sua proposta curricular a área de aprofundamento em Gestão Educacional. Este componente curricular permitia que fossem feitos contatos com a escola e seus gestores. Daí percebi a oportunidade para vivenciar tal experiência, ou seja, da gestão escolar através dos estágios na área.

Partindo do que explicitarei anteriormente, optei em fazer este estudo. Como todo e qualquer estudo que envolva uma pesquisa aprofundada, vieram alguns questionamentos, do tipo: onde e com quem fazer a pesquisa? O porquê de ser gestor no município de Guarabira. Por outro prisma, entendi que exercendo a docência numa universidade pública ao longo de vinte anos, optei por dar um retorno de nossas ações, enquanto professora universitária, à comunidade local.

Nas últimas décadas, a educação brasileira vem sofrendo significativas mudanças conceituais e estruturais, respaldadas na sua Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – 9394/96 e, em virtude das demandas de uma sociedade alinhada aos interesses da economia tida como neoliberal, via escola, acaba apresentando os desafios desse contexto onde novas exigências passam a ser sentidas e solicitadas.

A proposta do presente projeto pretende responder às seguintes indagações:

1. Como os gestores das instituições do município de Guarabira vêm tentando se adequar às exigências da Lei 9394/96?
2. Os gestores, dentro desses novos paradigmas educacionais, têm conhecimento teórico do seu papel na escola e na comunidade acadêmica?
3. A efetivação da gestão democrática tem ocorrido ou tem ficado centrada na pessoa do gestor?

Antes, o que era de responsabilidade laboral dos diretores escolares e, o trabalho administrativo sob a responsabilidade quase que exclusiva em cima de uma pessoa, hoje as expectativas recaem em cima da chamada gestão escolar. Esta, portanto, passa a ser um espaço deliberativo de oportunidades, pois democratizam-se ações e dividem responsabilidades, tornando a escola menos burocrática. Também são criados dispositivos e instâncias, como os

conselhos escolares, para garantir um serviço de melhor qualidade aos que precisam fazer uso da escola pública.

Este estudo, intitulado: “GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUARABIRA-PB, considerando o seu objeto de estudo, faz a seguinte indagação: *estariam os gestores das escolas públicas municipais de Guarabira, no Estado da Paraíba, em condições de desenvolver uma gestão democrática alinhada a esse novo paradigma?*

Como objetivos, apresentamos o geral e o específico:

Objetivo Geral

Analisar a atuação dos gestores escolares da rede municipal de Guarabira-PB, Brasil, alinhada ao processo da gestão democrática.

Objetivos Específicos

- Traçar o percurso histórico do processo de administração para a gestão escolar nas escolas públicas brasileiras;
- Descrever os papéis do gestor escolar dentro da nova proposta imposta pela legislação brasileira;
- Mapear a área de atuação dos gestores envolvidos na pesquisa no Município de Guarabira;
- Verificar as dimensões de atuação dos gestores escolares no cotidiano escolar.

Nesta pesquisa optamos por fazer a pesquisa de cunho descritivo e explicativo, dentro do enfoque qualitativo. A pesquisa foi realizada na cidade de Guarabira, Pb, tendo como sujeitos os gestores que atuam em escolas públicas municipais. Tendo a participação de 17 gestores que atuam em escolas das séries iniciais. Como instrumento de coleta de dados utilizamos um questionário, composto por questões abertas e fechadas. Após a conclusão da coleta do questionário do presente estudo aplicamos a análise descritiva explicativa. O nosso estudo foi dividido da seguinte forma:

No primeiro capítulo nos debruçamos na parte teórica com os seguintes autores: Alonso (1976), Almeida(2003), Andrade (2004),Araujo (2009), Arroyo (1983),Barroso(2000) Bittar (2020), Chizzoti(2005), Cury(2002), Chiavenato (2004), Ducker (2001), Dourado (2008),Felix (1989), Freire(1996), Ferreira(2009) Gadotti (2000), Gallo (2009), Libâneo (2001),Luck (2011),

Lourenço Filho (1972), Maximiniano (2000), Oliveira (2005), Padilha (2002), Paro (2010), Ribeiro (1952), Sander (2007), Saviani (2004), Taylor (1996), Teixeira (1935), Veiga (1998), Werlle (2000), Wittmann (1998).

Neste referencial teórico buscou-se abordar os conceitos da Administração, a sua trajetória no Brasil, passando pela mudança de terminologia da Administração para a gestão. Mostrando as mudanças no processo de gerir uma Escola.

No capítulo do marco metodológico nos debruçamos nos seguintes autores: Campoy (2018), Cervo & Bervian (2002), Gil (1999), Goldenberg (1997), Lakatos & Marconi (2001), Minayo (2001), Paiva (2005), Richardson (1999), Stake (1995), Triviños (1987), que confirmaram as decisões metodológicas expostas nesse estudo. Nesse caminho metodológico enveredamos descrevendo todo e de que forma foi realizada a pesquisa, e em seguida foi feita a análise dos dados coletados

E por último apresentamos as Conclusões e as recomendações.

1.MARCO TEÓRICO

1.1. Conceituando a Administração

Sabemos que a terminologia da palavra administração se respaldou na atuação do administrador, que introduziu nas escolas a função que antes era da empresa para que as escolas seguissem a mesma dinâmica e estrutura organizacionais; cada segmento tem uma função específica e o trabalho distribuído com a divisão das tarefas. Como uma forma de tornar o trabalho com a tríade da eficiência, eficácia e efetividade, isso na escola funcionaria dentro da sua organização, objetivos e metas traçadas na elaboração do planejamento.

Para Maximiano (2006a), eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Megginson et al. (1998) afirma que a eficácia consiste na capacidade de “fazer as coisas certas” ou de conseguir bons resultados; e isso inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. O mesmo autor afirma que eficácia é a palavra usada para indicar que a organização está realizando seus objetivos. Quanto mais alto for o grau de realização destes objetivos, maior será a eficácia organizacional.

Para Oliveira (2012), a efetividade é a relação equilibrada e otimizada entre os resultados alcançados e os objetivos propostos pela empresa ao longo do tempo. Portanto, estes elementos devem conviver em harmonia para toda e qualquer organização seja capaz de atingir os seus objetivos previstos.

No Brasil, o termo *administração escolar*, cooptou a Teoria da Administração, que foi inicialmente introduzida no interior das escolas, com a divisão do trabalho, onde cada membro tinha uma função organizacional na estrutura escolar. Então, embora que a organização do trabalho tenha nas instituições escolares ações pedagógicas, estas não estão totalmente desvinculadas da herança da administração de empresas.

1.1.1.Pontos Conceituais da Administração

Para verificarmos os conceitos desta terminologia, nos deportamos, inicialmente, a buscar na Teoria da Administração a compreensão das propostas que foram introduzidas no espaço escolar. Ao assimilar essas propostas defendidas por Taylor, Fayol, dentre outros intelectuais primeiros desta teoria, pudemos compreender como e de que forma os preceitos da

Teoria Administrativa proposta por esses estudiosos corroboram para o processo de organização no interior da escola.

Nas instituições escolares, o trabalho e as obrigações de organizar as instituições utilizam-se de preceitos basilares também compreendidos no universo produtivo, tal qual uma empresa, como a racionalidade e operacionalização das tarefas determinadas a cada um dos sujeitos envolvidos, a questão dos custos, dentre outros elementos constitutivos na rotina das empresas.

O espaço escolar no Brasil, foi ocupado por gestores, que com o trabalho coletivo, conjuntamente com coordenadores, docentes e discentes, organiza sob a égide do fazer administrativo e pedagógico. Ele é o responsável direto por organizar as ações administrativas, na escola, entretanto, não podemos esquecer que temos também as questões pedagógicas. Na escola pública o gestor é o responsável legal pela instituição escolar.

Dando seguimento a nossa busca, inicialmente explicitar o significado da Administração, a palavra apresenta essa forma de atuar na escola e já vem perdurando por um longo período na educação brasileira. A forma de administrar nos transporta a várias terminologias e definições que foram apresentadas por diversos autores em momentos diferenciados.

QUADRO Nº 1- Definições do Conceito de Administração

AUTORES	DEFINIÇÕES
Machado (1956)	A palavra administração, do latim, “administare” significa servir, ajudar, fornecer e é um ramo das ciencias humanas que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de principios , normas e funções, dentro das organizações.
Razzolini Filho; Zarpelon (2003)	Administração é uma atividade de natureza complexa que envolve a conjugação dos esforços das pessoas, dentro das organizações, para que se atinjam os objetivos estabelecidos para as mesmas, ao mesmo tempo em que se satisfazem as necessidades humanas.
Simon (1965)	A administração como arte de conseguir realizar as coisas.
Ribeiro (1986)	A administração é uma atividade produtiva . Um conjunto de processos articulados dos quais a mesma faz parte. A administração pode ser tratada por um método científico. Administração interessa a todos os elementos do grupo, embora em proporção diferente.
Motta (1987)	Do ponto de vista meramente descritivo, administrar é planejar, organizar coordenar e comandar e controlar . Entretanto, nem sempre se atenta para o fato de que se administrar é planejar, organizar coordenar e comandar e controlar ser administrado significa ser planejado, organizado, comandado e controlado.
Meggison et al (1998)	Conceituam administração como sendo o trabalho realizado com recursos humanos, financeiros e materiais a fim de atingir objetivos organizacionais por meio do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar .
Morin apud Fayol	A administração não é um privilégio nem carga pessoal do chefe ou dos diretores. É uma função que se reparte, como as outras funções

(1989)	especiais, entre a cabeça e os membros do corpo social .
Martins (1999)	A administração é uma atividade específica do ser humano , pois somente o homem é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se de recursos de modo racional.
Chiavenato (2004)	A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa . A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização . Assim, é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer.
Paro (1996)	Se administrar é utilizar-se racionalmente os recursos para a realização de fins determinados; administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los .
Maximiniano (2006a)	A administração [...] é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos . O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle.
Maximiniano (2000)	A administração pode ser entendida como área do conhecimento responsável por estudar e representar as organizações em geral e cuida do planejamento, da estrutura organizacional, da direção , controlando todas as atividades distintas pela divisão de trabalho que existam no interior de uma organização.
Silva (2006)	Administrar, governar, conduzir, dirigir, gestão . Tem um significado defendido por interesses constituindo-se numa aplicação destes.
Luck (2011)	A Administração é vista como um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma mecanicista e utilitarista, para que os objetivos institucionais sejam realizados.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021).

Como podemos verificar pelas denominações apresentadas no quadro acima, os conceitos foram se adequando e sofrendo mudanças nas suas concepções. O termo central inicialmente voltado para questões que envolviam a administração foram: *servir, ajudar, orientar*, caminhando para as questões das atividades produtivas, a racionalidade e o planejamento. Tinham um ordenamento das ações específicas determinando a função de cada um dos envolvidos no espaço escolar. Funções essas dentro da proposta de um trabalho na escola considerando os padrões da racionalidade, defendidos por Taylor (1996), em seu trabalho sobre a Teoria da Administração, aproximando os preceitos administrativos da fábrica ao interior da escola.

A Teoria da Administração Escolar, ao ignorar essa realidade, ou melhor, ao ocultá-la sob a aparência da neutralidade técnica, favorecendo ao mesmo tempo a irradiação para a escola das mesmas regras que a empresa, atende aos interesses do capital; funciona,

assim, como fator de homogeneização do comando exercido pela classe burguesa, em nossa sociedade (Paro, 1988, p. 128).

Essa racionalidade é posta em prática em um planejamento com as atividades que devem ser distribuídas a cada membro da escola, como ocorre no interior de uma fábrica em que cada funcionário exerce uma atividade específica, sem que haja uma discussão; apenas a execução das tarefas. Dentro dessa racionalidade não é considerada a subjetividade que está inserida dentro do espaço escolar. Nesse sentido, de acordo com Lourenço Filho (1963, p.50).

Os serviços escolares carecem de planejamento, instrumentação, seleção e recrutamento de pessoal, direção ou comando-geral, coordenação, articulação, financiamento, circulação de informações entre suas várias partes e subpartes e controle final. [...] uma organização é feita de pessoas vivas com seus naturais interesses e conflitos, nem sempre passíveis de formulação racional, que permita elaboração axiomática, como expressão a mais perfeita de eficiência mecânica.

Transportando-a para a área educacional, essa ideia foi posta no Brasil, nas escolas, mas profundamente na reforma educacional de 1968, com a reformulação da Lei do Ensino Superior (Lei nº 5.540/68) promulgada em 28 de novembro de 1968, pelo então presidente da república, o militar Costa e Silva.

Passados alguns poucos anos, após a lei da reforma do ensino superior, foi promulgada a reforma da Lei 5692/71, do ensino de 1 e 2 graus, com uma proposta de adequar a educação brasileira ao contexto do sistema imposto pela ditadura militar. Estas alterações estrategicamente como uma forma de definir as funções de cada um dos brasileiros, bem como de controlar os papéis dos sujeitos envolvidos no espaço das escolas.

A partir dessa intencionalidade governamental, em relação ao trabalho na esfera das instituições escolares, o que se viu foi uma adequação da Teoria da Administração sendo adaptada às escolas. Assim, baseada na mesma teoria, foi se delineando a função do administrador escolar, supervisor e orientador educacional. Isso dentro da proposta da racionalidade, da divisão do trabalho e da ausência do diálogo no meio das instituições escolares.

Essas alterações, que tiveram o seu apogeu em meados dos anos 60 até os mesmos meados dos anos 80, impuseram novas formas de se ver e organizar o trabalho nas escolas, pois

novas práticas, como: *controlar* e *comandar* passaram a fazer parte da função e papel desse administrador dentro dessa nova conjuntura política.

Ao nos apropriarmos do cabedal teórico acerca dessa temática, encontramos na tese de Andrea Nunes Militão (2015) uma discussão acerca dos elementos teóricos da Administração e da Gestão Escolar; nessas discussões, a referida autora afirma que no Brasil, no início da administração escolar, como uma forma de conduzir uma empresa, por conseguinte essas teorias foram cooptadas pela sociedade e introduzidas no interior das instituições.

O perfil clássico do administrador no contexto considerado sob a ótica das teorias clássicas e progredindo até o Toyotismo é de um profissional tecnicamente desenvolvido, que atua no interior de uma empresa com suas atividades distribuídas dentro da técnica e da racionalidade.

Ao se fazer uma pontuação histórica, o administrador educacional, no início do século XX, continuou por se apoiar nos preceitos da Teoria Geral da Administração, tendo como arcabouço os trabalhos de Taylor (Administração Científica), Fayol (Administração Geral) e Weber (Administração Burocrática). Essas três teorias se adequariam à proposta de ordenamento e construção de uma escola dita como racional, orientadas por esse perfil empresarial, com distribuição de atividades organizadas dentro dessa premissa. No quadro abaixo apresentaremos o que as teorias propõem:

QUADRO Nº 02- Teorias da Administração

Teoria Taylor	Buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores.
Teoria de Fayol	Propunha a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle como suas fases fundamentais, apresentando também os princípios da divisão de trabalho. Fayol se interessava pela organização total e acreditava que a administração era uma habilidade como qualquer outra, que pode ser ensinada, desde que se compreendesse seus princípios básicos.
Teoria de Weber	Compreende como uma estrutura de poder e autoridade, ou seja, defendia a necessidade de uma hierarquia definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente definidos . A escola psicossocial apresenta a abordagem das relações humanas, representadas.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa, 2021

Dentre essas teorias observamos que a de Taylor, defende “uma seleção, treinamento e motivação”. Contrapondo-se a esta ideia emerge a concepção de Fayol, “organização, comando, coordenação e o controle”, que são conduzidos para o interior das escola dando mais rigidez no

ambiente de trabalho. Tais características são bem definidas nas ações dos diretores escolares e, por último, Weber, admitindo princípios de “divisão de trabalho” dentro de uma ‘hierarquia definida’. Este entendimento é respaldado pela escola psicossocial em que administradores/gestores, desenvolvam no decorrer de suas atuações na escola, determinadas posturas de formas autoritárias e de comando das ações coordenada.

As ditas ações devem ser coordenadas pelo administrador ou gestor. A função do dirigente é dar um norte do que é determinado a ser realizado. Segundo Chiavenato (2004) o sucesso do administrador depende mais de seu desempenho e da maneira como lida com as pessoas e situações do que seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza: uma delas é a capacidade que tem de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado.

Por outra via, a visão de Taylor para o ato administrativo propõe a organização, o comando, a coordenação e o controle. Ao se considerar essas concepções que se adequam ao papel a ser desempenhado pelo diretor da escola. Russo (2004) explica que a teoria da Administração Escolar pensa a mediação entre “recursos (meios)” e “resultados (fins)” para alcançar objetivos esperados ou pré-estabelecidos. Segundo o autor, estratégias com um certo autoritarismo por parte dos diretores.

Nessa perspectiva, caberia ao administrador ter habilidades conceituais, humanas e técnicas para atingir o conhecimento na perspectiva de que o saber fazer e a atitude de saber fazer acontecem, de modo a garantir o seu sucesso profissional. Isso é capaz de inovar e renovar continuamente a organização (Chiavenato, 2000).

Nos reportando a Weber, trazendo o seu arcabouço de uma hierarquia definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade como formas de reger e direcionar as ações na escola, o diretor, a partir dessa perspectiva, se colocaria no topo da hierarquia. Alonso (1976) entende que a subjetividade dos indivíduos intervém na organização do trabalho escolar marcando sua diferença em relação à abordagem clássica que não reconhece esta subjetividade.

Já os teóricos da Escola Clássica de Administração consideravam que o aperfeiçoamento dos sistemas de trabalho era o mais importante para a realização de um trabalho que viesse a alcançar os resultados mais expressivos. Por isso, defendiam que se deviam elaborar sistemas

que fossem cada vez mais eficientes e racionais, visto que acreditavam na ideia de que se bem ajustados, esses sistemas, por si, já trariam os resultados esperados (Motta; Vasconcelos, 2002).

Por outra via, Felix (1989) compreende que a divisão do trabalho com os seus elementos constitutivos como: autoridade, centralização, hierarquia, ordem são elementos que traduzem o sucesso de uma empresa. Ao comparar uma empresa com uma instituição escolar, com suas diferenças operacionais, observa que,

Enquanto a Administração de Empresas desenvolvem as teorias sobre a organização do trabalho nas empresas capitalistas, a Administração Escolar apresenta proposições teóricas sobre a administração do trabalho na escola e no sistema escolar. No entanto, a administração escolar não construiu um corpo teórico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da Administração de Empresas, o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica; neste caso, a educação (Felix, 1989, p. 71).

Isto considerado, podemos afirmar que, o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa dentro da proposta da teoria empresarial é diferente da Administração Escolar dada às suas peculiaridades. Na escola temos os sujeitos e as relações que se aglutinam nesse espaço de subjetividades.

1.1.2. A Administração Escolar no Brasil: os primeiros estudos

Ao abordar este subcapítulo, nos deparamos com alguns autores brasileiros que foram os precursores dos estudos na área da administração escolar no Brasil. Segundo Sander (2007), autores brasileiros que se tornaram os pioneiros a analisar a Teoria da Administração escolar foram: Anísio Teixeira (1935-1956), José Querino Ribeiro (1938,1952,1978) e Carneiro Leão (1939). Estes três autores se destacaram em suas pesquisas referentes à Administração Escolar, amplamente difundida no interior de nossas escolas brasileiras.

De acordo com os estudos de José Querino Ribeiro, no Brasil, a expressão *administração escolar* aparece pela primeira vez no ano de 1883 nos pareceres e projetos de Ruy Barbosa, ao analisar aspectos diversos da administração do sistema escolar vigente. Foi um grande defensor de uma proposta administrativa, no interior das escolas. Sistematizou o processo de administração escolar no Brasil. Debruçou-se nos estudos sobre essa temática a ponto de ser

considerado o pioneiro no campo do estudo da administração, cuja obra, no ano de 1952, em forma de ensaio, já manifestava compreender uma teoria da administração escolar (Silva, 2006, p.12).

Ribeiro, em suas obras, revela duas preocupações centrais: delimitar o campo de estudo e elaborar uma teoria de Administração Escolar (Ribeiro, 1952, p. 7). Este autor tinha uma compreensão de ser necessário estudar a área administrativa para que se fosse compreendida a forma de como se elaborar a teoria da administração escolar. É no paradigma da empresa que se enquadra a obra do citado autor.

Este autor se debruçou em estabelecer as “bases científicas da administração escolar amparadas nas teorias racionalizadas que orientaram os debates em torno do gerenciamento das corporações empresariais, campo que até então se via inteiramente inexplorado pela literatura educacional brasileira (Ribeiro, 1952).

Oliveira (2008), por sua vez, afirmam que a teoria da administração no Brasil tem sido produzida a partir de dois tipos de enfoques: o primeiro é o paradigma da empresa e, o segundo, aquele que se contrapõe a este, ressaltando a especificidade da escola. Percebe-se, portanto, que as relações estabelecidas ficam coexistidas dentro de duas vertentes: a empresarial e a escolar. Cada uma com suas especificidades, mas certamente a de que, pelo viés a que se apresenta a educação brasileira, dificilmente a escola pública virá a ser uma empresa.

Ainda situando a literatura acerca do esforço em melhor se entender a administração nas instituições escolares, registra-se que no país pouco se tinha o interesse em apresentar estudos na área administrativa. Essa limitada fundamentação teórica justifica não se ter uma literatura mais abrangente para subsidiar essa lacuna na historiografia, como nos apresenta Drabach; Marques (2009, p.259-260),

[...] o campo de administração escolar, embora tão em voga atualmente em virtude das inúmeras reformas educacionais, nem sempre foi alvo de atenção na produção acadêmica dos intelectuais na História da Educação. Em uma trajetória educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estruturou-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930. Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação.

No início do século XX, alguns estudiosos como: Carneiro Leitão, Anísio Teixeira, José Querino se propuseram a pensar a educação brasileira. As indagações destes autores passavam

pelo que tipo de educação se queria construir no Brasil; os problemas e seus questionamentos. Como resultado dessas inquietações foi elaborado um manifesto, em meados de 1930, intitulado como o Manifesto dos Pioneiros da Educação, o qual foi assinado vinte e seis educadores. Nesse documento continha-se a proposta para um projeto educacional onde todos tivessem acesso a uma educação pública de qualidade.

Saviani (2004), por sua vez, em seu trabalho: *O Legado Educacional do Século XX* afirma que o manifesto foi um marco de referência que inspirou as gerações seguintes, “[...] influenciando a teoria da educação, a política educacional e a prática pedagógica”.

Segundo Santos (2002) no ano de 1931 foi criado no currículo da escola normal de São Paulo a disciplina “Organização Escolar para a Formação de Delegados de Ensino, Inspetores Escolares e Diretores de Grupo Escolar. Nessa década, foi criado o Curso de Pedagogia, em 1939, que anos mais tarde, ficou responsável pela formação de professores e administradores em nível universitário. Este curso foi criado sobre o sistema três mais um; ou seja, três anos de componentes teóricos mais um de didática.

Em 1962 foi aprovado o Parecer/CFE 251/62 que orientou que o curso de Pedagogia deveria destinar-se:

[...] à formação do "Técnico em Educação" e do professor de disciplinas pedagógicas do Curso Normal, por meio do bacharelado e da licenciatura, respectivamente. O currículo para o bacharelado tinha um mínimo fixado em sete matérias, cinco obrigatórias: Psicologia da Educação, Sociologia (Geral e da Educação), História da Educação, Filosofia da Educação e Administração Escolar. Duas opcionais entre: História da Filosofia, Biologia, Estatística, Métodos e Técnicas de Pesquisa Pedagógica, Cultura Brasileira, Educação Comparada, Higiene Escolar, Currículos e Programas, Técnicas Audiovisuais de Educação, Teoria e Prática da Escola Média e Introdução à Orientação Educacional. Seria conferido o diploma de licenciado ao aluno que cursasse Didática e Prática de Ensino (Ribeiro, Miranda, 2013, p. 2).

2. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL

Para uma melhor compreensão dos fundamentos que deram suporte a administração escolar no país, recorreremos a uma pequena retrospectiva histórica da educação brasileira, a qual nos apresenta que o processo educacional no Brasil teve início com a vinda dos jesuítas no século XVI, propondo um processo educativo humanístico. Ou seja, a ação jesuítica “[...] que visava formar o homem cristão”. [...] cabendo aos religiosos citados a função de organizar a administração escolar no Brasil Colonial dentro dos preceitos de uma sociedade aristocrata e colonizadora (Ribeiro, 1998).

A administração escolar no Brasil, propriamente dita, teve início quando chegaram os primeiros padres jesuítas que ficaram com a tarefa de administrar e organizar toda a educação no país, no período compreendido entre 1530 até 1759, quando foram expulsos pelo então ministro de Portugal, o Marquês de Pombal.

Nessa perspectiva,

[...] a administração da educação brasileira durante o período colonial até o início do século XX utilizou um enfoque jurídico, essencialmente normativo e estritamente vinculada à tradição do Direito Administrativo Romano, interpretado de acordo com o Código Napoleônico (Sander, 2007, p. 18).

A partir desse período, o governo português passou a administrar a educação no Brasil saindo de cena a igreja como grande mentora de todo o início do processo dando lugar ao Estado.

Na fase republicana existiam as preocupações por parte de alguns educadores e intelectuais no estado de São Paulo, de como a administração da educação se daria. Então, podemos considerar que,

[...] no que tange à administração das escolas, já nesses primórdios da República, existe uma legítima preocupação dos intelectuais paulistas em como administrar a instrução pública, evidenciada nos esforços para racionalizá-la e torná-la mais organizada e eficiente. Esses esforços delinearam-se na forma de diversas leis e decretos que

começaram a forjar o que viria a ser a primeira rede de ensino público do estado de São Paulo (Penteado; Bezerra Neto, 2010, p. 76-77).

Vemos, portanto, que essa preocupação permeava os intelectuais que indagavam sobre de que forma seria realizada esta administração, bem como o Estado iria fiscalizar as escolas. Isso justificava tal inquietação pelo fato de o país ainda contar com um número insuficiente de escolas, ou seja, os desafios educacionais eram imensos.

Num entendimento geral, podemos afirmar que no período compreendido entre 1889 a 1930, a administração nas escolas não teve avanços significativos em termos de qualidade, ou de uma nova mentalidade no cotidiano das instituições escolares. Foi, por que não, um longo período de estagnação.

Na década de 1930, um grande número de educadores que já haviam discutido um projeto de educação, começou a construir um solo mais fértil em relação ao ato de administrar as escolas no país. Foram se fortalecendo os debates com mais frequência entre as diferentes vertentes da intelectualidade brasileira.

De um lado, estavam os defensores da escola privada, no caso os empresários e, principalmente a Igreja Católica; do outro, estavam os defensores da escola pública, como: Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo, Florestan Fernandes, entre outros educadores que defendiam a ampliação da escola numa perspectiva mais abrangente para os que dela precisavam e não tinham o devido acesso.

Na realidade,

Esse grupo de intelectuais entendia que o emergente processo de industrialização necessitava de políticas educacionais que modernizassem a educação. Defendiam eles uma nova pedagogia que fosse eficaz na formação de cidadãos adequados a esse processo. Esses intelectuais davam muita importância à organização racional do trabalho ao ponto de valorizarem métodos de uma pedagogia que viabilizasse no meio escolar, a realização das máximas organizadoras exigidas pelo trabalho industrial (Evangelista; Moraes; Shiroma, 2000, p. 19).

Nessa década, como já descrito neste documento, foi criado o Curso de Pedagogia no ano de 1939, através do Decreto-Lei nº 1190, datado de 04 de abril de 1939. Segundo Silva (2003) o que causou polêmica em sua origem, pois era um curso que não dispunha de um

mercado profissional que o recebesse. Segundo o autor, formavam-se pedagogos, mas estes, não tinham campo de trabalho para atuar.

Assim sendo, esse Decreto que instaurou o curso, manteve a formação do professor primário na escola normal e a formação do professor secundário (três anos de bacharelado e um ano de Didática) no Ensino Superior, sendo que, conforme (CEP) 4, o título de bacharel para a formação em pedagogia, com três anos de estudo, fosse reconhecido como “Técnico em Educação”. Ao licenciado, a formação que se completava com um ano de estudos em didática, após o bacharelado, e que segundo Silva (2003, p. 12), se constituiria de “Didática Geral, Didática Especial, Psicologia Educacional, Administração Escolar, Fundamentos Biológicos da Educação e Fundamentos Sociológicos da Educação. Reservava-se o magistério nas antigas Escolas Normais (Gallo, 2009, p. 806).

O Curso de Pedagogia mais tarde ficou responsável pela formação de professores e administradores a nível universitário.

Algumas décadas depois, outro marco no citado curso foi através da aprovação do Parecer/CFE 251/62 que orientou que o mesmo deveria destinar-se,

[...] à formação do "técnico em Educação" e do professor de disciplinas pedagógicas do Curso Normal, por meio do bacharelado e da licenciatura, respectivamente. O currículo para o bacharelado tinha um mínimo fixado em sete matérias, cinco obrigatórias: Psicologia da Educação, Sociologia (Geral, da Educação), História da Educação, Filosofia da Educação e Administração Escolar, e duas opcionais entre: História da Filosofia, Biologia, Estatística, Métodos e Técnicas de Pesquisa Pedagógica, Cultura Brasileira, Educação Comparada, Higiene Escolar, Currículos e Programas, Técnicas Audiovisuais de Educação, Teoria e Prática da Escola Média e Introdução à Orientação Educacional. Seria conferido o diploma de licenciado ao aluno que cursasse Didática e Prática de Ensino (Ribeiro; Miranda; 2013, p. 02).

Com o advento do período militar no Brasil que se perpetuou de 1964 a 1985, ocorreu a reforma universitária de acordo com a Lei 5.540/68. Nessa fase se pensava e já estava bem introduzido no Brasil os ideais tecnicistas, que de acordo com a sua proposta dentro do campo educacional, deveria preparar jovens qualificados para o mercado de trabalho. Essa teoria

adequa-se à teoria taylorista, proposta esta que se adequaria à escola, onde cada profissional teria uma função específica, a saber: supervisor, orientador e administrador.

No campo educacional, a instituição das reformas de ensino e as alterações nas bases organizacionais para ajustar a educação ao modelo econômico do capitalismo ficaram evidenciadas nos princípios da Lei nº 5.540/68 e da Lei nº 5.692/71. A Reforma Universitária através da Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968, complementada pelo Decreto-Lei nº 464, de 11 de fevereiro de 1969, foi implantada como resposta ao apelo da sociedade que clamava por mais vagas no ensino superior e pela demanda dos professores “que reivindicavam a abolição da cátedra, a autonomia universitária e mais verbas e mais vagas para desenvolver pesquisas e ampliar o raio de ação da universidade” além da demanda dos grupos ligados ao regime instalado com o golpe militar “que buscavam vincular mais fortemente o ensino superior aos mecanismos de mercado e ao projeto político de modernização em consonância com os requerimentos do capitalismo internacional (Saviani, 2008, p. 9)”.

Ainda em relação ao Curso de Pedagogia, este introduziu as habilitações pedagógicas no currículo, em que os alunos optariam por uma delas para obter a sua graduação; teria as seguintes opções: o Administrador Escolar, O Supervisor Educacional e o Orientador Escolar.

Inicia-se um processo de organização racional dos meios educacionais, sendo que professor e alunos adotam um papel secundário, diferente do que ocorrera na educação tradicional, na qual o docente era o centro no processo de ensino e do que ocorrera na pedagogia nova, onde o aluno era o centro e defendia-se a relação intersubjetiva entre este e o professor. Na educação tecnicista, professores e alunos são executores de um movimento coordenado por supostos especialistas. Será o processo e não mais a relação professor aluno (como no escolanovismo) que decidirá o que docentes e discentes deverão executar (Saviani, 2008).

Ocorre, portanto, uma busca no sistema educacional que pretendia superar a incompetência, a ineficiência improdutiva. Por isso, era necessário formar indivíduos eficientes, capazes de contribuir para o aumento da produtividade na sociedade. “[...] Na pedagogia

tecnicista o enfoque fôra no aprender a fazer, em detrimento da pedagogia tradicional, centrada no aprender e, da escolanovista, no aprender a aprender (Saviani, 2008).

Dentro dessa perspectiva, os papéis dos profissionais que estavam inseridos nesse contexto, pois toda a equipe da escola, professores, técnicos, administradores seriam meros executores de suas tarefas. Não havia a preocupação com o saber ou o conhecimento crítico dos alunos, pois de acordo com o que estava proposto e bem definido, havia tão somente o interesse em se manter dentro dessa lógica proposta como meta do governo naquele momento.

Com essa nova organização, o curso introduziu os preceitos da pedagogia tecnicista, defendida pelas ideias de Taylor, transformando o trabalho na escola desta feita de maneira racional e técnica. Logo, essa adequação facilitou todo o processo de dominação da sociedade, com o aval até ingênuo dos trabalhadores da educação incorporando para as instituições escolares as exigências do capitalismo e suas formas de dominação. Este processo se perpetuou no processo educacional brasileiro por longos vinte e um anos.

Seguindo tal horizonte norteador no interior das instituições escolares, o administrador escolar agora exerceria o alto posto da hierarquia, pois ficaria responsável pela direção da escola. O supervisor escolar responderia pela fiscalização e controle dos professores. Já o orientador educacional, teria a função de ouvir os alunos problemáticos da escola como uma espécie de terapeuta ou um psicólogo.

Do ponto de vista do trabalho coletivo e participativo, muito longe tais ações passaram pelo chão da escola, pois o sentido maior das autoridades do país era o de se ter uma escola desconectada do pensamento colegiado, crítico em que as exigências da comunidade escolar fossem pontos de pautas reivindicativas.

2.1 O Administrador Escolar: um pouco de história

Se alguma vez a função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, esse é o caso do administrador escolar (Anísio Teixeira, 1968).

Falar dessa figura que tem o papel de organizar e administrar a escola, quando surgiu? ¿De que forma administra a escola? ¿Que tipo de formação tem? São algumas indagações que permeavam o papel da pessoa responsável em dirigir a escola pública no Brasil.

Em termos de regulamentação,

No ano de 1846, a administração escolar foi marcada pelo decreto da Lei Geral nº 34, a primeira lei em São Paulo que propôs a organização e a fiscalização de todo o ensino público por formadas por três representantes: um do governo, um do municipal e comissões um da Igreja, afinal, ainda não existia a figura do diretor nesse contexto (Sterchele, 2016, p.47).

Em relação à função de diretor, esta só foi introduzida na esfera educacional em 1847, sob a lei nº 29, a qual determinava o funcionamento dos Liceus em São Paulo. O Diretor nomeado pelo governo era encarregado de cuidar dos professores, alunos e por todas as atividades executadas no espaço de ensino. Contudo, somente com a reforma nacional na Educação e com base no Código dos Institutos Oficiais de Ensino Superior e Secundário (Decreto 3890 de 1º/01/1901) que surge uma nova estruturação da função de diretor escolar (Andreotti; Lombardi; Minto, 2010).

Já em 1931, o governo criou um curso intitulado “Organização Escolar” para a formação de inspetores escolares, delegados de ensino e diretores de grupo escolar (Santos, 2002), ou seja, um curso preparatório para estes fins. Ainda no mesmo ano, a Escola Normal foi alçada a Instituto Pedagógico, que compreendia um jardim de infância, uma escola de aplicação, um curso complementar, um curso normal e um curso de aperfeiçoamento pedagógico. Nesse último aparece uma cadeira referente à Administração Escolar.

Estas iniciativas demonstram a preocupação em se qualificar mais especificamente os profissionais de educação para ocuparem cargos de administração. Nesses cursos já havia a preocupação com o profissional responsável pela orientação e condução da escola.

Em 1933, esse Instituto, de nível médio, foi então transformado em Instituto de Educação, de nível superior, com os seguintes objetivos: formar professores primários e secundários, assim como inspetores e diretores de escolas, e manter cursos de aperfeiçoamento e de divulgação para os membros efetivos do magistério. A formação de Diretores de Grupos Escolares teria a duração de três anos: dois para a formação geral e um para a administração escolar (Tabachi, 1979, p. 41).

Em 1934 foi criada a Universidade de São Paulo com a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, o que possibilitou a formação superior para professores de escola secundária, que, até

então, vinham sendo formados nos cursos superiores existentes, na escola normal e nos ginásios do Estado. O Instituto de Educação foi absorvido pela recém criada Universidade e a cadeira de Administração Escolar, com dois anos de duração, passou a fazer parte de um curso de especialização para administradores escolares.

Alguns anos depois, em 1939, foi criado no Brasil o Curso de Pedagogia, com o objetivo de formar os professores, pois não havia uma formação a nível superior. Antônio Nóvoa (1995), grande educador português, afirma que é importante a formação e a qualificação profissional do professor. Segundo o mesmo, é na escola o campo de atuação que se faz o educador comprometido com a sua profissão. Nesse sentido,

Quanto à formação do diretor, Saviani (2008, p.152-153) destaca que:

Tomando a história como eixo da organização dos conteúdos curriculares e a escola como locus privilegiado para o conhecimento do modo como se realiza o trabalho educativo será possível articular, num processo unificado, a formação dos novos pedagogos em suas várias modalidades. Por este caminho poder-se-á atingir, ao mesmo tempo e no mesmo processo, os cinco objetivos previstos na Resolução que fixou as novas diretrizes curriculares para o Curso de Pedagogia: a formação para o exercício da docência (1) na Educação Infantil, (2) nos anos iniciais do Ensino Fundamental, (3) nos cursos de Ensino Médio na modalidade Normal, (4) em cursos de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar, e (5) em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos (Saviani, 2008, p. 152-153).

Nessa perspectiva, a criação do Curso de Pedagogia pretendia sanar a lacuna que há muito tempo tinha deixado à educação brasileira em relação à formação docente no país.

2.2. A Mudança da Administração para a Gestão

O Brasil passou por mudanças significativas nas décadas finais do século XX, no campo político e econômico. Tais alterações aconteceram com mais intensidade no início na década de 80. Estas transformações ocorrem com o fim da fase da ditadura militar e com a redemocratização da sociedade, dentro de uma nova conjuntura nacional. Torna-se importante dizer que isso não foi um processo fácil, mas acontecendo graças aos anseios das camadas da sociedade clamando por mudanças e o retorno do estado democrático de direito

Com a alteração da formatação política no Brasil, em 1985 e, com o retorno do estado democrático de direito, tivemos no ano de 1988 a promulgação da Constituição Brasileira que, em relação à educação pública, alguns artigos referentes a Educação, dentre eles destacamos o Artigo 205:

A **educação**, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Brasil, 2000).

Nesse artigo da Constituição Federal (CF), expõe a responsabilidade do Estado e da família ao pleno desenvolvimento da criança, e o seu preparo e qualificação para o trabalho. Neste sentido, conforme Mendonça, enfatiza (2000, p. 92):

A luta pela democratização dos processos de gestão da educação no Brasil está relacionada aos movimentos mais amplos de redemocratização do país e aos movimentos sociais reivindicatórios de participação. Na sua especificidade, porém, esta luta está também e particularmente vinculada a uma crítica ao excessivo centralismo administrativo, à rigidez hierárquica de papéis nos sistemas de ensino, ao superdimensionamento de estruturas centrais e intermediárias, com o conseqüente enfraquecimento da autonomia da escola como unidade da ponta do sistema.

Para compreendermos o processo, se faz necessário, entender, como se deu a mudança da administração para a gestão no Brasil. Luck (2000) ressalta que a partir da década de 90 o termo administração escolar fora substituído pelo termo gestão.” A Gestão tem a função diferenciada da administração escolar, pois, nela existe um modelo ou uma proposta de ações, de habilidades que visam, aprimorar e melhorar as condições na escola, com o propósito de aprimorar o” processo de ensino e aprendizagem (37)”.

Com a mudança do termo Administração para Gestão o que mudou não foi só a expressão *gestão escolar* em substituição à *administração escolar*. Não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade (Andrade, 2004, p.17).

Na administração os aspectos considerados pelo dirigente da escola, concentrava toda a sua ação em atividades burocráticas em detrimento dos outros aspectos importantes deles. Deve se ter a mudança na forma de atuar como bem aborda os estudos de Luck (2000) e Andrade (2004) defendem que as ações e a forma de organização envolvem uma nova forma de conduzir as relações dentro do espaço escolar, que dinamizem o processo de ensino aprendizagem e o princípio das relações com a participação coletiva

Essas mudanças foram endossadas alguns anos depois, após inúmeros debates, eventos, discussões entre todos os educadores de nosso país quando foi promulgada a LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 que recebeu o nome de Lei Darcy Ribeiro, em homenagem a um grande educador brasileiro. Essa Lei trouxe conquistas para a educação brasileira, diante de uma conjuntura que um longo período de retrocesso, pôde proporcionar uma conquista que vinha de muitas lutas por parte de uma grande parcela dos movimentos sociais e dos educadores. Estas lutas se iniciaram no início da década de oitenta e se perdurou até a década de noventa.

Essa lei apresenta artigos que contemplam a formação do educador e a questão referente à gestão, bem explicita no seu artigo 206 da Lei 9394/96, que:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - 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; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006); **VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;** VII - garantia de padrão de qualidade. VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal (Brasil, 1996).

A LDB, portanto, foi respaldada posteriormente pelo Plano Nacional de Educação - PNE e explicitada no seu Art. 9º, a saber:

Os estados, o Distrito Federal e os municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de dois anos contado da publicação desta lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade.

Com as legislações aprovadas, os estados e municípios deveriam se adequar a esse novo contexto, preparando dentro dos espaços escolares uma nova postura de gestão nas escolas públicas em nível nacional. Nas instituições, novas relações democráticas deveriam ser evidenciadas. Todas as ações são deveriam ser decididas coletivamente. Essa adequação deveria ocorrer, via orientação da nova legislação vigente através da construção do Projeto Político-Pedagógico – PPP nas escolas.

3. CONCEITUANDO A GESTÃO

Para iniciarmos o novo paradigma da gestão na escola, far-se-á necessário compreender o que se entende por gestão. A seguir apresentamos um quadro que apresenta os conceitos de alguns estudiosos na área, como: Andrade (2004), Arroyo (1983), Felix (1984), Libâneo (2001), Luck (1998), dentre outros.

QUADRO Nº 03-Demonstrativo dos Conceitos de Gestão

AUTOR/ANO	CONCEITO
Oliveira (2005)	O termo gestão deriva do latim <i>gestione</i> e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados.
Cury (2002)	Gestão vem do verbo latino <i>gero</i> , <i>gestum</i> , <i>gerere</i> e significa levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. [...] Trata-se de <i>gestatio</i> , ou seja, <i>gestação</i> isto é o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. O termo gestão tem sua raiz etimológica em <i>ger</i> que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer.
Andrade (2004)	Originário do latim <i>gestione</i> , o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Muitas concepções foram dadas para o tema no decorrer dos anos.
Garay (2011)	gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis..
Ducker (1995)	A gestão é arte de gerir pessoas e também decidir como é que o conhecimento pode ser aplicado de forma a obter resultados.
Teixeira (1998)	A gestão pode ser encarada” conjunto de decisões que visam a prossecução do fim da organização; ela decide, elege a melhor via para a realização dos objetivos da organização.
Luck (1998)	Gestão se sobrepõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações , decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto.
Fonseca (2004)	A gestão é concebida como um conjunto de intervenções , mudanças e processos com certo grau de intencionalidade e sistematização com vistas a modificar políticas, atitudes, ideias, culturas, conteúdos e modelos organizacionais.
Libâneo (2001)	Gestão como sendo o conjunto de todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas , envolvendo o cumprimento de atribuições de cada membro da equipe, a manutenção do clima de trabalho da avaliação de desempenho.
Saviani (1983)	Gestão significa tomada de decisões, organização, direção . Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades.
Arroyo (1983)	Gestão é atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, com eficiência e eficácia , de maneira objetiva, inteligente, sistemática, organizada e planejada.

Ferreira (2001)	É tomada de decisão, é organização , é direção (...) atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel.
--------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora, ano 2021.

Ao observar as falas acima dos teóricos que se debruçaram em seus estudos, percebemos que estes têm pontos comuns de entendimento em relação ao que seja a que a gestão, ou seja, se afinam com ideal da mesma ser democrática. Observamos, portanto, que isso fica evidente quando a maioria entende a gestão como *gerir* a escola, com decisões coordenadas e colegiadas.

O trabalho do gestor na escola, não é um trabalho isolado, exige coordenação dos esforços individuais e coletivos; da mesma forma o conjunto e a tomada de decisões. Um agrupamento de ações coletivas que pretendem alcançar metas e objetivos propostos no planejamento escolar. Isso, com a participação de toda a comunidade escolar.

Esse movimento se faz pensando e repensando como e de que forma fazer e aprimorar o processo de ensino e aprendizagem. Toda as decisões são feitas dentro propostas discutidas entre todos os segmentos da escola. Segue essa orientação da gestão, Gadotti (2000) quando argumenta que para a real efetivação dos objetivos propostos pelos sujeitos das instituições, o diálogo deva ser a premissa.

Segundo o autor acima citado, é preciso que a escola esteja impregnada de uma certa atmosfera que respire a circulação de informações. Para que os resultados sejam alcançados, o calendário escolar, a distribuição das aulas, o processo de elaboração de novos cursos ou de novas disciplinas, que passem por um círculo de diálogos colegiados.

Em relação à tomada de decisões, organização, direção Libâneo (2004) percebe que as escolas são organizações onde homens interagem para promover a formação humana de seus semelhantes. Para que as instituições escolares realmente funcionem, faz-se necessário que o gestor tenha a capacidade de tomar decisões e de assumir o controle delas, ocorrendo, desta forma, a gestão.

A gestão escolar, quanto ao cumprimento da sua função ao desempenhar seu papel, com eficiência e eficácia, sabemos que esses termos são discutidos diante de uma dimensão macro. Isso quer dizer que temos que ter o conhecimento de toda a política educacional e o caminho que a escola deve ser norteada. Nesse caso, deve-se haver por parte de quem irá conduzir o trabalho, práticas administrativas que englobem ativamente a participação de todos, coletivamente. Que sejam, se necessário, redefinidos os objetivos, metas e fins da educação.

Luck (2009) por sua vez, chama a atenção para a importância da qualificação e compromisso dos profissionais que assumem a gestão das escolas para que não seja limitada as ações dos envolvidos no seio das instituições. Caso isso venha acontecer, quão limitada for a concepção dos envolvidos sobre a educação, da mesma forma será a organização. Por isso, os gestores devem ser profissionais com conhecimentos em toda as áreas que permeiam o espaço escolar e que estejam abertos à participação dos envolvidos. Ferreira (2009, p.167) afirma como é importante uma gestão democrática, pois, segundo o mesmo, a própria nomenclatura já deixa explícito que:

É indubitável a sua importância como um recurso de participação humana e formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável a sua importância como fonte de humanização. (Ferreira, 2009, p.167).

A participação de todos os membros da escola na construção de uma proposta educacional, onde se possa ter um conjunto de medidas, que permita formar alunos/cidadãos conscientes e responsáveis, para atuar na sociedade é uma premissa a ser seguida. Ao se fazer isso, estaremos exercitando a cidadania no tocante a democratização das oportunidades, que estão no campo social onde os sujeitos estão envolvidos.

3.1 A Gestão Democrática na escola

Entende-se a gestão democrática como uma construção coletiva, o que implica em nova forma de organização escolar (Libaneo, 2001). A expressão “gestão democrática” já está incorporada ao glossário pedagógico da escola pública brasileira. De uma forma ou de outra a maioria dos governantes vêm, desde o início da década dos anos oitenta, promovendo discussões que apontam para formas mais participativas de escolha de diretores e de propostas de trabalho que viabilizem a distribuição das responsabilidades no ambiente escolar (Nascimento, 2002, p. 126).

Mediante uma nova organização estrutural na escola e em sua organização, Luck (2002) afirma que a gestão dentro do processo democrático objetiva à educação alcançar o sucesso em termos de qualidade e, conseqüentemente, os alunos atingirem um patamar elevado: Nesse sentido,

[...] a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro (Luck, 2002, p.70).

Essa caminhada rumo a um novo formato de gestão nas escolas iniciou-se com a promulgação dos princípios da Constituição de 1988. Oliveira (2013) enfatiza que influenciados pelo contexto de luta pela redemocratização da sociedade brasileira e pelas teorias de cunho marxista que orientaram a maioria dos estudos filosóficos e sociológicos da década de 1980, esses estudos passam a defender a gestão democrática como meio de transformação social, pois, a partir dela, se abriria um espaço significativo para a formação política dos indivíduos por meio da participação coletiva nos processos de tomada de decisão (p.17).

Referendados posteriormente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996 que estabelece, na página 4:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Mendonça (2000, p. 406) afirma, nesse sentido:

Como se pode notar, as leis sobre gestão democrática restringem-se a mecanismos a serem aplicados na unidade escolar, descurando de medidas que alcancem uma reorganização na estrutura do sistema de ensino capaz de sustentar esses mecanismos.

A gestão democrática tem nos seus princípios a condição necessária para que um novo fazer pedagógico, político e administrativo seja trabalhado e compreendido pela comunidade escolar. Torna-se oportuno afirmar que a descentralização, autonomia da escola, racionalização dos recursos financeiros, participação dos integrantes da escola na gestão e participação dos pais, são os elementos-chave para esse esforço nacional.

QUADRO Nº 4-Os Elementos constitutivos da gestão democrática

AUTONOMIA	Ao discorrer sobre a autonomia, aponta quatro dimensões, articuladas e relacionadas entre si, consideradas fundamentais para a escola na organização do trabalho educativo. São elas: 1. Administrativa: relaciona-se com as questões administrativas, como administração de pessoal e material, controle dos indicadores de desempenho, avaliação do trabalho. 2. Financeira: elaboração de planos e execução dos recursos financeiros de forma adequada, observando os fins educativos pedagógicas - função social da escola, organização curricular, avaliação -, que parte de um amplo processo coletivo. 4. Jurídica: refere-se às normas, às orientações elaboradas pela escola, aos estatutos, ao regimento, aos avisos, às portarias. Essa dimensão possibilita que as ações sejam discutidas e elaboradas coletivamente. A autonomia sobressai à força do aspecto pedagógico com a elaboração do Projeto Político-Pedagógico pelo coletivo escolar e a gestão centrada nos Órgãos Colegiados da escola (Veiga, 1998).
TRANSPARÊNCIA	Elemento constitutivo da Gestão Democrática, revela-se no livre acesso à informação. A transparência costuma apresentar-se como um meio eficiente de dar credibilidade ao espaço público, ou seja, a lisura que permite aos cidadãos participarem do controle social. Sendo assim, como todos os envolvidos no cotidiano escolar são chamados a participarem de sua gestão, toda e qualquer decisão ou ação tomada ou implantada na escola tem que ser do conhecimento da coletividade. A transparência na escola depende da inserção da comunidade no cotidiano escolar, do envolvimento dos segmentos com as questões da escola, e passa pela socialização das informações, o que pode gerar um clima de confiança e de clareza de propósitos entre todos os envolvidos no processo educativo (Araújo, 2000, p. 257).
PLURALISMO	é o pluralismo que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático”. Nesse sentido, é imprescindível que haja o respeito às diferenças de pensar e de opiniões para, de forma coletiva, alcançar os objetivos da escola em relação à formação e aprendizagem dos estudantes (Araújo 2000, p. 134)
PARTICIPAÇÃO	A participação deve ser garantida a todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. A escola, concebida como uma instituição de responsabilidade de todos - professores, pais, agentes educacionais, comunidade e equipe gestora que participam efetivamente nos processos de tomada de decisão -, tem maiores possibilidades de diminuir ou evitar o abandono, a evasão e a repetência de estudantes. Neste sentido, o desafio do diretor consiste em ampliar e criar novos canais de participação dos sujeitos sociais nos rumos da escola, afirmando-a como espaço público da cidadania (Araújo 2000, p. 134).

Fonte: elaborada pela autora, 2022

Na escola podemos afirmar que existe uma estrutura que nos mostra claramente, como é o desenho dessa representatividade, segundo Maia & Borgoni (2008).

Figura nº 01-Demonstrativo da organização na escola dentro de uma gestão democrática.

Fonte: Maia & Borgoni (2008, p. 26).

Maia e Borgoni (2008) apresenta os elementos que são essenciais na construção da gestão na escola: eleição de gestores, formação continuada, política educacional e financiamento da educação; respeito à diversidade, conselho escolar, democratização das relações de poder, fortalecimento do grêmio estudantil, construção do PPP (projeto político- pedagógico). Estes elementos são essenciais para a construção e consolidação da gestão democrática na escola pública brasileira.

3.2. Os Mecanismos de uma Gestão Democrática

Sabemos que para construir uma gestão democrática na escola é necessário se considerar numa luta constante por uma busca pela educação de qualidade. E que para que isso se tornar possível, deverá se contar com mecanismos que a auxiliarão. Podemos afirmar que a luta é árdua.

Muito ainda deverá ser feito em relação a uma efetivação da gestão democrática nas escolas (Paro, 2003). Nessa perspectiva,

[...] é incisivo ao situar a reflexão especificamente no contexto da educação, afirmando que “[...] a democratização da escola pública 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 [...]” (Paro, 2003, p. 27).

Na perspectiva do trabalho participativo nas escolas, dois instrumentos que essencialmente corroboram para a gestão: um é o PPP e, o outro, o conselho escolar.

De acordo com Veiga (2003, p.11) o projeto político-pedagógico deve conter as seguintes características:

- a) ser processo participativo de decisões;
- b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
- c) explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo;
- d) conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
- e) explicitar o compromisso com a formação do cidadão;
- f) nascer da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;
- g) ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
- h) ser uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola;
- i) ser construído continuamente, pois como produto, é também processo.

Ainda segundo a mesma autora, o Conselho Escolar, dentro da legislação educacional, deve ser o órgão de discussão, análise, execução e deliberação:

Aos conselhos escolares cabe deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola, além de participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação. (Brasil, 2004).

É no Conselho que os problemas da gestão escolar devem ser discutidos. As reivindicações educativas serão analisadas para, se for o caso, serem aprovadas e remetidas para o corpo diretivo da escola que se encarregará de colocá-las em prática. (Gadotti, 2000, p. 72).

Nessa perspectiva, o conselho escolar resume-se em quatro funções:

Deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora. [...] a) deliberativas: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos, pedagógico, administrativo ou financeiro. b) consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares. c) fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar. d) mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação (Brasil, 2004).

Esse conselho é um colegiado de forma compartilhada tendo seus representantes escolhidos democraticamente na escola por um mandato de dois anos. A escolha dar-se-á através de eleição a cada dois anos e submetem a todos os presentes, através de titulares e suplentes. Participam os segmentos da escola; gestor, professores, pais de alunos – como membros constituídos se reúnem e discutem as questões que envolvem a escola e seus recursos, para tomarem as suas decisões coletivamente. Como bem afirma Gracindo (2007):

O Conselho Escolar, entre outros mecanismos, tem papel decisivo na gestão democrática da escola, se for utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã. Assim, constitui-se como um órgão colegiado que representa a

comunidade escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas condizentes com as necessidades e potencialidades da escola. Desta forma, a gestão deixa de ser prerrogativa de uma só pessoa e passa a ser um trabalho coletivo, onde os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para construir uma educação de qualidade e socialmente relevante. com isso, divide-se o poder e as consequentes responsabilidades. (p. 39),

Na gestão democrática contamos ainda com a descentralização, a autonomia da escola, a racionalização dos recursos financeiros, a participação dos integrantes da escola na gestão e a participação dos pais.

Um dos princípios da gestão democrática é a descentralização que está intimamente ligada à concepção de autonomia. Segundo Paro (2007), a descentralização não pode ser compreendida apenas no sentido de transferência de encargos, mas sim como autonomia da escola, autonomia esta que contribui no processo de definição da identidade da escola, como também proporciona uma redefinição do papel dos sujeitos na escola. Entende-se que essa concepção de descentralização e, conseqüentemente de autonomia, pode gerar uma progressiva superação de projetos deslocados da realidade, muitas vezes marcados pela proposta homogeneizante de se fazer política e pelo sistema burocrático, sem uma política específica, que, alijada das reflexões locais, que têm como base a tecnoburocracia administrativa.

Nesse sentido, a autonomia da escola exige;

um maior controle social por parte da comunidade; ela só pode tornar-se efetiva se contar com o empenhamento e participação dos que vivem o dia a dia da escola, assegurando com o seu trabalho o cumprimento da sua missão. São eles: os professores (bem como o pessoal não docente e outros adultos que prestam serviço na escola ou colaboram na realização de tarefas educativas) e os alunos (vistos não como “clientes” ou “consumidores”, mas sim como “trabalhadores” e co-produtores da ação educativa (Barroso, 2000, p. 40).

A racionalização dos recursos financeiros na escola, recursos que passaram a ir diretamente para a escola pública, e que partindo dessa política na escola, gestores, professores,

funcionários, pais de alunos, na figura do Conselho escolar, define os destinos e de que forma serão conduzidos.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima e trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (Libâneo, 2004, p. 450-451).

3.3. O Gestor Escolar e o seu papel na escola

Na Gestão dentro da escola, a figura do diretor/gestor, emerge como o mediador, organizador, o facilitador, o articulador de todo o trabalho pedagógico, com toda a comunidade escolar, professores, alunos, funcionários da escola e pais de alunos. Souza (2007), afirma que a função do diretor é a de coordenar o trabalho geral da escola, lidando com os conflitos e com as relações de poder, com vistas ao desenvolvimento mais qualificado do trabalho pedagógico. O diretor é o coordenador do processo político que é a gestão da escola, é entendido como o executivo central da gestão escolar. (p.166)

De acordo com Saviani (1996, p. 207), o diretor apresenta-se, [...] como o responsável máximo no âmbito da unidade escolar e seu papel poderia ser definido genericamente nos seguintes termos: garantir o bom funcionamento da escola”.

Nessa perspectiva, tudo o que foi apresentado acima deixa bem delineado o papel do gestor e sua importância dentro do processo educacional; por isso é que essa pessoa que assumir essa função tem que estar preparado, como bem já pensava Teixeira (1968):

Somente o educador ou o professor pode fazer Administração Escolar. Administração de ensino ou de escola não é carreira especial para que alguém se prepare desde o início, por meio de curso especializado, mas opção posterior que o professor ou o educador já formado e com razoável experiência de trabalho.

O educador/professor que foi preparado em um curso de formação e que tem conhecimento de todo o processo escolar desde o chão da escola até as questões mais

complexas, deve ser um dos mais capazes para exercer a gestão dos problemas que afetam a escola, as questões estruturais, das questões legais, das questões pedagógicas, na relação da escola com a comunidade escolar.

Ogawa e Filipak (2013, p.4), afirma que no contexto da gestão democrática, a figura do gestor passar a ter outra dimensão que se materializa nas relações com a comunidade escolar, implica em partilhar decisões e ações. A função do gestor passa a ter viés mais político, em que o diálogo se constitui em um importante instrumento para executar a gestão escolar. Esse diálogo aproxima a escola da comunidade e juntos podem construir uma proposta educacional, baseada nos princípios democráticos e igualitários.

A escola precisa de um gestor que atue como líder comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais. O referido profissional também como um de seus deveres zelar para que o aluno possa avançar nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. A organização do trabalho pedagógico requer enfrentar contradições vindas das diversas realidades que se encontram numa escola pública. É por este motivo que a escola deve educar para a democracia (Pretto, 2014).

O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais (Libâneo, 2005, p.332). O mesmo Libâneo (2005) ainda afirma que,

[...] existem algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional (p.217).

Lück (2009, p. 95) caracteriza a função do gestor dentro do contexto escolar e analisa que a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar a mais importante, pois, está mais diretamente envolvida com o foco da escola. Isto porque promove aprendizagem e a formação dos alunos, conforme apontado anteriormente.

Constituir-se como a dimensão para a qual toda as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino, que é a atuação sistemática e intencional de promover, formação e aprendizagem dos alunos. Isto se faz necessário como uma condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para os que irão conviver em sociedade e no mundo do trabalho.

Para Roseli Cândida Leite (2010) o papel do gestor escolar no contexto da gestão democrática se constitui como:

Os gestores das escolas para exercerem a função de direção têm que agregar em suas funções um imperativo social e pedagógico, além de coordenar todo o processo organizacional que a função lhes atribui. A direção escolar tem um significado diferenciado dos demais, pois não se trata de uma direção empresarial onde temos apenas o cumprimento de atividades com eficácia e onde o que prevalece é o capital, o crescer, ganhar sempre. A direção escolar citada trata de universo maior onde o principal objetivo é o ser humano, o intelecto, é o direcionar todas as ações em prol de sua comunidade escolar. Essa direção implica em intencionalidade, pois contribui para a tomada de posição perante a sociedade em que atua (Leite, 2010, p, 31).

Quem faz boa análise a respeito desse assunto é José Querino Ribeiro (1968). O autor que, mais de uma vez, identifica em suas obras direção e administração, faz questão de deixar nítida a diferença entre ambas:

Assim, por exemplo, considere-se que uma coisa é ser diretor, outra é ser administrador. Direção é função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança para escolha de filosofia e política de ação. Administração é instrumento que o diretor pode utilizar pessoalmente ou encarregar alguém de fazê-lo sob sua responsabilidade. Por outras palavras: direção é um todo superior e mais amplo do qual a administração é parte, aliás, relativamente modesta. Pode-se delegar função administrativa; função diretiva, parecidos, não se pode, ou, pelo menos, não se deve delegar. (Ribeiro, 1968, p. 22).

As dimensões do trabalho do gestor devem englobar na concepção de Veiga (1995, p. 17), as dimensões pedagógicas, administrativa e financeira:

Gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. Esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político pedagógico ligado à educação das classes populares. A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. Podemos observar que ambos compartilham o ponto de vista de associar a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico ao modelo de gestão democrática. Além disso, ambos entendem que ele é um documento norteador do trabalho escolar, cujo objetivo principal é melhorar a qualidade da educação.

Veiga (1995) chama a atenção para o compromisso de que a escola tem que assumir dentro de uma gestão democrática, gerando a construção coletiva de uma gestão igualitária, com oportunidades iguais para as camadas populares. Construindo dentro de sua proposta pedagógica, os princípios norteadores da gestão democrática, possibilitando a permanência e acesso dos alunos na escola, elaborando ações de enfrentamento em sanar os velhos problemas que permeiam esse universo. Compreendendo que a escola é o lugar do engajamento de todos os profissionais que defendem uma escola pública de qualidade.

Helóisa Luck (2009) em sua obra intitulada *Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências*, faz uma explanação acerca das competências necessárias ao gestor escolar (p.13). Em seguida expõe como deve ser o trabalho executado por esse elemento tão importante na gestão de uma escola;

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.
2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e

em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.

3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.

4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.

5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.

7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.

8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (Luck, 2009, p.15).

Podemos ver em sua explanação que o gestor, dentro de sua função tem que ser o articulador do processo educativo dentro da organização escolar. Articulando-se e tendo conhecimentos técnicos, teóricos, pedagógicos. Luck, ainda teorizando sobre a figura do gestor escolar, enfatiza que

Já é lugar comum a afirmação de que vivemos uma época de mudança. Porém, a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e

de como dela participamos, estabelecendo sua construção. essa relação de gestão e comunidade (Luck, 2008, p.12).

A mesma autora afirma que os dirigentes de escolas eficazes são líderes, pois estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo. Também no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades.

3.4. Como os gestores devem ingressar na gestão nas escolas

O Brasil permeia há muitos anos na área educacional como e de que forma escolher um gestor que terá a função de gerir a escola, dentro de uma nova perspectiva, compreendida como gestão democrática e participativa. Sobre essa forma, Dourado (2008, p. 84) considera que, nesse caso, normalmente a comunidade escolar “[...] é chamada para legitimar as ações autocráticas dos poderes públicos sob a égide do discurso de participação, democratização das relações escolares”. Assim, essa prática não consegue suplantar às formas tradicionais e conservadoras sem permanecer enclausurada em uma lógica coronelista e com baixo potencial democrático.

De acordo com o educador Paro (2003) as formas de escolha dos diretores das escolas públicas compreendem três categorias, mesmo que com algumas variações, quais sejam: “a) a indicação por quem detém mandato político, a qual denomina de nomeação; b) a escolha por meio de análise de provas e títulos, chamado de concurso; e c) a escolha pela manifestação da vontade da comunidade escolar, a qual denomina de eleição’.

Para Mendonça (2000, p. 179):

No processo de indicação, além ou a despeito dos requisitos de ordem técnico profissional, impera uma condição mais importante, a da habilitação política para o exercício da função, sendo o mandachuva local o responsável por determinar quem está, ou não, habilitado politicamente para ocupar a direção de uma unidade escolar.

Historicamente, no Brasil ainda se mantém a prática onde a escolha do gestor para atuar na escola pública é feita por indicação de prefeitos e governadores. Nesse sentido, Paro (1996,

p. 379) afirma que essa é uma forma de intervir, movida por interesses clientelistas e é a praticada por certos agentes políticos que, alijados, pelo sistema eletivo, de sua anterior oportunidade de influir diretamente na nomeação dos dirigentes escolares, prevalecem de suas experiências política para influenciar no próprio processo de eleição que se dá na unidade escolar.

Com relação a realização de concursos públicos para assumir a função de gestor escolar, essa forma ainda é muito pouco usada. E dentro do proceso democrático temos as eleições, onde todos os que fazem a escola e a comunidade participam do proceso de escolha do profissional que assumirá a gestão dentro dos moldes democráticos. Paro (2003) acrescenta que “as principais virtudes apontadas para o concurso são, pois, a objetividade, a coibição do clientelismo e a possibilidade de aferição do conhecimento técnico do candidato (Paro, 2003, p.19)”.

No tocante à eleição direta, as proposições teóricas são bem diversas. Segundo Lück (1990) é do diretor escolar a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal.

Conforme ressalta Souza (1998), o diretor de escola passou a ser considerado como o elemento-chave na organização do espaço escolar, com a função de organizar, coordenar, fiscalizar e dirigir o trabalho realizado na escola. Por isso, é importante quem vai assumir esse cargo, qual a forma de pensar e solucionar os problemas da escola. (p. 120)

3.5 As Dificuldade do Gestor na Gestão da Escola

Sabemos que o gestor nas instituições escolares convivem com inúmeros problemas e dificuldades. Qual a forma pode se resolver essas questões num espaço de complexidade e num universo de diversidades? Rebuscando a literatura percebemos que existe algumas questões que afetam o desenrolar da gestão democrática na escola pública. Apresentaremos no quadro abaixo alguns deles:

Quadro Nº 05-Entraves que afetam a gestão nas instituições

<p>FALTA DE VISÃO ESTRATÉGICA</p>	<p>A escola está desatualizada; isto é, a escola não conseguiu antecipar-se às mudanças e a muito custo tenta construir soluções que atendam à comunidade escolar em geral. Assim, acaba sendo um espaço onde as desigualdades são reproduzidas (MEIRIEU, 2005).</p> <p>Outro sintoma da falta de estratégia muito visto nas escolas é a inserção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), pois muitas vezes são investidos dinheiro em computadores, porém o que se sabe é que em muitas escolas, apenas se estão juntando pó por falta de um instrutor de informática e até mesmo à formação dos educadores para o uso dos mesmos em suas aulas (MURAD, 2007).</p> <p>Com o advento das novas tecnologias introduzidas na escola, equipou-se a escola com os equipamentos: computadores, internet, entretanto esses equipamentos ficaram dentro de uma sala, e não se pensou em contratar um instrutor para auxiliar alunos e professores para acessoramento. De um modo geral, a falta de visão estratégica resulta em ações fragmentadas (LÜCK, 2006)</p>
<p>AMADORISMO</p>	<p>A falta de capacitação técnica dos gestores e de critérios de desempenho mensuráveis provocam uma queda enorme no desenvolvimento da instituição e nos seus resultados, favorecendo a ação de pessoas com caráter duvidoso em sua prática profissional.</p> <p>Dentre os prejuízos do amadorismo, relatados pelo autor, o principal é a queda no desenvolvimento da instituição, pois entrando em detalhes, a queda no desenvolvimento passa pela falta de objetivos a serem alcançados e quando há objetivos, falta um plano de ação competente para dar conta dos mesmos, resultando, pois em estruturas organizacionais engessadas, além de não aproveitarem os bons resultados das administrações anteriores (MURAD, 2007).</p>
<p>ANACRONISMO</p>	<p>Quem usa mexer nos equipamentos, acaba por provocar um atendimento insuficiente para os funcionários e, por consequência toda a comunidade escolar. Os cargos e funções são extremamente rígidos e não há sincronismo entre as várias áreas atuantes dentro da escola, ou seja, não há troca de informações. Num exemplo prático, as informações dos alunos são centralizadas na secretaria.</p>

<p>FALTA DE GESTÃO DE PESSOAS</p>	<p>descreve que a excelência do gestor está em saber gerir competências e alcançar resultado por meio delas, ou seja, o gestor deve saber reconhecer os talentos e competências humanas de seu grupo de trabalho e assim aproveitá-los de modo correto para o alcance do objetivo final: a qualidade da educação.</p> <p>Desse modo, numa gestão participativa, se o talento ou competência dos colaboradores for bem direcionado pelo gestor, o grupo executará seu trabalho com qualidade e também se sentirá valorizado, motivado a participar nas decisões da escola, havendo então um fortalecimento do grupo.</p> <p>Porém, vale ressaltar que este modo de gestão exige do gestor, além da visão estratégica para saber escolar (gestão participativa) aonde quer chegar e como direcionar corretamente os talentos e habilidades do seu grupo de trabalho, preparo para lidar com conflitos e com as diferenças ao padrão, para não excluir. Chiavenato (2006)</p>
--	--

Fonte: elaborada pela autora.2022

Do que o quadro acima apresenta, a escola precisa acompanhar o ritmo e as mudanças que ocorrem na sociedade. Existem uma série de inovações que não chegam na escola pública, e quando chegam não são devidamente aproveitadas. A escola tem que se apropriar das TICs, dentro do processo de ensino e aprendizagem de forma planejada. Considerar entre seus pares os profissionais que têm potencial e compromisso com a educação de qualidade. Traçar os objetivos e metas que elevem a capacidade escolar e transforme a escola pública de qualidade.

3.6 Desafios dos Gestores frente a Pandemia do Covid-19

Dentre as atribuições dos gestores, estes jamais imaginaram que enfrentariam um problema de uma dimensão ou proporções iguais às que se apresentaram, com o surgimento e proliferação de um vírus mortal que recebeu a nomenclatura de Covid-19. A China foi o primeiro país a reportar a doença e, até o dia 21 de abril de 2020, duzentos e treze países, territórios ou áreas relataram casos da pandemia, correspondendo a um total de 2.397.216 casos confirmados.

No Brasil, o registro do primeiro caso ocorreu em 26 de fevereiro de 2020 no estado de São Paulo. A epidemiologia da COVID-19 ainda é pouco conhecida, pois, para muitos países, encontra-se em curso, o que dificulta a comparabilidade de resultados. O atual cenário não é

satisfatório e urge a adoção de medidas de saúde pública pelos gestores a níveis federais, estaduais e municipais, com o objetivo de mitigar as taxas de mortalidade e erradicar a doença (Brito, 2020, p.55)

Ao detectar essa proporção, a Organização Mundial da Saúde – OMS, decretou uma pandemia; muitos se perguntaram o que é uma pandemia. A erupção do vírus surge, no século XXI, como a explosão de um vulcão. A princípio, a expansão da contaminação na China. Depois, na Itália. Em seguida, Espanha, França e Brasil. De forma cataclísmica, o vírus se espalha, gerando contaminação, e, espantosamente, faz o mundo parar.

Em seguida, começam as fortes oscilações nas bolsas de todo o mundo, a depressão dos mercados e a desaceleração econômica. Afinal, começam as medidas de quarentena compulsória, de fechamento de fronteiras, de impedimento internacional de circulação de pessoas, até chegarmos às políticas setoriais compensatórias propostas pelos governos, como forma de lidar com os efeitos econômicos imediatos da disseminação do vírus, com riscos à saúde e à vida para milhões de pessoas, em todo o mundo.

Para muitos, a única explicação possível vem à carreira do fatalismo fanático, e se proliferam as visões apocalípticas com as quais o ‘fim do mundo’ vem sendo invocado. (Bittar, 2020).

Com a mobilidade das pessoas, o vírus circulou rapidamente por diversos países, chegando a atingir toda a terra, uma vez que vivemos em uma sociedade globalizada e economicamente preocupada com o mercado, o lucro exacerbado, foi complexo tomar atitudes que muitas vezes não satisfazia esse grupo econômico. De um lado um grupo tentando reorganizar e estruturar o sistema de saúde; sistema esse que nos últimos anos tem seus recursos sendo reduzidos, e colocando uma grande parcela da sociedade dentro de casa, contávamos também com um grupo que fazia os trabalhos essenciais e precisava sair de casa, e também tinha os negacionistas (que não acreditava na doença e se negava a tomar a vacina, quando ela foi criada).

O que gerou no país e no mundo um panorama de incertezas, medo e ansiedades. Esse vírus chegou ao Brasil em março de 2020, e trouxe mudanças urgentes em nossa sociedade. E essas medidas impactou toda a sociedade, em todos os segmentos. E como existe um processo de enxugamento das ações do Estado, com a doença a saúde pública teve que se adequar a essa realidade e ao enfrentamento dessa doença.

Todas as áreas da nossa sociedade pararam as suas atividades, para que as pessoas se isolassem dentro de suas residenciais, uma vez que o contato com outras pessoas era a causa da transmissão, e por ser um vírus mortal, havia a necessidade de que o “fica em casa” se fez tão presente no cotidiano do povo brasileiro. E uma das primeiras medidas foi a paralização de todas as aulas de forma presencial, em todos os segmentos públicos e privados, das creches as Universidades, passamos por um momento de pensar e repensar de que forma e como a escola teria e manteria o contato com os seus alunos. Foi neste momento que percebemos quão forte é a desigualdade social que assola o nosso país, alguns estados e municípios brasileiros elaboraram um protocolo sanitário e de ações que colocassem as pessoas em proteção.

Nas escolas foi iniciada reuniões inicialmente de forma online com todos os professores, equipe pedagógica, gestores, secretaria de educação para que pudessem definir as ações que seriam traçadas para que os alunos pudessem continuar seu contato com seus respectivos professores e que pudessem realizar as suas tarefas, de que forma seria ministrado as aulas, uma vez que não podia ocorrer presencial.

Para que as ações fossem concretizadas, os recursos metodológicos facilitou a comunicação entre a escola e seus respectivos alunos, entretanto houve casos onde o próprio gestor teve que visitar alunos em suas próprias residências, foi criado grupos de whatzap, etc.

O trabalho do gestor direcionava o pensar e de que forma conduzir as ações em sua escola, contando com o apoio do Conselho escolar campo de atuação diante desse problema de extrema gravidade. Porque era necessário adequar uma nova forma de ensinar, elaborar as atividades, planejamento. Todos os profissionais da escola envolvidos nessa construção de um novo processo de ensinar.

[...] as medidas de paralisação anunciadas à educação vieram sem aparente planejamento e orientação, sendo aos poucos construídas pelo MEC, mas de imediato impostas às escolas, deixando gestores, coordenadores e professores em conflitos (Faustino e Silva, 2020, p. 59).

E a área educacional foi uma que teve que inicialmente parar suas atividades presenciais, para depois se pensar em uma forma de se pensar como e de que forma poderia a escola chegar até os seus alunos, para que o ano letivo tivesse segmento. Logo cada cidade iniciou discussões e conseguiram se organizar, algumas enviando as atividades aos seus alunos, outras com o uso do celular e internet, com o ensino remoto.

A figura do gestor foi importante, porque o mesmo que estava responsável pela escola e deveria conduzir o processo, realizando reuniões com os professores, os pais de forma online, para que não houvesse o encontro presencial de todos. Com a introdução do Ensino Remoto, as aulas passaram a ser online, foi nesse momento que percebemos como vivemos em um país desigual, onde uma parcela da população não tem computador, não tem internet, etc. O Governo do Estado da Paraíba disponibilizou o canal que pertence ao legislativo para que os alunos pudessem assistir as aulas pela TV.

No caso dos professores e dos gestores, tiveram que fazer adaptação de sua sala de aula em um espaço em suas residências, comprar equipamento, computador, móvel, luminária, ou seja todos os instrumentos necessários para que pudessem realizar as suas atividades: planejamento, aulas, reuniões, seminários e encontros pedagógicos.

Nesse sentido,

Se está envolvida a educação, é importante, antes de mais nada, levar em conta os objetivos que se pretende com ela. Então, na escola básica, esse caráter mediador da administração deve dar-se de forma a que tanto as atividades-meio (direção, serviços de secretaria, assistência escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais), quanto a própria atividade-fim, representada pela relação ensino-aprendizagem que se dá predominantemente (mas não só) em sala de aula, estejam permanentemente impregnadas dos fins da educação. Se isto não se dá, burocratiza-se por inteiro a atividade escolar, fenômeno que consiste na elevação dos meios à categoria de fins e na completa perda dos objetivos visados com a educação escolar (Paro, 1998, p.4).

Essa ação perdurou o ano letivo de 2020, e, no ano seguinte, as escolas privadas foram voltando as aulas presenciais gradativamente. Já as instituições públicas, algumas sim e outras ainda permaneceram de forma remota. Para esse retorno novamente foi iniciado um outro processo de discussões com todos os segmentos: secretaria de Saúde, secretaria de Educação, gestores, professores, pais de alunos, conselhos escolares. Com o objetivo de definir e traçar um protocolo sanitario para receber os alunos ao retorno presencial na escola. Seguindo as indicações sanitarias, as escolas se readaptaram a essa nova forma de ensinar na escola, dentro de criterios rígidos de proteção, distanciamento social, uso de máscaras, lavar as mãos constantemente. Ou seja, vivendo um novo normal, no espaço escolar. Onde a coletividade

contribui para a saúde de todos, embora tenhamos que conviver dentro desse espaço distante um do outro, seguindo os protocolos propostos pela Organização Mundial da Saúde – OMS.

4. MARCO METODOLOGICO

4.1 Metodologia

Nesse tópico discorreremos sobre o caminho metodológico que percorremos para a realização dessa pesquisa, com o intuito de atingirmos os nossos objetivos propostos, e chegássemos a resposta de nosso problema apresentado. Para que possamos investigar um problema devemos buscar subsídios na pesquisa, a ciência que nos fornecera as respostas para os nossos questionamentos. É imprescindível termos consciência da importância da Ciência em qualquer área do conhecimento. A ciência segundo a etimologia da palavra ETIM lat. *scientia,ae* 'conhecimento, saber, ciência, arte, habilidade. Na Pesquisa o Conhecimento que é construído, que é denominado de conhecimento científico. Campoy (2018) contribui dizendo que “La palavra ciencia proviene do latim scientia que significa conocimiento”. (p.35). Cabe ao pesquisador em sua pesquisa, responder os seus questionamentos dentro do conhecimento científico.

As qualidades do espírito científico, de acordo com Cervo & Bervian (2002), são: •

Senso de observação

- Gosto pela precisão e pelas ideias claras
- Imaginação ousada regida pela necessidade de prova
- Curiosidade
- Humildade para reconhecer limitações
- Imparcial
- Honestidade para evitar plágio
- Coragem para enfrentar obstáculos
- Não reconhecer fronteiras

O pesquisador deve ter uma postura na racional e crítica e chegar aos resultados dos fatos, seguindo uma linha investigativa dentro do método científico. Deve ser seguido o espírito científico, que conforme apontam Cervo & Bervian (2002, p.18), é uma atitude ou disposição do pesquisador que busca soluções sérias, com métodos adequados, para o problema que enfrenta.

O nosso caminho metodológico, iniciou com a seguinte estrutura, inicialmente apresentamos: o problema da pesquisa e os objetivos da pesquisa. Em seguida trazemos os elementos que compõem as decisões metodológicas:

- * O tipo de investigação
- *O enfoque da Pesquisa
- *Contextualização da investigação-lugar de Estudo
- *Os Participantes da Pesquisa
- *Instrumento de coleta de Dados
- *Validação do instrumento
- *Técnica de Coleta de Dados
- *As questões Éticas da Pesquisa

4.2 Problema de investigação

Nas últimas décadas, a educação brasileira sofreu significativas mudanças conceituais e estruturais, respaldadas na sua Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – 9394/96 e, em virtude das demandas de uma sociedade alinhada aos interesses da economia tida como neoliberal, via escola, acaba apresentando os desafios desse contexto onde novas exigências passam a ser sentidas e solicitadas.

A proposta do presente projeto pretende responder as seguintes indagações:

1. Como os gestores das instituições do município de Guarabira vêm tentando se adequar as exigências da Lei 9394/96?
2. O gestor dentro desses novos paradigmas educacionais tem conhecimento teórico do seu papel na escola e na comunidade acadêmica?
3. A efetivação da gestão democrática tem ocorrido ou tem ficado centrada na pessoa do gestor?

Antes, o que era de responsabilidade laboral dos diretores escolares e, o trabalho administrativo sob a responsabilidade quase que exclusiva em cima de uma pessoa, hoje as expectativas recaem em cima da chamada gestão escolar. Está, portanto, passa a ser um espaço deliberativo de oportunidades, pois democratiza ações e divide responsabilidades, tornando a

escola menos burocrática, além de criar dispositivos e instâncias, como os conselhos escolares, para garantir um serviço de melhor qualidade aos que precisam fazer uso da escola pública.

Este estudo, intitulado: “**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUARABIRA-PB**, considerando o seu objeto de estudo, faz a seguinte questão: *Estariam os gestores das escolas públicas municipais de Guarabira, no Estado da Paraíba, em condições de desenvolver uma gestão democrática alinhada a esse novo paradigma?*

4.3 Objetivos da Pesquisa

4.3.1 Objetivo geral:

No **objetivo geral** propomos a analisar a atuação dos gestores escolares da rede municipal da cidade de Guarabira-PB – Brasil, alinhada ao processo da gestão democrática.

Campoy (2018) afirma que o objetivo geral: “Constituye el enunciado global sobre el resultado final que se pretende alcanza, debe responder a la pregunta de investigación y expresa el fin concreto de la investigación”. (p.72).

4.3.2. Objetivos específicos:

O que é e o que representa os objetivos específicos na pesquisa científica, “A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para que? E para quem? ” (Lakatos & Marcon, 1992, p. 102). No caso dos objetivos específicos Campoy (2018) faz a seguinte afirmação ““Los objetivos específicos se derivan del objetivo general y expresan los pasos que son necesarios para alcanzar dicho objetivo”. (p.72). A nossa pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

1. Traçar o percurso histórico do processo de administração e gestão escolar nas escolas públicas brasileiras?

2. Descrever os papéis do gestor escolar dentro da nova proposta imposta pela legislação brasileira;

3. Mapear a área de atuação dos gestores envolvidos na Pesquisa;

4. Analisar a prática dos gestores no que se refere as dimensões de atuação no cotidiano escolar.

4.4 Decisões Metodológicas

4.4.1 Tipo de investigação

Para que pudessemos dar continuidade na investigação, inicialmente precisamos entender o significado de técnica. A palavra técnica vem do grego *tékhnē* e significa arte. Se o método pode ser entendido como o caminho, a técnica pode ser considerada o modo de caminhar. Técnica subentende o modo de proceder em seus menores detalhes, a operacionalização do método segundo normas padronizadas. Nessa investigação propomos utilizar o estudo descritivo que de acordo com Triviños (1987, p. 110) afirma que “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade afirma que “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

E Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Esse tipo de pesquisa, segundo Selltiz et al. (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

4.4.2. Enfoque da Pesquisa

Na área das ciências sociais e humanas os pesquisadores se debruçam na metodologia qualitativa. Nesse tipo de pesquisa os atores sociais envolvidos na pesquisa são levados a refletir sobre suas ações e as consequências dessas ações para a realidade na qual estão inseridos. “A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (Richardson, 1999, p. 79). Stake (2015, p. 41) colabora ao afirmar que a pesquisa qualitativa pode ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística”.

E uma pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (Goldenberg, 1997, p. 34).

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (Minayo, 2001, p. 22).

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador. (Minayo, 2001, p. 14).

Campoy (2018) aponta na pesquisa qualitativa as seguintes características:

- * Es dialéctica y sistémica
- * Tiene una concepción múltiple de la realidad.
- * La realidad está formada por sistemas muy complejos.
- * Parte de um enfoque indutivo del análisis de la realidade social a partir del cual se generan hipótesis.
- * El principal objetivo es comprender los fenómenos
- * Rechaza el postulado de considerar al sujeto totalmente passivo.
- * Le interessa las estructuras significativas de las conductas del sujeto que se estudia.
- * El conocimiento es de carácter ideográfico. Se describe casos individuales.

- * El investigador interectúa con el medio observado.
- * Utiliza técnicas no estructuradas en la recogida de información.
- * Asume conceptos orientativos, no necessariamente operativizables.
- * Flexibilidad em el processo de recogida de información.
- * Especial interés por el significado de la información.
- * Produce datos cualitativos, no métricos. Los datos son de natureza narrativa (textual o visual).
- * Plantea un analisis interpretativo. (p.255).

4.5. Contextualização da Investigação

FIGURA 02- Mapa do Município de Guarabira-Pb



Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Guarabira>

4.5.1. O Lugar do Estudo- Município de Guarabira-Paraíba

Guarabira é um município que se localiza no Estado da Paraíba, na região nordeste do Brasil. E esta localizada no Piemonte da Borborema, a 98 Km da capital João Pessoa, na microrregião de Guarabira, tem por vizinhos os municípios de Araçagi, Pirpirituba, Mulungu, Cuité e Pilõeszinhos. E conhecida pelo nome da Rainha do Brejo, por esta ser a principal cidade-polo em uma área de muito comercio.

Os primeiros habitantes foram os índios potiguaras que por volta do século XVI já habitavam estas terras. Sua fundação foi no ano de 1694, nas terras do engenho Morgado, de propriedade do senhor Duarte Gomes da Silveira. As primeiras residências foram construídas pelos portugueses e holandeses, e mais tarde deu início a cidade, com a chegada do senhor José

Rodrigues da Costa Beiriz de Portugal, e com ele veio a imagem de Nossa Senhora da Luz, que veio a ser a padroeira da cidade. A cidade tem um solo fértil, e logo se tornou uma região desenvolvida na agropecuária, no comércio e na indústria açucareira, com esse desenvolvimento já era notado, assim, assumindo o posto de Distrito de Paz e o povoado foi crescendo e se desenvolvendo e ganhou o status de vila, chamada de Vila Independência.

O presidente Francisco de Paulo Oliveira Borges, em 26 de novembro de 1887, assinou a Lei nº 841, elevando a categoria de cidade, passando a se chamar a cidade de Guarabira. A cidade se desenvolveu com a construção das estradas de ferro, que favoreceu a ligação dos três estados Rio Grande do Norte x Paraíba x Pernambuco, favorecendo o transporte de suas produções, de um local para o outro.

Atualmente a cidade conta com um grande comércio local que recebe pessoas de mais de 30 municípios, que mantem um forte vínculo com a cidade. A cidade conta com inúmeras lojas vindas da capital, um Shopping center, diversificando as opções.

Guarabira tem um distrito industrial que emprega milhares de pessoas nos seguintes segmentos: confecção têxtil de fardamentos, na fabricação de sacos de nylon, produção de cachaças, alimentício com massas, cerâmicas de telhas e tijolos. Como também como grupo Guaraves em vários segmentos que tem contribuído para o desenvolvimento da cidade, mantendo exportações de seus produtos para o exterior.

Na parte cultural temos uma agenda com os festejos da padroeira da cidade que é Nossa Senhora da Luz, com a realização dos festejos da referida santa, contando com a parte religiosa e a parte profana, é uma das festas mais importantes da região do Brejo Paraibano, que atrai inúmeros turistas para a cidade, proporcionando um aquecimento na economia da cidade. Com o grande fluxo de pessoas nos hotéis, pousadas, nas feiras livres, Shopping, etc. E o memorial de Frei Damião que é um dos pontos turísticos mais visitados da cidade, principalmente no período de romaria, onde inúmeros fiéis católicos que fazem o caminho da via sacra, até chegar a estatua de Frei Damião. Nesse memorial temos um museu sacro, capela de orações, comércio de lembrancinhas, restaurantes. Além de vislumbrar de uma bela paisagem panorâmica da cidade de Guarabira. De acordo com os dados do IBGE (2018), sua população é de 59,39 mil habitantes. Distribuídos nas zonas urbana e rural do município paraibano.

QUADRO Nº 06- Dados Populacional do município de Guarabira-Pb

População estimada	59.115 pessoas
População último Censo	55.326 pessoas
Densidade Demográfica	333,80 hab

Fonte: IBGE,2018

Na área Educacional, o município de Guarabira conta com os seguintes dados fornecidos pelos dados do IBGE.

QUADRO Nº 07- Dados da Educação do município de Guarabira-PB

Taxa de Escolarização de 06 a 14 anos	95,7
IDEB- Anos Iniciais do Ensino Fundamental	4,6
IDEB- Anos Finais do Ensino Fundamental	3,3
Matrículas do Ensino Fundamental(2018)	8.928 matrículas
Matrículas do Ensino Médio(2018)	2.845 matrículas
Docentes no Ensino Fundamental	490 docentes
Docentes no Ensino Médio	227 docentes
Número de estabelecimentos do Ensino Fundamental	53 escolas
Número de estabelecimentos do Ensino Médio	10 escolas

Fonte, IBGE, 2018

E com relação a distribuição do quantitativo dos professores distribuídos por nível de ensino e por número de escolas do município de Guarabira-Pb.

QUADRO Nº08 –Número de Professores e Escolas do município de Guarabira

Docentes no Ensino Fundamental	490 docentes
Docentes no Ensino Médio	227 docentes
Número de estabelecimentos do Ensino Fundamental	53 escolas
Número de estabelecimentos do Ensino Médio	10 escolas

Fonte, IBGE, 2018

Ao iniciar o processo foram fornecidas pela Secretaria de Educação do Município de Guarabira os dados referentes a quantidade de alunos que efetuaram suas matrículas para o ano letivo de 2019 e 2020.

Esse período foi marcado pela pandemia do covid-19, onde o ano letivo foi diferente, os alunos ficaram fora da sala de aula, e as atividades foram online, e os atividades escolares eram distribuídas na escola, onde os responsáveis pelas crianças se encaminhavam a escola em um dia determinado pela gestão.

QUADRO Nº09- Demonstrativo de alunos matriculados em 2019- Guarabira

NUMERO DE ALUNOS POR ANO/ESPAÇO-NUMERO DE UNIDADES ESPAÇO-NUMERO DE CRECHES ESPAÇO-2019							
TOTAL	CRECHE	PRE	FUND. I	FUND.II	EJA		TOTAL
Alunos Área Rural	122	175	490	95	–		868
Alunos Área urbana	617	640	1780	1525	205		4767
Unidades área rural	11						11
Unidades área Urbana	18						18
Creches área Rural	4						4
Creches área Urbana	8						8
TOTAL DE ALUNOS				5635			

FONTE: Secretaria de Educação do município de Guarabira em 2022

QUADRO Nº 10- Demonstrativo de alunos matriculados em 2020 Guarabira

NUMERO DE ALUNOS POR ANO/ESPAÇO-NUMERO DE UNIDADES ESPAÇO-NUMERO DE CRECHES ESPAÇO-2020							
TOTAL	CRECHE	PRE	FUND. I	FUND.II	EJA		TOTAL

Alunos Área Rural	104	190	478	95	–		867
Alunos Área urbana	555	668	1829	1493	207		4752
Unidades área rural							11
Unidades área Urbana							18
Creches área Rural							4
Creches área Urbana							8
TOTAL				5619			

FONTE: Secretaria de Educação do município de Guarabira em 2022

Além dessas escolas, o município de Guarabira conta com um grande número de estudantes, oriundos de outros municípios circunvizinhos que frequentam desde o Ensino Fundamental a Universidade. Contamos com (01) um Campus da Universidade Estadual da Paraíba, (01) Um Instituto Federal de Educação, e (03) três Universidades particulares, que atendem aos alunos da cidade de Guarabira, das cidades circunvizinhas e de alguns municípios do Estado vizinho do Rio Grande do Norte.

Nessas últimas décadas a cidade cresceu administrativamente e hoje é um dos centros culturais de importância na Paraíba, contendo teatro, escolas, museu, centro de documentação, fórum, hospitais, III Campus Universitário da UEPB, emissoras de rádio e desponta no turismo nacional, com a presença do Memorial Frei Damião, localizado em uma das serras circundantes da cidade, com a forte presença da Igreja Católica e a religiosidade marcada pela crença no Frei Capuchinho.

Além de contar com órgãos como o IBGE, SESC, EMATER, CAGEPA, cinco agências bancárias: Santander, Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Banco do Nordeste do Brasil, e caixa econômica federal.

Fazendo com que o município de Guarabira tenha um aumento no fluxo econômico, com a visitação de inúmeros turistas de todos os cantos do Brasil e do exterior ao Memorial de Frei Damião, e também ao grande evento esperado anualmente, que é a realização da festa da Luz.

4.6. Participantes da Pesquisa

A coleta dos participantes dessa pesquisa, ocorreu de forma online, em virtude da pandemia do covid-19, não foi possível visitar as escolas e aplicar o questionário com os gestores de maneira presencial, portanto foi utilizado as seguintes redes sociais, o whatzap, email, etc.

De acordo com a tabela abaixo observamos como está distribuído os sujeitos da Pesquisa:

Tabela nº 02: Sujeitos participantes da Pesquisa

Sujeitos	Numero	Total
Gestores	17	17

Fonte: Autoria da Pesquisadora, 2022.

Seguimos a escolha dos gestores de acordo com o que foi proposto na pesquisa, selecionamos seguindo os seguintes critérios:

Os Gestores:

1. Os gestores que atuam em escolas das series iniciais ao 5 ano do ensino fundamental.
2. Atuam no tanto da Zona Urbana como os que atuam na zona rural da cidade de Guarabira.
3. Aceitarem participar da Pesquisa

4.6.1. Instrumento de coleta de dados

Para que a coleta dos dados fosse realizada, tivemos que definir de que forma poderíamos atingir o que foi proposto, logo seguimos os seguintes passos:

*. Revisão bibliográfica: Para que fosse realizada essa etapa nos debruçamos em levantamento de livros, artigos, teses (Catalogo da Capes).

* Observação participante tendo como lócus da pesquisa a Secretaria de Educação: Com relação a essa observação foram, realizadas (04) quatro visitas presencialmente, com os seguintes objetivos:

* Dialogar com a secretaria de Educação com o intuito de apresentar a pesquisa. Fazer o levantamento das escolas e os contatos dos respectivos gestores;

* Solicitar a autorização da pesquisa pela Secretaria de Educação, para que pudéssemos realiza-la;

*Levantamento dos números de escolas e quantitativo de alunos matriculados no município de Guarabira-PB;

*Contactamos os gestores por telefone e falamos sobre o objetivo da pesquisa, uma vez que esse contato seria presencial, mas não foi possível e tivemos que optar pelos meios das TICs: telefone celular, email, whatzab;

*Os questionários foram aplicados com os gestores, foi via online. por email e whatsapp

Tabela nº 03 -Estruturação e sistematização do questionário por objetivo de investigação

Objetivo de Pesquisa	Fontes de Dados	Instrumento de Coleta de Dados
Averiguar como os gestores das instituições do município de Guarabira vêm tentando se adequar as exigencias da Lei 9394/96?	Gestores	Questionário
Identificar de que forma os gestores dentro desses novos paradigmas educacionais tem conhecimento teorico do seu papel na escola e na comunidade ?	Gestores	Questionário
Identificar se a efetivação da gestão democrática tem ocorrido ou tem ficado centrada na pessoa do gestor	Gestores	Questionário

Fonte: Aatoria da Pesquisadora,2022

4.6.2. Questionario

O questionario foi o instrumento selecionado para essa pesquisa, de acordó com Campoy (2018): El cuestionario consiste em una serie de preguntas, normalmente de varios tipos, preparadas sistemática y cuidadosamente, por medio de las cuales se pretende obtener

información sobre algún tema. Es utilizado en la investigación tanto de enfoque cuantitativo como cualitativo. (p.175).

Esse instrumento permite a liberdade do entrevistado responder livremente as questões sem que sofra nenhuma interferência externa as suas respectivas respostas, e possam ser respondidos com maior rapidez.

QUADRO Nº 11- Demonstrativo das Questões do Questionário

Objetivo	O questionário	Fonte
<p>Objetivo I: Averiguar como os gestores das instituições do município de Guarabira vêm tentando se adequar as exigências da Lei 9394/96.</p>	<p>1º Qual é o seu entendimento sobre gestão? 2º Como você percebe o papel do diretor no exercício de uma gestão democrática e participativa? a.() atuante; b.() centralizador; c.() burocrático; d.() hierárquico e.() Autônomo .f.() Participativo; g.() Desconheço h.() não opinou. 3º De que forma ingressou frente a gestão na escola? Qual o processo de ingresso? E quanto tempo esta atuando na gestão? 4º O diretor/gestor atua no interior da escola contribuindo na construção de uma gestão democrática e participativa? () Sim; () Não; () Em parte. 5º De que forma é construído no interior da escola as condições pedagógicas necessárias que proporcionam a construção de uma gestão democrática e participativa? Justifique</p>	Gestores
<p>Objetivo II : Identificar de que forma os gestores dentro desses novos paradigmas educacionais tem conhecimento teórico do seu papel na escola e na comunidade</p>	<p>7º De que forma o Gestor agiliza ações que proporcione a participação da comunidade escolar? a.() Com reuniões ou Eventos na escola; b.() Utiliza estratégias de trabalho em grupo permitindo a diversidade de opiniões na perspectiva de uma gestão autônoma e participativa; c.() Não tem estratégia. 8º A Escola tem Conselho Escolar? De que forma o Conselho da escola contribui o pleno exercício da uma gestão democrática? Justifique: 9º Quem define e planeja e executa as ações que são desenvolvidas na escola:: a.() O Diretor; b.() O conselho escolar e o Diretor c.() O Conselho Escolar, Diretor, professores d.() Os professores, o gestor, os alunos, os pais de alunos, ou seja, toda a comunidade escolar. 10º Qual a sua concepção de gestão democrática na escola? Marque as alternativas a.() É uma gestão que contribui para o desenvolvimento de todas as ações elaboradas no âmbito da escola b.() É uma gestão voltada para os anseios da</p>	Gestores

	<p>comunidade escolar</p> <p>c.()E uma gestão centralizadora, com todas as decisões concretizadas pelo gestor</p> <p>d.()Uma gestão autoritária, que não tem atende a comunidade escolar.</p>	
<p>Objetivo III</p> <p>Identificar se a efetivação da gestão democrática tem ocorrido ou tem ficado centrada na pessoa do gestor:</p>	<p>11° Que tipo de saberes e conhecimento considera fundamental para sua atuação como gestor (a) na escola pública?</p> <p>a.() Saberes pedagógicos</p> <p>b.() Saberes administrativos</p> <p>c.() saberes pedagógicos, administrativos, financeiros, logísticos</p> <p>d.() Saberes financeiros e pedagógicos</p> <p>12° Dentro da Proposta Pedagógica da Escola, quais são as atribuições do gestor?marque as alternativas</p> <p>a.() mediador do processo</p> <p>b.() executor da proposta</p> <p>c.() Elaborador das discussões</p> <p>d.() Participa ativamente das discussões, dialogando com seus pares</p> <p>13° .Cite os pontos positivos de ser Gestor em uma escola pública. Marque as alternativas</p> <p>a.() Conhecer todo o processo de gestar na escola publica</p> <p>b.() Contribuir para o desenvolvimento dos alunos, professores e comunidade escolar</p> <p>c.() Favorecer a capacidade de dialogar com toda a comunidade escolar.</p> <p>d.()Ser o responsável pelo trabalho coletivo na escola pública</p> <p>14° Quais as mudanças que ocorreram na escola dentro de um processo de gestão democrática ?Marque as alternativas</p> <p>a.()O apoio de todos os membros da escola na participação nas ações que foram planejadas.</p> <p>b.()A escola conseguiu reduzir a evasão na escola</p> <p>c.()A interação de todo o corpo docente, discente e a comunidade escolar.</p> <p>d.()nenhuma</p> <p>15°.Quais as ações e medidas que você como gestor(a) realizou com a pandemia do covid-19 na sua escola?</p> <p>16° De que forma a Universidade ou o município poderia contribuir para a gestão das escolas públicas do município de Guarabira?</p> <p>a.() Cursos de qualificação</p> <p>b.() Cursos de Orientação</p> <p>c.() Cursos de Especialização</p> <p>d.() Cursos de capacitação, qualificação, Especialização</p>	Gestores

Fonte: Elaborada pela autora, 2022

4.6.3. A Observação Participante

Nesta investigação a unidade a ser observada é a Secretaria de Educação do município de Guarabira-PB, onde coletamos as informações pertinentes, e que nos trouxe subsídios para a Pesquisa. Concordando com a ideia de Campoy (2018) que afirma “la observación participante establece una comunicación intencionada entre el observador y el fenómeno observado de forma planificada.” (p.330).

Dialogamos com a secretaria de Educação com o intuito de apresentar a pesquisa. Fizemos o levantamento das escolas e os contatos dos respectivos gestores, essa fase tivemos que realizar em duas etapas, pois, houve mudanças na gestão de algumas escolas em virtude de aposentadoras de algumas gestoras. A Secretaria de Educação autorizou a pesquisa, ou seja, para que pudéssemos realizar, como também nos forneceu as informações necessárias para o andamento da pesquisa com os gestores.

4.6.4. Validação de instrumentos de coleta de dados

Após a construção do questionário se fez necessário validar, e para que isso fosse possível, foi submetido a validação. Estes foram validados por 08 especialistas, que atuam na área das Ciências da Educação, distribuídos na área objeto do estudo e na Metodologia Científica. Que puderam verificar as questões elaboradas, seguindo os critérios da coerência e objetividade, que proporcionou alcançar a presente investigação científica.

A Validação é um momento que possibilita ao pesquisador ter a confiabilidade e a validade de seu trabalho.

4.7. Questões Éticas da pesquisa

Na realização da pesquisa se faz necessário termos a ética, ou seja, não expor os pesquisados, mantendo o sigilo de suas respectivas identidades. Conforme coloca Paiva (2005), é importante que a ética conduza as ações de pesquisa, de modo que a investigação não traga prejuízo para nenhuma das partes envolvidas. Os participantes foram comunicados que não seria exposto seus respectivos nomes, havendo a preservação de suas identidades.

Churchill e Peter (2005) acreditam que a relação entre pesquisador e participantes deve ser mantido dentro de rígidos limites éticos e que para desenvolver, de forma ética, uma investigação é necessário que o respondente não possa sofrer nenhum dano físico, desconforto, dor, embaraço ou perda de privacidade

5. RESULTADOS DOS DADOS DA PESQUISA

5.1 Análise dos Dados

Chegamos ao momento de analisar o que foi proposto em nossa pesquisa, ou seja verificar a opinião de nossos pesquisados e responder à questão que foi proposta no projeto inicial de nosso trabalho. Como foi apresentado anteriormente, foi feita uma análise descritiva e explicativa com o objetivo de mostrar e explicar como ocorre, os gestores entendem e atuam dentro de uma gestão democrática, ou seja, até que ponto, eles cumprem o que determina a lei 9394/96.

Dentro de nossa pesquisa científica tivemos como participantes 17 gestores, que dirigem escola municipal das séries iniciais ao ensino fundamental, distribuídos na zona rural e urbana do município de Guarabira, Paraíba- Brasil.

Iniciamos trazendo alguns elementos que possam compreender quem e de que forma se distribuí os gestores do município de Guarabira, de acordo com as informações fornecidas pela secretaria de educação, temos 29 escolas, onde 18 são localizadas na zona urbana e 11 na zona rural. Para que não houvesse a identificação, optamos por omitir os nomes dos sujeitos pesquisados, utilizando a seguinte sigla: G (Gestor).

A nossa pesquisa tem como elemento central investigar se os gestores escolares, estão realizando uma gestão dentro dos princípios da gestão democrática, como determina o novo paradigma. Esse novo paradigma ao que falamos é na realidade a nova Lei que rege a Educação brasileira-

Esses gestores que atuam nessas escolas com tempo de atuação bem variado frente a gestão, que varia entre 02 a 10 anos de atuação na gestão escolar. Em relação ao gênero temos a predominância feminina, somente com dois gestores. Identificamos um quadro de atuação que já é bastante comum no magistério, a predominância do gênero feminino, ou seja, da mulher nesse espaço, que já foi ocupado pela classe masculina. Mas com o passar do tempo esse espaço foi também assumido por elas. Enquanto confirmação da importância das diferenças de gênero na direção escolar, (...) [é importante] também se acautelar contra a ideia de tomar essas diferenças como influências solitárias e unilaterais. De fato, o gênero do diretor/a interage com outros

fatores relacionados como onde estão localizados esses/as diretores/as no sistema de ensino (Collard, 2001, p. 352).

Dentre essas escolas que foram o objeto de nossa pesquisa, verificamos que o cargo do gestor escolar está em sua maioria composta por predominância feminina, tendo somente dois gestores do sexo masculino (destacando que essa categoria recebeu o questionário, mas não devolveu com as respostas) que atuam como gestores. Os questionários que foram enviados para os gestores, dos devolvidos, não foi constatado a devolução de um gestor do gênero masculino, confirmando a predominância feminina na gestão na escola.

Resolvemos elencar a nossa análise descritiva e explicativa onde organizamos o nosso trabalho por objetivo de investigação que pretende mostrar como os gestores das escolas públicas municipais se adequam a Lei 9394/96.

5.2 Tratamento dos Resultados

5.2.1. Objetivo I

Averiguar como os gestores das instituições do município de Guarabira vêm tentando se adequar as exigências da Lei 9.394/96

Neste objetivo os dados foram obtidos na aplicação do questionário aos gestores das escolas públicas municipais da cidade de Guarabira. As escolas que abrange a área rural e urbana. E o questionário foi composto de questões abertas e fechadas, por isso usamos na análise quadros em algumas respostas.

Sabemos que a questão da gestão democrática no Brasil, ainda é recente, sendo introduzida com a promulgação da LDB 9394/96, até então o que tínhamos era a administração escolar. Inclusive a própria nomenclatura mudou, onde hoje temos o “gestor”, anteriormente o “diretor”. E a forma de conduzir o processo na escola sofreu muitas mudanças dentro desse novo paradigma.

Para identificarmos as questões propostas, indagamos os gestores com as seguintes questões: 1º Qual é o seu entendimento sobre gestão?; 2º Como você percebe o papel do diretor no exercício de uma gestão democrática e participativa?; 3º De que forma ingressou frente a gestão na escola? Qual o processo de ingresso? E quanto tempo está atuando na gestão?; 4º O gestor atua no interior da escola contribuindo na construção de uma gestão democrática e

participativa?; 5º De que forma é construído no interior da escola as condições pedagógicas necessárias que proporcionam a construção de uma gestão autônoma e participativa? Apresentamos o seu entendimento sobre a gestão.

Uma gestão que proporcione um ambiente escolar participativo e cooperativo, viabilizando um ambiente que naturalmente todos sejam chamados a fazer o seu melhor, de forma compartilhada, incentivando uma prática pedagógica eficaz, uma gestão que tenha uma meta a alcançar, que é o sucesso educacional do aluno. Uma gestão democrática, igualitária, onde todos possam ter ciência de seu papel como educador, uma gestão onde o gestor tem que ser exemplo de pontualidade e compromisso, e acima de tudo uma gestão democrática e transparente. G-8

Gestão relacionada a organização administrativa, pedagógica e financeira de forma democrática junto ao corpo docente e aos demais funcionários que compõem uma instituição, neste caso de ensino, com o objetivo de garantir aos discentes o avanço do processo de ensino-aprendizagem. G- 4

A Gestão Escolar, jamais deve ser vista pela figura do diretor, mesmo ele estando a frente de diversas atribuições, deve-se compreender que a participação efetiva e participativa também vem de outros profissionais, no que tange os direcionamentos de uma escola, como por exemplo: do Gestor adjunto, Coordenador pedagógico, Conselho Escolar, Conselho de Classe, entre outros. É importante ressaltar que a Gestão escolar atende um campo macro, sendo eles nas áreas: administrativa, pedagógica, financeira, recursos humanos, comunicação, gestão de tempo, etc. G-09

.A gestão da escola é a forma ou processo de articular, organizar e administrar uma unidade escolar, de modo que, o gestor necessita conhecer a comunidade escolar e torná-los membros atuantes e participativos no processo. Além disso o gestor escolar precisa gerir o setor financeiro, pedagógico e administrativo de forma responsável e democrática. G 12

Deliberar, orientar professores e coordenadores. Elaborar melhorias e garantir um espaço que atenda às necessidades da comunidade escolar, garantindo a participação desta. E também a questão da administração financeira. G 10

. É um ato de administrar de forma responsável e participativa em busca de resultados satisfatórios. G 17

A partir das respostas da primeira questão, sobre o entendimento de Gestão, verificamos que os gestores enfatizaram as seguintes concepções sobre a Gestão: é “forma compartilhada, incentivando uma prática pedagógica eficaz, uma gestão que tenha uma meta a alcançar”, “a forma ou processo de articular, organizar e administrar uma unidade escolar”, Gestão relacionada a organização administrativa, Pedagógica e financeira de forma democrática, atender as necessidades da comunidade escolar, Gestão Participativa.

A forma como os gestores/gestoras denota claramente, que eles possuem o entendimento do que é a gestão e o que ela representa no espaço escolar, defendendo a ideia de que a gestão deve ser compartilhada, deixando claro que o gestor deve ter conhecimento em todas as áreas da escola, e que compreendendo essa dimensão, poderá interagir coletivamente com todos os segmentos da comunidade escolar. Por gestão compartilhada, ou seja, que todos os membros da escola e a comunidade, possam participar das decisões que são tomadas na escola e das ações que devem ser desenvolvidas.

Corroborando com esse pensamento Luck (2008, p.44) quando afirmar que participar implica compartilhar poder, vale dizer implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias. É nesse tipo de gestão que o gestor, como um ser social e propiciador do processo na escola, assumira o compromisso de sempre buscar melhorar a sua prática e suas relações com seus pares, dividindo concomitantemente as decisões no espaço escolar.

Para que pudéssemos compreender como o gestor pode dar sequência a sua atuação na escola, os indagamos na seguinte questão: *Como você percebe o papel do diretor no exercício de uma gestão democrática e participativa?*

Atuante e centralizador. G 11

Atuante e participativo G12

Atuante G 1, 2,3,4,5,6,7,8,9,14,16,17

Atuante, Autônomo e participativo 10

Atuante burocrática e participativa 13

Participativo G15

Pelas opiniões das gestoras, o gestor dentro de uma gestão deve ser atuante, participativo, burocrático, autônomo, que condizem com o que se entende por esse tipo de gestão. Claro que não devemos deixar de destacar a opinião dos gestores que ainda tem resquícios de um gestor centralizador e burocrático, que este presente em nossa educação fortemente nos anos 70 e 80 do século passado. Como afirma o Alonso (1985, p. 6) “Torna-se um profissional efetivo, em contraposição ao tarefeiro ou funcionário burocrático; Esse profissional terá que ser visto como alguém que não está pronto, acabado, mas em constante formação; Um profissional independente com autonomia para decidir sobre o seu trabalho e suas necessidades; Alguém que está sempre em busca de novas respostas, novos encaminhamentos para seu trabalho e não simplesmente um cumpridor de tarefas e executor mecânico de ordens superiores e, finalmente, alguém que tem seus olhos para o futuro e não para o passado. É esse novo perfil profissional que se constrói diariamente o espaço escolar.

Essa ideia mudou ao final da década de 1990, e abriu o leque de possibilidades, que foram introduzidas com o advento da Lei 9394/96, que redirecionou a gestão conduzindo-a para um outro patamar, a de que o gestor nessa nova perspectiva, se tornou atuante, participativo e autônomo.

Para Lima (1995, p. 5), a participação efetiva da comunidade escolar na gestão educacional “[...] pode ser um dos fatores a contribuir com a transformação tanto da sociedade quanto do sistema de ensino, elevando a sua qualidade, garantindo o acesso e a permanência da criança na escola, auxiliando na efetivação de lutas que visem à democratização política e social do país”.

Por isso fizemos questionamentos sobre como e de que forma esses gestores assumiram o cargo de gestoras, ou seja, aceitaram o desafio de gestar e administrar a escola. Para identificarmos a forma de ingresso na gestão escolar, e a quanto tempo estão atuando nessa função, nos deparamos com as seguintes respostas: *O ingresso como gestor na escola, de que forma foi?* Nessa questão observamos que os gestores se dividiram em definir:

Acredito no meu potencial e tenho liderança onde estou trabalhando, passei 8 anos em uma coordenação que teve resultados positivos, acredito que isso foi decisivo para está hoje na direção da escola, vou para o 2 ano na gestão. G-1

Por meio de indicação da Secretária e Equipe de Coordenação Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação, estou atuando a apenas 1 ano. G 2

Pela experiência na Educação escolar, anos em sala de aula recebi o convite do gestor municipal 1 a 2 anos. G 03

Forma de ingresso foi estabelecida através de um convite do prefeito constitucional do município de Guarabira, com tempo de gestão atuante há 10 anos. G 4

As gestoras das escolas na rede municipal de Guarabira são indicadas pelo prefeito, neste caso executivo escolhe o dirigente dentre os professores efetivos na rede municipal. Segundo Souza (2012) a escolha do diretor por indicação pauta-se na atribuição de um cargo de confiança pela administração pública.

Todos os gestores e gestoras do município de Guarabira ingressaram na carreira através de convite, quer seja do prefeito ou da secretaria de Educação, percebemos que esse tipo de escolha remonta do estado Brasileiro de 1970, onde a escolha dos gestores das escolas públicas era determinada por indicação política. Como bem confirma o pensamento de Arroyo (1983, p. 128) [...] o diretor de unidade de ensino no sistema escolar público sempre foi um cargo de confiança do poder central ou local. Acompanhando a história da escola pública, observamos que ele sempre foi um dos mecanismos do jogo do poder e da barganha política.

A figura do diretor escolar era uma das peças importantes no controle dos docentes e da rede escolar. Caracterizando ainda vestígios dessa forma de ingresso. Apesar de contarmos com outros processos de escolha, ainda permanece esse mesmo tipo no município. Alguns educadores ainda questionam essa forma de ingresso na carreira de gestor, pois pode ocasionar alguns problemas no interior das escolas, geridas por essas pessoas,

[...] as consequências dessa prática resultavam que o diretor empossado, na maioria das vezes, não era professor, desconhecia a problemática educacional e não tinha nenhum vínculo com a escola ou com a comunidade. Uma segunda e grave consequência era o fato do diretor escolar indicado de forma clientelista permanecer ocupando o cargo de forma indefinida e sem qualquer avaliação. A indicação pura e simples do diretor escolar encerra uma dimensão antidemocrática, trata-se de uma restrição da participação democrática da população junto à escola enquanto a escolha do diretor escolar por meio

de concurso público parece uma forma de combate ao clientelismo na educação. (Paro apud Almeida, 2004, p.110)

Paro (2003, p.18), critica essa forma de ingresso na gestão da escola, pois afirma que “ao propiciar a indicação sem outros mecanismos que coíbam a imposição de vontades particulares de pessoas ou grupos, a nomeação pura e simples por autoridade estatal encerra sempre um alto grau de subjetividades. Isso proporciona um sem-número de injustiças e irregularidades, já que não existe critério objetivo, controlável pela população.

Mas pelas informações obtidas nas respostas dos pesquisados, existe por parte da indicação dos gestores a preocupação em saber identificar a formação e o trabalho já desenvolvido na escola pelos professores que assumiram a gestão. Como enfatiza” *Através de um convite e aos trabalhos desenvolvidos nessa escola que leciono há 23 anos.* ” (G 12, G 17, G8) e “*Meu ingresso foi através de um convite feito pela coordenadora geral de educação do município, a mesma conhecia meu trabalho como professora. Esse é meu quarto ano na gestão.* ” (G 7).

E que acordo com as informações da Secretaria de Educação do município de Guarabira, recentemente, houve mudanças frente a gestão de algumas escolas, porque algumas gestoras tiveram que sair de suas funções, porque concluíram o seu tempo de serviço, obtendo a sua aposentaria. E com a vacância das vagas, outras professoras foram convidadas para assumirem os cargos vagos, e como critérios, curso superior, a experiência na docência/coordenação, das professoras que já atuavam ora professora, ou coordenadora da escola ou da Secretaria de Educação.

Na quarta questão indagamos os gestores sobre como “*O gestor atua no interior da escola contribuindo na construção de uma gestão democrática e participativa?* “ E por ser uma questão fechada, os gestores concordaram por unanimidade que realmente a atuação do gestor deve contribuir para uma gestão, isso implica que o condutor que direcionara os outros segmentos da escola a participar do processo. Como bem explicita Padilha (2002).

Observamos que a participação de todos os segmentos escolares e comunitários se refere às diferentes dimensões do trabalho escolar e comunitário, passando pelas decisões financeiras/orçamentárias (por exemplo, deliberando sobre o orçamento participativo), pedagógicas/curriculares (por exemplo, optando pelo regime de Ciclos e do que

chamamos de avaliação dialógica continuada), ou administrativas/de gestão (por exemplo, pela iniciativa de reorganização coletiva e democrática dos colegiados escolares)”. (Padilha, 2002, p. 74).

A escola é o mecanismo que tem uma dinâmica muito diversificada, e cabe ao gestor atender as novas demandas que acontece na escola com o objetivo de desenvolver as metas e ações propostas nas discussões e na própria proposta pedagogia da escola. Como bem expressa o seu pensamento Castro (1998, p.46), “ à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vem sendo esboçada pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade de ensino. ”

Questionamos os gestores para compreender como é construído as condições dentro da escola para uma gestão democrática, por isso fizemos a seguinte pergunta: *5º De que forma é construído no interior da escola as condições pedagógicas necessárias que proporcionam a construção de uma gestão democrática e participativa?*

A partir da elaboração participativa do Projeto Político Pedagógico, paralelamente, realizando as tomadas de decisões em consonância com o Conselho Escolar e de Classe entre outros. G 2

Reuniões pedagógicas e administrativas, PPP, A direção e a coordenação tenta contribuir em tudo para melhorar o funcionamento da escola e no aprendizado dos alunos. G 4

Deve ser construída junto à equipe escolar. O gestor pode levar propostas para obter metas, mas essas propostas de forma democrática devem ser compartilhadas, discutida, construída e executada por todos. G 6

Tendo como meta um planejamento participativo como algo que traz relevantes contribuições no processo de democratização da educação. Buscando métodos e estratégias mais adequados para as práticas escolares e extraescolares, tendo em vista a autonomia de todos mediante às decisões a serem tomadas e aos possíveis projetos que surgirem. G 8

A construção de uma gestão autônoma e participativa se dá principalmente pelas interrelações estabelecidas entre os membros que compõe a comunidade escolar. O diálogo deve ser algo constante para o bom funcionamento da gestão. A tomada de decisões e articulações, bem como, o conhecimento do ambiente e dos membros da comunidade são fatores que contribuem diretamente para uma efetiva gestão. G 13

Nas falas acima, identificamos nas falas dos gestores os elementos que são importantes na Gestão democrática, mostrando na opinião dos professores, o gestor A, “mostra a importância do PPP na escola, ” como bem define Campos, que “o Projeto Político Pedagógico é uma carta de intenções em que se define a função social da escola. É preciso que os gestores articulem o que determina o sistema de ensino com o da escola pretende desenvolver, para que o professor, compreendendo o significado do que se quer obter, assume o compromisso de garantir o processo de aprendizagem e a aquisição dos saberes necessários requisitados pela sociedade diante das velozes mudanças que ocorrem no mundo contemporâneo, sem perder de vista o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes como exigência para a vida em tempo de globalização. (Campos, 2010, p.53). A construção dessa proposta construída com todos os segmentos da escola, com a participação de todos os segmentos os professores, os alunos, os funcionários, os pais e a comunidade.

Segundo Moretto (2005) para que o Projeto Político Pedagógico tenha resultados positivos e fortifique a gestão democrática da escola, é preciso ter o entendimento do papel social da educação e da escola na preparação do cidadão para sua inserção na sociedade, na qual viverá como cidadão e como profissional de alguma área da atividade humana (2005, 73).

Para que esse Projeto seja elaborado, é necessário que aconteça inúmeros encontros, reuniões com todos os segmentos da escola, para que seja discutido, pensado o que deve conter nesse projeto, pois depende dessa proposta para que a escola possa transmitir e oferecer a seus alunos o conhecimento crítico e uma escola com uma educação de qualidade.

E que para podermos construir uma gestão democrática, se faz necessário se pensar no planejamento, onde define-se todos os eventos, reuniões, que ocorreram na escola durante o ano letivo. Seguindo a proposta da educadora Heloísa Luck:

*Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade;

*Orienta a elaboração de planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento, como instrumento de delineamento de política e estratégia de ação;

*Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las;

*Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o Projeto Político-Pedagógico da escola;

*Promove o delineamento de visão, missão e valores com os participantes da comunidade escolar e a sua tradução em planos específicos de ação, de modo a integrá-los na organização e modo de fazer das diferentes áreas de atuação da escola;

*Promove a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar, avaliação institucional e compreensão dos seus desafios e oportunidades, como subsídios para a elaboração de planos de melhoria;

*Estabelece o alinhamento entre o Projeto Político-Pedagógico, Plano de Desenvolvimento da Escola e o Regimento Escolar e sua incorporação nas ações educacionais;

*Reforça e orienta a prática de planejamento em diversos níveis e âmbitos de ação como instrumento de orientação do trabalho cotidiano, de modo a dar-lhe unidade, organização, integração e operacionalidade. (Luck, 2007, p.31)

O gestor na função líder precisa participar no planejamento, com os professores para que possa nortear as discussões na elaboração da proposta do trabalho que será executado na escola. Trabalho que envolve as questões pedagógicas.

Intercalando com o Conselho escolar e as decisões”; o gestor 2, acrescenta também, “Reuniões pedagógicas e administrativas”. O gestor 3 que cabe ao gestor, socializar as suas ideias e ouvir todos, para que possa chegar a ideias que auxiliem no desenvolvimento da escola. Outro elemento importante apresentado pelo gestor é o planejamento participativo. Como elementos constitutivos dessa forma de gestão, podem ser destacados: participação, autonomia, transparência e pluralidade (Araújo, 2000)

No planejamento participativo deve haver de acordo com o pensamento de Gandin (2001), a participação envolve 3 níveis: o primeiro é o da colaboração, em que as pessoas não tem poder decisório, mas são chamadas a participar, a colaborar, de modo que não há espaço para uma relação horizontal e transformadora; O segundo é o da decisão, que tem aparência de democrática, mas não contempla um olhar sobre todos os processos, mas apenas alguns, em geral de menor importância, as escolhas se realizam diante de alternativas já traçadas. Por fim, o terceiro nível envolve a construção em conjunto.

Síntese do **Objetivo I**, sobre averiguar como os gestores das instituições de ensino no município de Guarabira, vem tentando se adequar as exigências da Lei 9.394/96. Os gestores enfatizaram que tem o entendimento e a compreensão de como acontece os mecanismos da gestão na escola: as questões pedagógicas, financeiras, burocráticas. E de como é importante o diálogo com seus pares na construção de uma escola pública e gratuita. E essa construção é possível com a participação de todos os segmentos: o gestor, os professores, os funcionários, os alunos, os pais de alunos. E afirmaram que na escola existe a Proposta pedagógica e as decisões são tomada na coletividade.

5.2.2. Objetivo II

Identificar de que forma os gestores dentro desses novos paradigmas educacionais tem conhecimento teórico do seu papel na escola e na comunidade?

Para que se busque respostas dos gestores, em como a escola dentro dessa nova conjuntura, recebe os recursos que contribuem para o seu funcionamento. Os indagamos com a seguinte questão: *Existe por parte da secretaria de educação apoio financeiro, pedagógico, de que forma? De onde são os recursos?*

A escola recebe ajuda em reforma da estrutura. G 1

Sim, por meio da compra de bens e serviços, já na área pedagógica, as formações continuadas, o acompanhamento e as orientações em tempo recorde, a Plataforma Cirandas, o Sistema Saber. G 2

Sim, o apoio financeiro sempre é realizado conforme a necessidade da escola, seja tanto materiais pedagógicos, quanto de manutenção. Já o pedagógico é oferecido através de capacitações e oficinas pedagógicas. G 4

Sim. O apoio pedagógico ocorre através do acompanhamento de uma equipe pedagógica que trabalha na Secretaria de Educação e que sempre está disponível para responder as dúvidas como também realizar formação junto aos professores e na elaboração de projetos que beneficiam o contexto educacional municipal. Em relação ao apoio financeiro, ele não ocorre de forma direta, mas sim através de serviços. A escola possui recursos do PDDE, no entanto esses recursos não são suficientes para a grande demanda da escola, nesse caso a Secretaria de Educação de acordo com a necessidade. G 6

Os principais recursos destinados a escola são oriundos do PDDE, recursos federais. No entanto, em contrapartida o município oferece aos professores formação continuada, material complementar. Vale salientar a importância do site 'cirandas' criando com o instituto de fornecer subsídios aos professores, equipe pedagógica e gestão escolar, principalmente nesse período pandêmico. G 13

A escola tem o conselho e recebe recursos, mas quando necessário a secretaria contribui. G 17

Pelas falas das gestoras, no campo financeiro, ficou claro que a escola recebe verbas oriundas do PDDE- Programa Direto na Escola, que são recursos destinados a escola, recursos federais, estão bem definidos no [...] Art. 2º O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) consiste na destinação anual, pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), de recursos financeiros, em caráter suplementar, a escolas públicas, e privadas de educação especial, que possuam alunos matriculados na educação básica, e a polos presenciais do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) que ofertem programas de formação inicial ou continuada a profissionais da educação básica, com o propósito de contribuir para o provimento das necessidades prioritárias dos estabelecimentos educacionais beneficiários que concorram para a

garantia de seu funcionamento e para a promoção de melhorias em sua infraestrutura física e pedagógica, bem como incentivar a autogestão escolar e o exercício da cidadania com a participação da comunidade no controle social (BRASIL, 2013).

Esses recursos foram introduzidos na Educação como uma forma de descentralizar esses recursos e a escola junto com todos os seus pares gerenciar como e de que forma será destinado, esse processo de aproximar a escola e a comunidade escolar um dos pilares da gestão democrática. A escola e a comunidade decidem juntamente com o conselho da escola sobre como e de que forma será destinado esses recursos.

Na questão com a Secretaria de Educação do município relataram que as vezes recebem auxílio para fazer alguma reforma na escola. E na área pedagógica, a Secretaria de Educação oferece apoio com a realização de “oficinas pedagógicas”, “reuniões”, “entrega de materiais pedagógicos” e a criação de um “site cirandas”, que fornece informações. Na opinião dos gestores a Secretaria de Educação, organiza e promove as ações pedagógicas que permite a capacitação de todo o seu quadro escolar.

Com o intuito de identificar como e de que forma o gestor interage com a comunidade escolar, fizemos a seguinte pergunta *“De que forma o Gestor agiliza ações que proporcione a participação da comunidade escolar?”*

Com reuniões e eventos. G 1,2,4, 16

Utiliza estratégias de trabalho em grupo permitindo a diversidade de opiniões na perspectiva de uma gestão autônoma e participativa G 3,5,6, 7,8,9,12,13, 14, 15, 16

Percebemos na opinião dos gestores que seguiram por dois caminhos, ou seja, respostas, maioria defende que adota estratégias do trabalho coletivo, como também alguns afirmaram a importância de se realizar reuniões e organizar eventos na escola.

A escola na figura do gestor busca sempre convocar a comunidade escolar, para participar das reuniões, como também está sempre promovendo eventos que já fazem parte do calendário escolar, também é uma das formas de interagir com os pais, as mães e a comunidade nesse espaço, que é o local onde se discute e constroem os meios e mecanismos para que acontece o processo de ensino e aprendizagem. As reuniões é um dos momentos que os pais/mães/avós comparecem a escola para dialogar com os professores sobre os problemas do cotidiano escolar.

E também emitiram a opinião da importância de se montar estratégias de trabalho e grupo, nesses grupos serão dialogados com os temas que permeiam o universo escolar. E coletivamente chegar a solução dos problemas apresentados no cotidiano da escola.

Um dos elementos essenciais na gestão democrática é o Conselho escolar, que foi criado com o objetivo de se discutir e tomar decisões coletivas acerca dos recursos que são destinados a escola, por isso perguntamos aos gestores “ *A Escola tem Conselho Escolar? De que forma o Conselho da escola contribui o pleno exercício da uma gestão democrática? Justifique:* ”

O conselho é bem atuante, tudo que é comprado para escola com recursos do FNDE é o conselho que está na frente, fazemos reuniões e tudo é colocado em ata. G 1

Sim. Através de reuniões e debates acerca da necessidade da escola. G 3

Nas reuniões o conselho decide o que comprar com o dinheiro do PDDE e outros recursos.

Utilizando sempre pensando no alunado e nos docentes. G4

O Conselho trabalha em conjunto com a escola, pois, os mesmos fazem parte do corpo docente da equipe de trabalho e realiza parceria com o gestor vivenciando o dia -a- dia das necessidades. G 7

Sim, a escola possui o Conselho escolar onde todos participam democraticamente das ações envolvidas mediante as necessidades escolar. G 8

Sim, a escola possui o Conselho escolar onde todos participam democraticamente das ações envolvidas mediante as necessidades. G 9

Sim, a escola tem Conselho Escolar. O mesmo funciona como mecanismo para organização e distribuição dos recursos destinados a escola, de modo que, os membros podem opinar e interagir na tomada de decisões junto a gestão escolar. G 13

Sim, através de diálogo na tomada de decisões. G 17

Percebemos pelas respostas das gestoras que todas, as escolas públicas do município de Guarabira têm Conselho Escolar, e que é nesse espaço de conflitos, se considerarmos a existência de ideias divergentes, posicionamentos contrários, etc., características aceitáveis num processo democrático, onde o coletivo também apresenta especificidades sendo inconcebível ser um espaço do consumo em torno de intenso hegemônicos (Ribeiro & Chaves, 2015. P4-5).

É nas reuniões do conselho que se discutem as demandas e as necessidades da escola, tendo o cuidado em se definir de que forma os recursos financeiros serão destinados para melhorias na escola. Como afirma Veiga (2007, p 6-7) ” O conselho escolar democrático e

participativo redimensiona a concepção do próprio poder, decidindo sobre os rumos da escola no sentido de colaborar na construção de um processo educativo de qualidade social” .

Por ser um órgão colegiado as decisões devem ser tomadas coletivamente “Nenhum dos conselheiros pode tomar decisões individuais. Todavia, o gestor escolar atua como articulador na execução das deliberações do Conselho Escolar e das ações de todos os segmentos (BRASIL, 2004). O Conselho Escolar é o Órgão máximo na instituição em relação a decisões colegiadas, ou seja, Conselhos Escolares “constituem, no início deste novo milênio, a principal novidade em termos de políticas públicas” (Gohn, 2001, p.7). Confirmando a opinião da G 7” *O Conselho trabalha em conjunto com a escola, pois, os mesmos fazem parte do corpo docente da equipe de trabalho e realiza parceria com o gestor vivenciando o dia -a- dia das necessidades escolar. ”*

Por conseguinte, o Conselho juntamente com seus pares, em suas reuniões colegiadas definiram o que fazer com os recursos? Quais são as demandas mais urgente? O que a escola está precisando em material? São questões que serão discutidas nesse espaço. E nessas reuniões que são trazidos uma pauta contendo os pontos que serão discutidos, analisados pelos pares, toda essa discussão e tomadas de decisões são registradas em uma Ata.

Podemos considerar que a escola é uma instituição na medida em que a concebemos como a organização das relações sociais entre os indivíduos dos diferentes segmentos, ou então como o conjunto de normas e orientações que regem essa organização. (...). Por isso torna-se relevante as discussões sobre a estrutura organizacional da escola, geralmente composta por Conselho Escolar e pelos conselhos de Classe que condicionam tanto sua configuração interna, como o estilo de interações que estabelece com a comunidade. (Veiga 1998, p.113).

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (Werlle, 2003, p.12).

E o gestor será o articulador dessa as discussões nesse espaço de diálogo que permeia o Conselho Escolar e seus pares. Aquele que conduzira as reuniões e que esta dialogando e interagindo com os seus pares. Determinando o que deve ser feito e de que forma com os recursos destinados a escola.

Uma vez que o gestor é o articulador da gestão na escola, para que pudéssemos entender de que forma se desenvolve as ações na escola fizemos a seguinte questão” *Quem define e planeja e executa as ações que são desenvolvidas na escola”*

O conselho escolar e diretor. G 1,2,3,4,

O Conselho Escolar, Diretor, professores. G 7,8,9

-Os professores, o gestor, os alunos, os pais de alunos, ou seja, toda a comunidade escolar.

G 10,11,12,13,14,15,16,17

Nessa questão nos deparamos com três respostas apresentadas pelos gestores, onde fica claro que todas as decisões tomadas na escola são democráticas, com a participação de todos os seguimentos da comunidade escolar. Pois as decisões perpassa por todos os setores da escola. Apesar de uns acharem que so o “*conselho escolar e o diretor*” definem: em contrapartida tem aquele grupo que afirmou que é o *Conselho escolar, diretor e professores*, e um outro segmento que falou que são “*os professores, o gestor, os alunos, os pais de alunos, ou seja toda a comunidade*”.

Como afirma Werlle (...) os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (Werlle, 2003, p.12). Logo percebemos que as ações compactuam com o que se tem na gestão democrática, a participação de todos na tomada de decisões.

Usando nessa articulação o diálogo com seus pares, como bem afirma Freire: O diálogo é o encontro entre os homens, mediatizados pelo mundo, para designá-lo. Se ao disser suas palavras, ao chamar ao mundo, os homens o transformam, o diálogo impõe-se como o caminho pelo qual os homens encontram seu significado enquanto homens; o diálogo é, pois, uma necessidade existencial. (Freire, 1980, p.82 e 83).

Entendemos que a participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica. O diretor é, sem dúvida, a "autoridade máxima na escola e o responsável último por ela" (Paro, 1995, p. 89).

Tentando saber se os gestores compreendem a sua importância, pensando nisso, perguntamos “ *Qual a importância de gestão democrática na escola?* “ Nessa questão optamos por colocar as duas opções que foram apontadas pelos gestores em suas respostas, um grupo de gestores afirmou que a gestão é importante porque “E uma gestão que contribui para o desenvolvimento de

todas as ações elaboradas no âmbito da escola”, e outro grupo emitiu a seguinte opinião “É uma gestão voltada para os anseios da comunidade escolar”,

Como podemos ver na opinião das gestoras, a importância da gestão democrática, de acordo com suas respostas reafirmam que essa forma de gerir na escola, contribui para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Sabemos que a gestão acontece na escola, tudo o que é pensado, discutido e colocado no planejamento da escola tem que envolver toda a comunidade escolar. As escolhas e decisões são coletivas, cada ator desse espaço tem o direito a falar e a ouvir o outro. O espaço da escola é aberto a toda a comunidade, os pais são convidados a participar de reuniões, para que possam conhecer a escola, seu funcionamento, seus problemas e juntos possam dialogar e criarem soluções e ações para sanar essas questões. Conforme Heloisa Lück (2006) a ação coletiva, a coordenação, a ação contínua, dinâmica e global, a autoridade descentralizada, a responsabilidade expandida integrando todos os segmentos e proporcionando igualdade nos processos decisórios. Assim, será uma gestão democrática e participativa, com relações dialógicas, fundamentadas num trabalho pedagógico e reflexivo, relevante para o sucesso individual e coletivo na escola.

Síntese do **Objetivo II**-Identificar de que forma os gestores dentro desses novos paradigmas educacionais tem conhecimento teórico do seu papel na escola e na comunidade? Nesse tópico identificamos que os gestores afirmaram que a escola em que atuam, recebem para poder manter todo o seu trabalho, os recursos oriundos do governo federal, como é estabelecido por lei, e a secretaria do município de Guarabira, organiza eventos, capacitações para os gestores e professores. E para garantir que a família participe nas escolas das atividades, são convidados a participarem nas reuniões, nas festividades e no Conselho escolar. E enfatizaram o trabalho do Conselho Escolar na elaboração das decisões e ações que serão benéficas para a construção de uma escola pública de qualidade. E de como é importante a gestão democrática na escola, pois consegue desenvolver o trabalho na coletividade.

5.2.3. Objetivo III

Identificar se a efetivação da gestão democrática tem ocorrido ou tem ficado centrada na pessoa do gestor.

O educador ao assumir o cargo de gestor escolar deve ter conhecimentos e responsabilidade com toda a escola. Nessa questão ao indagarmos sobre as suas atribuições do gestor,

perguntamos” que *tipo de saberes e conhecimento considera fundamental para sua atuação como gestor (a) na escola pública?* “ *Todos foram unânimes em afirmar que o gestor deve ter os saberes pedagógicos, administrativos, financeiros, logísticos. Esses saberes se abstrair em um curso de formação, no caso o curso de Pedagogia, que prepara para que possa desenvolver a na sua prática pedagógica na escola, todo o conhecimento adquirido nos bancos da sala de aula de uma Universidade. O primeiro contato que tiveram foi durante as aulas teóricas e práticas no decorrer do Estágio Supervisionado na área da gestão educacional, que puderam ver na parte teórica e prática o que faz o gestor escolar.*

Assim, conforme Lück (2000) o gestor deixa de ser o fiscalizador e o sujeito central das decisões, para ser [...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. (Luck, 2000, p. 16).

O Libâneo, Oliveira e Toschi, delegam ao gestor as seguintes qualidades:

E, ainda, [...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003, p. 335).

Nos Saberes pedagógicos que são imprescindíveis na prática do gestor uma formação pedagógica, ou seja, uma preparação em um curso de Licenciatura em Pedagogia. E de cursos de Gestores ou Especialização nessa área.

Por isso com o objetivo de identificar as atribuições do gestor, fizemos a seguinte questão: *Dentro da Proposta Pedagógica da Escola, quais são as atribuições do gestor?*

Participa ativamente das discussões, dialogando com seus pares. G 5,6,7,9,10,13,14,15
mediador do processo. G 1, 2, 3,4.

mediador do processo, executor da proposta. G 8

Elaborador das discussões e participa ativamente das discussões, dialogando com seus pares. G 12,16,17

No que se refere a essa questão os gestores apresentaram em suas respostas que a dentro de sua proposta pedagógica, mostraram que o gestor deve participar assiduamente nas

discussões, reuniões, ou seja nos espaços onde o diálogo é imprescindível no processo da gestão. Onde o seu papel é mediar o processo, com uma participação ativa e atuante.

Depois da promulgação da Lei 9394/96, o papel do gestor mudou completamente, pois, as atribuições não ficam mais centralizadas em suas mãos, mas houve o que é definido pela gestão democrática e participativa, dialogando e ouvindo os seus pares.

Apesar do que afirma Lück (2004, p. 32), é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência sobre todos os setores pessoais da escola. As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola. O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, com base nos quais se definem ações e operações necessárias ao funcionamento institucional. São quatro as funções constitutivas desse sistema: a) planejamento; b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado; c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola; d) avaliação: comprovação do funcionamento.

O que a Luck apresenta nos dá uma ideia da importância e da responsabilidade do gestor no espaço escolar, mostrando a dinâmica que perpassa a sua atuação e que não apresenta mas só um aspecto o do trabalho coletivo, mas que dentro da gestão democrática, compactuando com o que apresenta Lacerda(2011), ter foco no pedagógico, saber trabalhar em equipe, comunicar-se com eficiência, identificar a necessidade de transformações e estimular a promoção da aprendizagem dos profissionais que trabalham com ele são algumas das competências que um gestor deve ter.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. (Libâneo, 2004, p.79). Essa participação ativa do gestor na escola, interagindo com seus pares, gera a sua

funcionalidade no trabalho didático, pedagógico. A articulação em que esses atores dependem do trabalho do gestor, a sua postura diante da conjuntura estrutural da escola. O chamamento de seus pares para discutir e aprimorar as condições na escola, e o processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Quando se fala em pedagógico pode-se, paradoxalmente, falar de tudo e de quase nada. Pedagógico é todo o pensar-agir da escola com o intuito de produzir conhecimento. Porém, não é pedagógico o pensar-agir, embora muito bem organizado, incoerente com a expectativa de produção do conhecimento dos sujeitos da aula. Percebe-se, então, não haver como dissociar uma concepção de pedagógico do espaço, do tempo e do trabalho realizado pela escola. Pedagógico é a articulação desses fatores, objetivando a produção do conhecimento. Afinal, se os sujeitos estudantes ingressam na escola é porque intencionam aprender. E aprender é um complexo movimento de linguagens em interlocução, subjetividades em interação e historicidades que se entrelaçam, no intuito de ampliar as compreensões de mundo, inserirem-se, cada vez mais, na cultura e “genteificar-se” ainda mais. (Feldfeber e Imen, in Ferreira, 2008, p.178).

De acordo com Lück (2000): [...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (Luck, 2000, p. 16).

Conhecer todo o processo de gestar na escola pública; contribuir para o desenvolvimento dos alunos, professores e comunidade escolar; favorecer a capacidade de dialogar com toda a comunidade escolar. G 3

Contribuir para o desenvolvimento dos alunos, professores e comunidade escolar; G 17

Contribuir para o desenvolvimento dos alunos, professores e comunidade escolar. Favorecer a capacidade de dialogar com toda a comunidade escolar. Ser o responsável pelo trabalho coletivo na escola pública. G 1,3,4,7,9,16,15

Conhecer todo o processo de gestar na escola pública Contribuir para o desenvolvimento dos alunos, professores e comunidade escolar. Favorecer a capacidade de dialogar com toda a comunidade escolar. Ser o responsável pelo trabalho coletivo na escola pública. G 5,8,12, 13,14

No que se refere a essa questão, os gestores apontam inicialmente que devesse ser um profissional que conheça a escola, como é o seu funcionamento, as questões legais que envolvem o processo da gestão, compreender a importância da família engajada na escola, dialogando com gestor e professores de seus filhos. Como afirma Silva (2009) o gestor educacional, também deve ter disponibilidade para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar seu papel, deve manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos

Como também afirmam que o gestor tem que ter todo o conhecimento de como e de que forma atuar na os gestores falaram que uma das formas de interagir com a comunidade é através do diálogo, pois é com a comunicação um meio mais eficaz para que possam interagir com os pais dos alunos que frequentam a sua escola.

Até pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento de ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizando dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais (Luck,2000, p. 13).

Lück enfatiza que, [...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (2000, p.16).

Questionamos os gestores acerca de que com a implantação de uma gestão democrática na escola, o que mudou, com essa nova forma de administrar a escola: ”. *Quais as mudanças que ocorreram na escola dentro de um processo de gestão democrática?* ”

O apoio de todos os membros da escola na participação nas ações que foram planejadas. A interação de todo o corpo docente, discente e a comunidade escolar. G 8

A interação de todo o corpo docente, discente e a comunidade escolar. G 12

A escola conseguiu reduzir a evasão na escola. G 13

Dentro de uma gestão democrática e participativa onde há o diálogo e a construção coletiva do trabalho desenvolvido na escola, os gestores apontaram o que mudou dentro dessa nova forma, apontando que conseguiram o apoio de todos na escola; integrar os professores, alunos, funcionários e a comunidade escolar. Facilitando com o apoio de todo o corpo docente da escola as ações desenvolvidas. E outro ponto foi a afirmação de uma gestora que alegou a redução nos dados da evasão escolar na escola aonde atua. A questão da evasão escolar preocupa ainda a educação brasileira a muitos anos, apesar de somente uma gestora tem declarado que em sua escola conseguiu reduzir o número de alunos que evadiam.

Essa questão foi retomada pela Secretaria de Educação do município, nos últimos 2 anos, em virtude da pandemia do covid-19, pois havia a preocupação de se manter os alunos matriculados e participando de todas as atividades que eram passadas por seus professores, além de participar pelo ensino remoto.

Como realizamos esse estudo em uma forma atípica, falo isso em decorrência de uma situação não antes vivenciada por todos que vivem neste século XXI, que foi a pandemia do covid-19, que teve proporções gigantes e prejudicou toda a população mundial, em todos os segmentos sociais, econômicos, estruturais, educacionais. Por isso optamos em indagar os gestores acerca de como e de que formas, ele conduziu esse processo na escola, uma escola que agora estava funcionando com os alunos em casa, e como fizeram para que esses alunos tivessem um atendimento e não fossem prejudicados no processo educacional. Os indagamos com a seguinte questão: *Quais as ações e medidas que você como gestor(a) realizou com a pandemia do covid-19 na sua escola?*

Elaboramos um Plano Estratégico com ações e metas, vislumbrando a garantia da aplicação do currículo contínuo, para assim gerar maior equidade frente a aprendizagem das crianças e adolescentes. G 2

A partir das orientações da Secretaria de Educação e analisando a realidade na qual a comunidade escolar se encontrava, foram realizadas reuniões online com a equipe escolar e com as famílias dos alunos, inicialmente com o objetivo de saber como estavam. Em seguida, ocorreu uma reunião junto aos docentes para encontrar as melhores estratégias e planejar a melhor maneira de fazer com que os alunos não perdessem o vínculo com a escola e a vontade de estudar. Através do WhatsApp os

professores passaram a ministrar as aulas e a tirar possíveis dúvidas que surgiam quando os alunos respondiam atividades impressas que eram entregues quinzenalmente. A gestão também publicava as segundas-feiras uma mensagem sobre o valor de cada um na família e na comunidade escolar. Após o envio das mensagens, os alunos foram convidados para vivenciarem a cada semana a “construção de um jardim”, cujas plantas eram a amizade, o respeito, a solidariedade, a fraternidade, o amor, o cuidar-se, o perdão, etc. valores que ajudam na construção de uma sociedade melhor. G 3

Ensino remoto, mediar alguns professores com dificuldades em usar internet nas aulas remotas e também nas atividades impressas. Busca ativa de alunos e pais que sumiram na pandemia. G 4

Inicialmente agi como uma ponte entre professores, alunos, familiares e demais membros da comunidade escolar. Tive que lidar com diversas situações novas, professores e alunos ansiosos, alguns gravemente afetados psicologicamente e fisicamente. No entanto, as atividades cotidianas de gestão de crises, resolução de problemas, tomadas de decisão, atendimento à comunidade escolar e acadêmica, entre outras situações intensificaram-se junto ao surgimento de novos processos sugerido pela secretaria de educação para garantir a segurança de todos os envolvidos na escola. G 8

Seguindo todas as medidas com os protocolos de segurança. G 9

Atendimento aos protocolos sanitários, revisão da proposta pedagógica, atendimento e acompanhamento de forma remota dos alunos, reforço escolar, planejamento a partir do currículo continuam proposto pela equipe pedagógica. G 13

Na entrega de atividades remotas, criação de grupos de WhatsApp para comunicação com pais e crianças, busca ativa com aqueles que não conseguíamos contato ou não tinha celular e entrega de Kits Merendas entregue pela Secretaria de Educação. G 17

Nessa questão os gestores responderam que foi um desafio porque tiveram que lidar com uma nova realidade antes nunca experimentada em suas vivências no espaço escolar. E que tiveram o apoio da Secretaria de Educação para que se fosse elaborado um plano emergencial, com estratégias e seguindo todo o protocolo de saúde, orientado pela OMS (Organização Mundial da Saúde).

Logo se buscou uma solução para se chegar aos alunos, pois os as aulas presenciais foram suspensas por determinação dos decretos do governo estadual. E pudemos observar pelas falas das gestoras que ficou estabelecido que os professores elaborariam as atividades e os pais dos alunos, teriam a tarefa de buscar na escola para que seus filhos a respondessem. Os alunos que não compareciam na escola, ou seja, os seus pais, a escola faria uma visita como vemos na fala da gestora 10 *“Ir em busca daqueles alunos que não deram notícia, manter contato com os familiares apoiar aos professores com dificuldades no uso das tecnologias.* Um outro instrumento que foi utilizado para a comunicação entre a escola e as famílias foram as redes sociais, através do Whatzab, facebook, instagram. Como nos mostra Penin e Vieira (2002, p. 13), *“sempre que a sociedade se defronta com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”*

Entretanto percebemos que alguns alunos não tinham acesso a internet, os professores tiveram que receber um curso para utilizar esses recursos. E a maior preocupação dos gestores foi com o aspecto psicológico de seus alunos. E nesse período pandêmico foi importante a interação do quadro docente e também a relação com as famílias e seus alunos em suas ações. A preocupação com o processo de ensino aprendizagem, fez com que os gestores em com seu quadro docente para que pudessem construir as suas atividades e tivessem condições de chegar até os seus alunos, o que foi proposto no planejamento.

E para finalizar o nosso estudo perguntamos aos gestores de *“ De que forma a Universidade ou o município poderia contribuir para a gestão das escolas públicas do município de Guarabira? ”*

Os gestores foram unânimes em afirmar que a contribuição que a Universidade pode para que possam auxiliar no trabalho desenvolvido na escola, *“ é com a realização de cursos de capacitação, de qualificação e um Curso de Especialização”*. Sabemos que constantemente a sociedade sofre mudanças e alterações, e essas mudanças são direcionadas para o espaço escolar. Novas demandas chegam nas escolas, novos paradigmas e deve se ter uma adequação, a nova conjuntura da sociedade, lidando com novos núcleos familiares, novos valores e novas formas de aprender. Essa nova forma de que tem na escola, requer um diálogo da gestão e de seus pares, buscando soluções para os problemas que surgem na escola.

Urban, Schebel e Maia (1999, p. 41) apresentam os seguintes critérios para a formação continuada dos gestores:

- Foco na melhoria das aprendizagens do aluno;
- Temas que tenham haver com o dia-a-dia da escola
- Reuniões periódicas entre gestores e seus pares;
- Currículo que promova debates sobre gestão de pessoas e do espaço escolar e sobre relações humanas entre comunidade interna e externa do ambiente escolar.

Logo há a necessidade de se ter uma formação continuada com Cursos de capacitação que propicie ao gestor um novo olhar sobre as novas demandas. O Curso de graduação que o habilita para assumir a gestão na escola é o de Pedagogia, mas podemos ter a frente da gestão da escola professores de outras áreas de conhecimento, que são professores:

e são, ainda bastante insípidas as iniciativas no sentido de propiciar a esse profissional uma formação que satisfaça as suas necessidades na tarefa de organizar e administrar uma escola em que haja uma articulação entre o pedagógico e o administrativo no sentido de promover o aprendizado e a construção cidadã a partir de elementos, como a tecnologia, ponto gerador de transformações nas diversas esferas sociais (Almeida 2007, p. 31).

Sabemos que hoje mais do que nunca a interação da Universidade com a escola vai além do envio de um aluno para fazer um Estágio, deve se ter a compreensão de mudanças legais.

O gestor enfrenta no cotidiano escolar uma gama de problemas diários que devem ser resolvidos, pois a sua formação exige o domínio de várias áreas, competências como bem explicita, Libâneo (2017) sugere seis áreas de atuação que o profissional pode exercer na escola.

Sendo elas:

- 1- Planejamento, formulação e execução do projeto pedagógico-curricular;
- 2- Organização e desenvolvimento do currículo;
- 3- Organização e desenvolvimento do ensino;
- 4- Práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico-curriculares;
- 5- Desenvolvimento profissional;
- 6- Avaliação institucional e da aprendizagem. Elementos essenciais para que ocorra dentro da escola todo o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

Há a necessidade desse intercâmbio da Universidade e de gestores na troca de conhecimentos, é importante essa parceria, porque permitirá o diálogo dos problemas que afetam a escola e juntos buscar soluções.

Síntese o **Objetivo III** - Identificar se a efetivação da gestão democrática tem ocorrido ou tem ficado centrada na pessoa do gestor? O gestor deve ter os conhecimentos de todo o funcionamento da escola, para que possa articular com seus pares a construção da proposta da escola, dentro de uma gestão participativa com a participação de todos.

Pela fala dos gestores foi verificado que sempre se busca ouvir os todos que participam do processo de ensino e aprendizagem. Não se pode concentrar todas as decisões na figura do gestor, porque na gestão democrática, o trabalho é coletivo, e todos têm o direito de falar e ouvir a opinião do outro na escola.

Por conseguinte, percebemos que dentro das condições que se encontra a escola com seus problemas do cotidiano, que requer um trabalho diário, os gestores estão introduzindo em sua prática os mecanismos da gestão com a proposta pedagógica da escola e as decisões nos conselhos escolares.

6. CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou mostrar de que forma os gestores que atuam em escolas públicas municipais na cidade de Guarabira, se adequam ao novo paradigma educacional, querendo mostrar se há ou não uma gestão democrática nas escolas e como determina a Lei 9394/96.

A pesquisa iniciou a discussão no primeiro momento de que forma foi introduzida no Brasil a administração na escola, que adotou os preceitos da teoria da Administração, tendo como base os ensinamentos de Taylor, Fayol e Weber. Nessa parte procuramos nos estudos dos educadores brasileiros que se debruçaram nesse período, como Teixeira, Leão, Ribeiro. Nessa fase nas escolas o processo administração que permeou por um longo período, com características de administração de uma empresa. A escola passou a contar com uma divisão do trabalho, cada ator com sua atividade específica, como vimos nas obras dos autores que foram os precursores do estudo sobre essa temática, Leão, Ribeiro, Lourenço Filho. Nesse período quem dirigia a escola era o diretor, com uma função burocrática de agilizar essas questões, havendo uma distribuição das atividades, cada ator com uma função específica, como acontece em uma fábrica. Uma vez que na administração escolar, havia cooptado a teoria da administração de empresa, com um organograma específico, na distribuição das atividades. Com o papel de diretor, com muita burocracia, autoritário, sendo basicamente o responsável direto no trabalho burocrático, e as decisões que eram tomadas na escola, exclusivamente dele.

No segundo momento nos debruçamos a compreender algumas décadas depois a nossa sociedade pensando e se questionando sobre a forma de se administrar a escola, uma vez que até os meados de 1990, havia uma forma de administrar e após esse período com se instalou com a legislação uma nova postura, democrática e participativa, deveria ser implantada na gestão das escolas públicas brasileiras. A gestão democrática, mas nos deportaremos aos questionamentos, indagado sobre como e de que forma seria essa gestão democrática. O período de 1985- 1990, se incorporou nas discussões os princípios norteadores democráticos, o estado brasileiro, fazia pouco tempo que havia resgatado o Estado Democrático de Direito, com o fim do governo militar que perdurou por 21 anos no poder. Com essa nova ordem todos os segmentos perpassaram por um reordenamento, na área educacional, perpassou por mudanças

significativas. Com a promulgação da Constituição brasileira em 1988, presenciamos uma abertura, que havia sido uma luta de todos em prol dessa democracia.

Como bem explicita Cária e Andrade (2016) inclusão do princípio da gestão democrática na Constituição de 1988 foi influenciada pelo clima dos movimentos pela redemocratização do país e ocorreu juntamente com um novo ordenamento jurídico, ancorado em um pacto federativo que elevou os municípios e estados à condição de entes federados, entidade com autonomia política, administrativa e financeira, a quem a Carta Magna conferiu o direito de organização do sistema próprio de ensino (p.12)

Com abertura política iniciada em meados da década de 1980, onde ocorreu a substituição do termo administração por gestão, e toda a organização da escola sofreu mudanças significativas na forma de gerir a escola. Iniciando nas escolas a gestão democrática, com a elaboração do PPP, e a organização dos Conselhos Escolares. Com o passar do tempo, presenciamos a mudança na forma de administrar a escola com a promulgação da lei 9394/96, a lei de diretrizes e bases de nossa educação que alterou toda a estrutura escolar e concomitante a forma de administrar a escola, que agora teria que ser uma gestão democrática com a participação de todos na escola. Nas escolas essa participação acontece na Elaboração e discussão do PPP, onde todos os membros emitem as suas opiniões e juntos constroem a proposta pedagógica.

A nossa pesquisa foi realizada no município de Guarabira-Pb, onde participaram 17 gestores, que atuam em escolas públicas municipais. Ressaltando que há predominância nesta função é basicamente feminina, de acordo com o levantamento realizado na Secretaria de Educação do Município.

Objetivo I- Averiguar como os gestores das instituições do município de Guarabira vêm tentando se adequar as exigências da Lei 9.394/96

Para que pudéssemos atingir esse objetivo tentamos responder a seguinte pergunta Como os gestores das instituições do município de Guarabira vêm tentando se adequar as exigências da Lei 9.394/96. Os gestores das escolas do município de Guarabira, admitiram que compreendem o sentido da gestão democrática na escola, da responsabilidade do gestor e tentam dialogar com seus pares no espaço escolar.

Os gestores enfatizaram que tem o entendimento e a compreensão de como acontece os mecanismos da gestão na escola: as questões pedagógicas, financeiras, burocráticas. E de como é importante o diálogo com seus pares na construção de uma escola pública e gratuita. E essa construção é possível com a participação de todos os segmentos: o gestor, os professores, os funcionários, os alunos, os pais de alunos. E afirmaram que na escola existe a Proposta pedagógica e as decisões são tomadas na coletividade.

Constatamos que os gestores compreendem o significado da gestão, e que o seu papel na escola é importante na condição da gestão democrática. A pesquisa apontou uma questão que é a escolha dos gestores; que em uma gestão democrática essa escolha dar-se-á por um processo eleitoral, com eleição, onde participam todos os segmentos da escola, entretendo verificamos que é por indicação política, não existe eleição. O gestor é indicado por um político, no caso o prefeito é que escolhe quem será o guardião dos rumos da escola. Apontou também que os gestores ao assumir a função compreendem a dinâmica da escola, por serem professores do quadro efetivo das escolas. Compreendendo a dinâmica do que deve ser feito, e de que forma será construído a proposta pedagógica da escola. Mostrando o PPP (Projeto Político Pedagógico) e os conselhos escolares como dois mecanismos que proporcionam o funcionamento da escola, um na questão pedagógica e o outro na decisão da distribuição dos recursos que a escola recebe. Corroboramos com o que está explícito na Lei 9.394/96 em seu art. 14 – os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola: II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Deixando nítido que na gestão a participação é o fator que determina as normas para uma gestão democrática na escola pública.

Objetivo II- Identificar de que forma os gestores dentro desses novos paradigmas educacionais tem conhecimento do seu papel na escola e na comunidade?

Nessa questão indagamos os gestores para identificar de que forma compreendem a nova forma de gerir a escola. Quando falo nesse paradigma refiro a Lei 9.394/96, que em seus artigos deixa claro de que forma a escola deve se adequar a essa nova maneira de gerir a escola pública.

Neste objetivo fizemos a seguinte indagação, os gestores dentro desses novos paradigmas educacionais têm conhecimento do seu papel na escola e na comunidade percebemos que a escola é o local onde acontece todas as ações e queríamos saber se há apoio por parte de outros órgãos, ou o gestor tem que resolver os problemas sem respaldo financeiro, pedagógico. E a escola tem todo o sistema de ensino, ajuda na esfera federal, do programa PDDE, com uma verba para auxiliar financeiramente na escola. E na parte pedagógica, a realização de eventos oferecidos pela Secretaria de Educação do município.

E para levar a sua comunidade até a escola afirmaram que existe o Conselho escolar, onde tem representante dos pais dos alunos, e com reuniões e eventos organizados pela gestão da escola. Logo percebemos que essa prática de reuniões é comum nas escolas, pois, é uma forma de que os responsáveis pelos alunos, participem nas discussões. E outro elemento muito importante que consegue ter um pai como representante de todos os pais da escola é no Conselho Escolar. E nesse espaço de discussão que será definido todas as ações e destinação dos recursos que a escola recebe.

A ação planejada perpassa por todos os componentes que fazem parte da escola, contribuindo para o seu funcionamento e o desenvolvimento intelectual de seus alunos.

Objetivo III-Identificar se a efetivação da gestão democrática tem ocorrido ou tem ficado centrada na pessoa do gestor.

Nessa questão os gestores foram unânimes em afirmar que o trabalho desenvolvido na escola, deve ser compartilhado, não deixando as decisões concentradas nas mãos dos gestores. Pois os desafios são enormes, é preciso sim, a tomada de decisões coletivas.

7. RECOMENDAÇÕES

Compreendendo que a implantação na gestão dos mecanismos da gestão democrática nas escolas públicas municipais de Guarabira, Paraíba tem acontecido, gradativamente nas ações dos gestores escolares, entretanto sugerimos que é necessário, como em qualquer profissão, a formação continuada, pois como a sociedade sofre mudanças e a escola está inserida dentro dela. Hoje a escola tem enfrentado que conviver com novas composições familiares, as novas tecnologias. E após o que foi verificado com o resultado da pesquisa recomenda-se:

- *Criação de um Ciclo de diálogos permanente com o objetivo de discutir e refletir os problemas da Escola;
- *Capacitação mensal do uso das TICs com toda a equipe da escola
- *Formação continuada dos Gestores com uma qualificação profissional, como um Curso de Especialização, na área de Gestão.
- *Criação de um convenio entre a Secretaria de Educação do município de Guarabira com a Universidade Estadual da Paraíba, permitindo uma assessoria efetiva, com o curso de Pedagogia;

REFERENCIAS

- Almeida, F. J. de. *A gestão de uma nova escola nos tempos das novas tecnologias*. In: Scholze, L. et al. (orgs). (2007) *Escola de gestores da educação básica: relato de uma experiência*. Brasília: INEP. p.11-26.
- Almeida, M. L. de. (2003). *Da formulação à implementação: análise das políticas públicas governamentais de educação profissional no Brasil*. 2003. 256 f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Alonso, M. (1976) *O papel do diretor na administração escolar*. São Paulo: Difel/Educ.
- Alonso, M. (1988) *O papel do diretor na administração escolar*. Rio de Janeiro: Bertrand
- Andrade, R. C. de. (2004) *A gestão da escola*. Porto Alegre: Artmed, 2004. (Coleção Escola em Ação).
- Andrade, R. O. B.; Ambori, N. (2004). *Gestão de Cursos de Administração: metodologias e diretrizes curriculares*. São Paulo: Prentice Hall.
- Andreotti, A. L.; Lombardi, J. C. & Minto, L. W. (orgs.). (2010). *História da Administração Escolar no Brasil*. Campinas: Alínea.
- Araújo, L. C. (2000). *Organização, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de Gestão Educacional*. São Paulo: Atlas.
- Araújo, A. C. de (2000). *Gestão democrática da educação: a posição dos docentes*. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília (PPGE/Unb). Brasília.
- Arroyo, M. G. (1979). *Administração da educação, poder e participação. Educação e Sociedade*. Ano I, n. 2, jan. Campinas: CEDES
- Arroyo, M. A (1983) *Administração da educação é um problema político*. Revista Brasileira de Administração da Educação, Porto Alegre. p.122-129
- Barroso, J. (2000) *O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal*. In: Ferreira, N. (org.). (2000) *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2ª ed. São Paulo: Cortez.

- Bordigon, G., Gracindo, R.V. (2000) *Gestão da Educação: o município e a escola*. In: Ferreira A, N. Aguiar, M. (org.) *Gestão da Educação: Impasses e perspectivas*. Campinas. São Paulo: Cortez.
- Brasil, MEC. Parecer CFE 251/62. *Currículo mínimo e duração do curso de Pedagogia*. Disponível em www.anped11.uerj.br/24/Silva.doc. Acesso em 14 mai. 2021.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Senado Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em maio de 2021.
- Brasil. (1996) *Lei nº. 9394, de 20 dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: Ministério da Educação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em maio de 2021.
- Brasil. (2014) *Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Plano Nacional de Educação-PNE. Diário Oficial da União, v. 26,
- Brasil. (2014) Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Os Conselhos Escolares e a construção da proposta educativa da escola. Brasília, DF: 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Ace BRASIL (Constituição, 1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. 41. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 ago. 2019.
- Brasil. (2018) *Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971*. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- Brasil (2004). Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania. Caderno 1. In: Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília-DF.
- Brito, R.O.; Carnielli, B. (2011). *Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar*. Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: UFSCar, 5(2), 26-41. Recuperado em 2 setembro 2019, de <http://www.reveduc.ufscar.br>.

- Bittar, E.C.B. (2020) Genjuridico. *Coronavirus: uma pandemia para reveras patologia sociais do cotidiano*. Disponível em: https://genjuridico.com.br/2020/04/13/coronavirus-pandemia-patologias-sociais/_ftn1. Acesso em; 10 de abril de 2020.
- Campos, C.de M. (2010). *Gestão Escolar e Docência*. Paulinas.
- Campoy, T. J. (2018). *Metodología de la Investigación Científica: Manual para elaboración de tesis y trabajos de investigación*. Marben Editora: Asunción- Paraguay.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A. *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- Chiavenato, I. (2002) TGA – *Teoria Geral da Administração*. 6 eds. rev. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2 11ª Reimpressão.
- Chiavenato, Id. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3. ed. Brasil: Elsevier Campos.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução a teoria geral da administração*, 6ª ed., Rio de Janeiro: Campos.
- Chizzotti, A. (2005). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 7.ed. São Paulo: Cortez, .
- Churchill, G. A. Jr, & Peter, J. P. (2005). *Marketing: criando valor para os clientes* (2a ed.). São Paulo: Saraiva
- Collard, J. L. (2001). *Leadership and Gender: an Australian perspective*. Educational Management & Administration. Vol 29, nº 3, pp. 343-355, Londres: SAGE Publ.
- Cury, C.R.J(2002). *Gestão democrática da educação: exigências e desafios*. RBPAE. São Paulo. v. 18, n. 2, jul/dez 2002, p. 163-174
- Cury, C. R. J. (2005). *Gestão Democráticas dos Sistemas Públicos de Ensino*. In: Oliveria, M. A. M. (org.). *Gestão Educacional: Novos Olhares, Novas Abordagens*. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes.
- Dourado, L. F. (2008). *A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil*. In: Ferreira, N. S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 6ª ed. São Paulo: Cortez.
- Ducker, P.F. (2001). *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira
- Drucker P. F. (1995). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira.
- Drabach, N. P.; Mousquer, M. E. L. (2009). *Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades*. *Currículo sem Fronteiras*, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 258-285, jul. /dez.

- Evangelista, O.; Moraes, M. C. M.; Shiroma, E. O. (2002). *Política Educacional*. Rio de Janeiro, DP&A.
- Fayol, H. (1989). *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle*, 10ª ed., São Paulo: Atlas.
- Félix, M. F. C. (1984). *Administração escolar: problema educativo ou empresarial*. São Paulo: Cortez.
- Félix, M. de F. C. (1989). *Administração escolar: ¿um problema educativo ou empresarial?* São Paulo, Cortez, autores associados.
- Feldfeber, M. e Imen, P. (2006). *A formação continuada dos docentes: os imperativos da profissionalização em contextos de reforma educativa*. in: Ferreira, N. S. C. (Org.) *Formação Continuada e Gestão da Educação*. São Paulo: Cortez Editora.
- Ferreira, N. S. C. (org.) (2000). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Ferreira, A. B. de H. (2009). *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 4. ed. Curitiba: Ed. Positivo
- Ferreira, N. S. C.; Aguiar, M. Â. da S. (Org.). (2001). *Gestão da Educação - Impasses, perspectivas e compromissos*. 2ª. Ed. São Paulo: Cortez.
- Ferreira, N. S. C. (2009). *Gestão e Organização Escolar*. Curitiba: IESDE Brasil
- Fonseca, M.; Oliveira, J. F. de; Toschi, M. S. (2004). *As tendências da gestão na atual política educacional brasileira: autonomia ou controle?* In: Bittar, M.; Oliveira, J. F. de (Orgs) *Gestão e políticas da educação*. Rio de Janeiro: DP&A, p. 53-68.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática/ educativa*. Paulo Freire. – São Paulo: Paz e Terra.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record.
- Gadotti, M. (2000). *Escola Cidadã. Educação. Coleção Questões da Nossa época*. V. 24.4 ed, São Paulo: Cortez.
- Gadotti, M. e Romão, J. E. (2004). *Autonomia da Escola*. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1).
- Gallo, M. S. (2009) Da C. A *História da formação de pedagogos no Curso de Pedagogia. Um debate identitário*. p.106

- Garay, A. Gestão. In: Cattani, A. D.; Hozlmann, L. (Org.). (2011) *Dicionário de trabalho e tecnologia*. 2. ed. Porto Alegre: Zouk.
- Gandi, D. (2004). *A Prática do Planejamento Participativo*. 12ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. Vozes.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Gohn, M. G. (2001). *Conselhos gestores e participação sociopolítica*. São Paulo: Cortez, (Coleção questões da nossa época, v.84).
- Gracindo, R. V. (2007). *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Gracindo, R. V. (2009). *O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação*. In: Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun.
- Ibge. (2017). *Divisão regional do Brasil em regiões geográficas imediatas e regiões geográficas intermediárias: Coordenação de Geografia*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Lakatos, E.M.; Marconi, M.A. (2001). *Fundamentos e Metodologia científica* 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Leão, A. C. (1939). *Introdução à administração escolar: para as escolas de professores dos institutos de educação, universidades e faculdades de filosofia, ciências e letras*. 3. ed. São Paulo: Nacional,
- Leite, R. C. (2010). *Gestão democrática na escola pública*. Universidade tecnológica federal do Paraná diretoria de pesquisa e pós-graduação especialização em educação: métodos e técnicas de ensino.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: Teoria e Prática*. Ed.5. Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2001). “O sistema de organização e gestão da escola” In: Libâneo, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. 4ª ed. Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C.; Oliveira, J. F.; Toschi, M. S. (2012). *Educação escolar: políticas estruturas e organização*. 10 ed. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C. (2013). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. Cortez.

- Lima, M. C. (2005) O método de pesquisa-ação nas organizações: do horizonte político à dimensão formal. *Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Recife, v. 3, n. 2, p. 139-154.
- Lourenço Filho, M.B. (1972) *Organização e administração Escolar: Curso básico* 6 ed. Edições Melhoramentos.
- Luck, H (2009). *Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. *Em Aberto*, Brasília, DF, 17(72), 11-33, fev./jun.
- Luck, H. (1998) *A explicitação do significado de liderança*. In: Lück, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes, 2010. Série: Cadernos de Gestão
- Luck, H. (2000) *Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. *Em Aberto*. Brasília, v.17, n. 72, p. 11-33, fev./jun.
- Luck, H. (2002) *A dimensão escola Participativa – o trabalho do gestor*. 4 eds. Rio de Janeiro: DP&A.
- Luck, H. (2006) *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis: Vozes, 132 p. (Série: Cadernos de Gestão)
- Luck, H. et al. (2008) *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5. ed. Petrópolis: Vozes.
- Luck, H., (2009) *Dimensões de gestão escolar e suas competências*, Curitiba: Editora Positivo
- Luck, H. (2010a) *A Gestão Participativa na Escola*. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes.
- Luck, H., (2010) *A gestão participativa na escola*. 8. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes. Série Cadernos de Gestão. 124p.
- Luck, H. (2011) *A Gestão participativa na Escola*. 10 eds. Petrópolis: RJ. Vozes
- Luck, H.; Freitas, K.S. de; Girlink, R.; Keith, S. (2001). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*, 5 ed, Rio de Janeiro, DP&A.
- Machado, J. P. (1956) *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. 1 ed. Lisboa/Portugal: Editorial Influencia LDA.
- Machado, C. R. S. (1999). *As vicissitudes da construção da qualidade de ensino na política pública de educação no município de Porto Alegre, de 1989 a 1996*. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Maia, B.P.; Borgoni, G. D. (2008) *Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica* – CADEP.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2001) *Metodologia do Trabalho Científico*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, J. P (1999). *Administração Escolar*. São Paulo: Atlas.
- Maximiniano, A. C. A. (2000). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à Revolução digital*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiniano, A. C. A. (2006a.) *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo, Atlas.
- . Maximiniano, A. C. A. (2010) *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 6a. Ed. São Paulo: Atlas.
- Megginson, L.C. et al (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. 4 ed. São Paulo: Harba.
- Mendonça, E. F. (2001) *Estado Patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil*. Educação e Sociedade, ano XXII, n. 75, ag. 2001
- Meirieu, P. (2005). *Os cinco lugares da escola*. In: Meirieu, P.O cotidiano da escola e da sala de aula: o fazer e o compreender. Tradução: Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed.
- Militão, A. N. A (2015) *Complexidade da Administração/Gestão Escolar: Limites e e praticas Possibilidades*. Universidade do Minho-Instituto de Educação Presidente Prudente (Tese de Doutorado) Faculdade de Ciencia Tecnologica/Uma estado Paulista.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2011). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Moretto, V. P. (2005). *Prova: um momento privilegiado de estudos, não um acerto de contas*. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A
- Motta, F. C. P; Vasconcelos, I.F.de. (2002). *Teoria da Administração*. São Paulo: Pioneira, Tompson Learning.
- Murad, A. (2007). *Gestão e espiritualidade*. São Paulo: Paulinas.
- Nascimento, M.N.M; Silva, R, A, da. (2010) *A administração escolar no Período do Governo Militar (1964-1985)*. In: Andreotti, A.L.; Lombardi, J.C.; Minto, L.W. História da administração escolar no Brasil. Campinas: Alínea.

- Nóvoa, A. (org.) (1995). *Profissão Professor*. Porto: Porto Editora.
- Ogana, M.N & Filipak, S.T. (2013) *A formação do gestor escolar*. In: XI congresso Nacional de Educação. Educare.
- Oliveira, D. de P. (2012) *Rebouças de Teoria geral da administração: uma abordagem prática / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira*. 3 ed. – São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. E. N. (2013). *Gestão escolar e políticas públicas educacionais*. Curitiba. Editora Appris.
- Oliveira, M. A.M. (org.). (2005) *Gestão Educacional: Novos Olhares Novas Abordagens*. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Padilha, P. R. (2002). *Planejamento dialógico: como construir o projeto políticopedagógico da escola*. 2ª ed. São Paulo: Cortez.
- Paiva, V. L. M. O. (2005). *Reflexões sobre ética na pesquisa*. Revista Brasileira de Linguística Aplicada (Belo Horizonte), 5(1),43-61.
- Paro, V. H. (1986) *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez: Autores Associados.
- Paro, V. H. (1988) *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas: Papirus.
- Paro, V. H. (1996) *Eleição de diretores das escolas públicas: avanços e limites da prática*. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília: v. 77, n.186, p.376-395, maio/ago.
- Paro, V. H. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática.
- Paro, V. H. (2016) *Administração escolar: introdução crítica*. 14 ed. São Paulo: Cortez.
- Paro, V. H. (2003). *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2003.
- Paro, V. H. (1992). *Gestão da escola pública: a participação da comunidade*. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. INEPE, v.73, n. 74, maio/agosto, Ática, 2003.
- Paro, V. H. (2003). *Eleições de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. São Paulo: Xamã
- Paro, V. H. (2010) *A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola*. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez.
- Paro, V. H. (2010ª) *Administração escolar: introdução crítica*. 16. ed. São Paulo: Cortez.

- Penin, S. T. S.; Vieira, S. L. (2002). *Refletindo sobre a função social da escola*. In Vieira, S. L. (Org.). *Gestão da escola – desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Penteado, Ana Elisa de A.; Bezerra Neto, Luiz. *As Reformas educacionais na primeira República (1889-1930)*. In: Andreotti, Azilde L.; Lombard, José C.; Minto, Lalo W. *História da Administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor*. Campinas: Alínea. 2010, p.76-77
- Pretto, I. (2014) *Brincar faz bem: a ludicidade como estratégia de combate à agressividade no contexto educacional*. TCC. Porto Alegre: UFRGS.
- Razzolini Filho, E.; Zarpelon, M. (2003) *Dicionário de Administração de A a Z*. Curitiba: Juruá.
- Richardson, R. J (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, J. Q. (1968) *Introdução à Administração Escolar (Alguns Pontos de Vista)*. In: Administração Escolar. Salvador: Associação Nacional de Professores de Administração
- Ribeiro, J.Q. (1938). *Fayolismo na Administração escolar das Escolas Públicas*. São Paulo: USP.
- Ribeiro, J.Q. (1952) *Ensaio de uma teoria de administração escolar*. Administração escolar e educação comparada Boletim nº 158, nº 1, USP.
- Ribeiro, A. I. M; Menin, A. M. C. (2005) *Formação do gestor educacional: necessidades da ação coletiva e democrática*. São Paulo: Arte e Ciência.
- Ribeiro, J. Q. (1986). *Ensaio de uma teoria da administração escolar*. 2º Edição revisada, anotada e ampliada por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo Saraiva.
- Ribeiro, M. L. S. (1988) *A organização escolar no contexto da consolidação do modelo agrário-exportador dependente*. In: Ribeiro, M.L.S. *História da Educação Brasileira: a organização escolar*. 15. Ed. Campinas – SP: Autores associados.
- Ribeiro, M. L. de L.; Miranda, M. I. (2013). *Diretrizes curriculares nacionais para o curso de Pedagogia: análise histórica e política*. Disponível em: Acesso em 23 de abril de 2020
- Rodrigues, R.S.G. (2016) *A gestão democrática na Educação do distrito Federal: Concepções de 1957,1995 e 2012*. (Tese de Doutorado-UNB)

- Russo, M. H. (2004) *Escola e paradigmas de gestão*. Eccos Revista Científica, São Paulo, n.1, v. 6, pp. 25-42, junho. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=>. Acesso em 12 de maio de 2019.
- Sander, B. (2007) *Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro, 2007.
- Sander, B. (1984) *Consenso e conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação*. São Paulo: Pioneira.
- Santos, C. R. dos. (2002). *O gestor educacional de uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Saviani, D. (1980) *Educação: Do senso comum à consciência filosófica*, São Paulo: Cortez.
- Saviani, D. (1996). *Política e educação no Brasil: o papel do Congresso Nacional na legislação do ensino*. 3. ed. Campinas, SP: Autores Associados.
- Saviani, D. (2008). *História da história da educação no Brasil: um balanço prévio e necessário*. Conferência de abertura do V Colóquio de Pesquisa sobre Instituições Escolares. São Paulo.
- Saviani, D. (2008) *Pedagogia Histórico Crítica*. 10ª edição Campinas. Autores Associados.
- Saviani, D. (2004) *O legado educacional do “longo século XX” brasileiro*. In: Saviani, D. (et. al.). *O legado educacional do século XX no Brasil*. Campinas, SP: Autores Associados.
- Saviani, D. (1983). *Escola e democracia: Teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política*. São Paulo, Cortez e Autores Associados.
- Saviani, D. (1996). *Os Saberes Implicados na Formação do Educador*. In: Bicudo, M. A. et. alii. (Orgs.). *Formação do Educador: Dever do Estado, Tarefa da Universidade*, pp. 143-155. São Paulo, Unesp
- Saviani, D. *A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades*. Revista Poíesis Pedagógica. V. 8, n.2, 2010, pp 4-17.
- Saviani, D. (1986) *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. São Paulo: Cortez.
- Selltiz, C.; Wrightsman, L.S; Coor, S.W. *Métodos de Pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965

- Silva, J. M. da. (1996) *A autonomia da escola pública: a re-humanização da escola*. Campinas: Papirus.
- Silva, C.S. B. da. (2006) *Curso de Pedagogia no Brasil: história e identidade*. 3 ed. Campinas: São Paulo.
- Silva, J. B. (2007). *Um Olhar Histórico Sobre a Gestão Escolar*. A Educação em Revista, Marília, 8(1), pp.21-34. Disponível em <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/educacaoemrevista/article/view/616/499> [Consultado em 08 07 2021].
- Silva, C. S. B. (2003) *Curso de pedagogia no Brasil: história e identidade*. 2. ed. rev. e ampl. Campinas: Autores Associados.
- Simon, H. (1965). *Administrative Behaviour*. New York: The Free Press.
- Stake, R. E. (2011) *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Sterchele, C.S. (2016) *Administração, Gestão Escolar, ha razões para alterações*. Mestrado em educação.PUC, São Paulo
- Souza. A.R. (2006). *Perfil da Gestão Escolar no Brasil*. 333f. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Souza, R. F. de. (2006) *Lições da escola primária In: O legado Educacional do século XX no Brasil*. 2. Ed. Campinas, SP: Autores Associados.
- Souza, R. F. (2004) *Lições da escola Primária*. In: Saviani, D. et alli. *O Legado educacional do Século XX no Brasil*. Campinas: Autores Associados.
- Souza, A. R. (2009). *Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>. Acesso em abril de 2019
- Tabachi, J. R. (1979) *O cargo de diretor de escola: origem e evolução no sistema escolar paulista*. Dissertação de mestrado em Supervisão e Currículo, São Paulo: PUCSP.
- Taylor, F.W. (1996) *Princípios de administração científica* 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Teixeira, A. S. (1961). *Que é administração escolar?* Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v. 36, nº 38, p-84-89
- Teixeira, A, S. (1968). *Pequena introdução à filosofia da educação: a escola progressiva ou a transformação da escola*. 5. ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional.

Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Editora Atlas.

Urban, A.C. Schebel, M. F. Maia, C. M. (1997) *Didática: Organização do Trabalho Pedagógico*. IESDE. Brasil 1999, Contemporâneos. Rio de Janeiro: Vozes.

Veiga, I. P. A. (2003) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas, SP: Papirus.

Veiga, I. P. A. (1998). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas, SP: Papirus.

Veiga, I.P.A. (2007). *Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico*, Campinas/SP: Papirus.

Vieira, S. L. (2004) *Escola; Funções social, gestão e política educacional*. In: Ferreira, N.S.C. Aguiar, M.A. da S. (orgs) *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromisso*. 4 ed. São Paulo: Cortez,

Werle, F. O. C. (2003) *Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica*. Rio de Janeiro. Dp&A.

Wittman, L. C & Franco, E.D.P. (2003) *Situação e Perspectivas da administração da educação no Brasil*. Brasília: ANPAE, P 27-28 (Estudos e Pesquisas nº1)

Wikipedia: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Guarabira>, acesso em 03 de abril de 2022

:

ANEXOS

ANEXO 1- FORMULARIO DE VALIDAÇÃO



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

DOCTORADO 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 Doutorado em Ciências da Educação na Universidade Autónoma de Assunção – Paraguai, intitulada: **“GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUARABIRA-PB.** Com o objetivo geral de analisar a atuação dos gestores escolares da rede municipal da cidade de Guarabira-PB – Brasil, alinhada ao processo da gestão democrática. E com os objetivos específicos: Traçar o percurso histórico do processo de administração e gestão escolar nas escolas públicas brasileiras; Descrever os papéis do gestor escolar dentro da nova proposta imposta pela legislação brasileira; Mapear a área de atuação dos gestores envolvidos na Pesquisa; Analisar a prática dos gestores no que se refere as dimensões de atuação no cotidiano escolar.

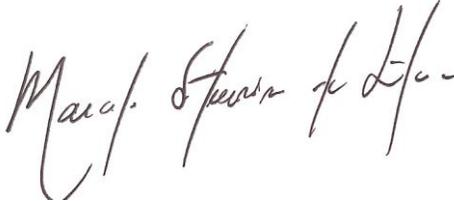
Para tanto, solicito sua atenção no sentido de avaliar e validar tal instrumento, verificando a adequação do mesmo às questões formuladas e aos objetivos constantes do projeto, bem como a coerência e a clareza na construção dessas questões. A sua concordância ou não deverá ser marcada com um (x) na coluna 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.

Validação do questionário



Profº Drº Alejandro Martins



Profº Dr. Marcelo Saturnino da Silva-UEPB



Profª Drª Ivonildes da Silva Fonseca-UEPB

ANEXO Nº 2 QUESTIONARIO DA PESQUISA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN

**FACULTADO CIENCIAS JURÍDICAS, POLITICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

QUESTIONARIO DOS GESTORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE GUARABIRA-PB

Este “Questionario” destina-se à coleta de dados da pesquisa de campo da Tese de Doutorado em Ciências da Educação na Universidade Autônoma de Assunção – Paraguai, intitulada: **“GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUARABIRA-PB.**

Antecipadamente, agradeço sua participação e contribuição na rea/lização desta pesquisa

Professora Me. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira

Professora do Departamento de Educação do Centro de Humanidades/ CH/UEPB

QUESTÕES

NOME DA ESCOLA

BAIRRO

CIDADE

QUAIS OS NIVEIS DE ENSINO QUE ATENDE?

EM QUAIS TURNOS ?

AREA () URBANA () RURAL

1º Qual é o seu entendimento sobre gestão ?

2º Como você percebe o papel do diretor no exercício de uma gestão democrática e participativa? Marque as alternativas abaixo.

- A.() atuante;
- B.() centralizador;
- C.() burocrático;
- D.() hierárquico
- E.() Autônomo
- F.() Participativo;
- G.() Desconheço
- H.() não opinou.

3º De que forma ingressou frente a gestão na escola? Qual o processo de ingresso? E quanto tempo esta atuando na gestão?

.

4º O diretor/gestor atua no interior da escola contribuindo na construção de uma gestão democrática e participativa?

- A.() Sim;
- B.() Não;
- C.() Em parte.

5º De que forma é construído no interior da escola as condições pedagógicas necessárias que proporcionam a construção de uma gestão autônoma e participativa?

Justifique:

6º Existe por parte da Secretaria de Educação do Município apoio financeiro, pedagógico? Quais e de que forma são feitos esses auxílios?

7º De que forma o Gestor agiliza ações que proporcione a participação da comunidade escolar?

- A.() Com reuniões ou Eventos na escola;
- B.() Utiliza estratégias de trabalho em grupo permitindo a diversidade de opiniões na perspectiva de uma gestão autônoma e participativa;
- C.() Não tem estratégia.

8º A Escola tem Conselho Escolar? De que forma o Conselho da escolar contribui o pleno exercício da uma gestão democrática?

9º Quem define e planeja e executa as ações que são desenvolvidas na escola::

- A.() O Diretor;
- B.() O conselho escolar e o Diretor
- C.()O Conselho Escolar, Diretor, professores
- D.() Os professores, o gestor, os alunos, os pais de alunos, ou seja, toda a comunidade escolar.

10º Qual a sua concepção de gestão democrática na escola? Marque as alternativas

- A.()E uma gestão que contribui para o desenvolvimento de todas as ações elaboradas no âmbito da escola
- B.()E uma gestão voltada para os anseios da comunidade escolar
- C.()E uma gestão centralizadora, com todas as decisões concretizadas pelo gestor
- D.()Uma gestão autoritária, que não tem atende a comunidade escolar.

11º Que tipo de saberes e conhecimento considera fundamental para sua atuação como gestor (a) na escola pública?

- A.() Saberes pedagógicos
- B.() Saberes administrativos
- C.() saberes pedagógicos, administrativos, financeiros, logísticos
- D.() Saberes financeiros e pedagógicos

12º Dentro da Proposta Pedagógica da Escola, quais são as atribuições do gestor? Marque as alternativas

- A. () mediador do processo
- B. () executor da proposta
- C. () Elaborador das discussões
- D. () Participa ativamente das discussões, dialogando com seus pares

13º .Cite os pontos positivos de ser Gestor em uma escola pública. Marque as alternativas

- A. () Conhecer todo o processo de gestar na escola pública
- B. () Contribuir para o desenvolvimento dos alunos, professores e comunidade escolar
- C. () Favorecer a capacidade de dialogar com toda a comunidade escolar.
- D. () Ser o responsável pelo trabalho coletivo na escola pública

14º Quais as mudanças que ocorreram na escola dentro de um processo de gestão democrática ? Marque as alternativas.

- A. () O apoio de todos os membros da escola na participação nas ações que foram planejadas.
- B. () A escola conseguiu reduzir a evasão na escola
- C. () A interação de todo o corpo docente, discente e a comunidade escolar.
- D. () nenhuma

15º. Quais as ações e medidas que você como gestor(a) realizou com a pandemia do covid-19 na sua escola?

16º De que forma a Universidade ou o município poderia contribuir para a gestão das escolas públicas do município de Guarabira?

- A. () Cursos de qualificação
- B. () Cursos de Orientação
- C. () Cursos de Especialização
- D. () Cursos de capacitação, qualificação, Especialização

Obrigada

ANEXO Nº 3 TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTADO CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y DE
LA COMUNICACIÓN
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA
ACADEMICO-CIENTIFICA**

Através do presente instrumento, solicitamos a Sr^a Andréa Cavalcante Monteiro Alves, Secretaria Municipal da Educação de Guarabira, Paraíba-Brasil autorização para realização da pesquisa integrante da Tese de Doutorado em Ciências da Educação a ser apresentada a Universidad Autonoma de Asuncion- PY pela aluna Mônica de Fátima Guedes de Oliveira, RG 90.6060 e RG: 519.158.044-34, residente neste município, sob a orientação da professora Dr^a Olga Aydee Gonzalez Giubi, tendo como título: **“GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUARABIRA-PB.**

A presente atividade é requisito parcial para a conclusão do Doutorado em Ciências da Educação, e tem como objetivo analisar a atuação dos gestores do município de Guarabira.

A coleta de dados

Contando com a autorização dessa instituição, colocamo-nos a disposição para quaisquer esclarecimentos

Mônica de Fátima Guedes de Oliveira
Professora Me. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira

Pesquisadora

Deferido

Indeferido
Prefeitura Municipal de Guarabira
Secretaria de Educação
Andrea Cavalcante Monteiro Alves
Secretária de Educação

Andrea Cavalcante Monteiro Alves
Assinatura e Carimbo da Secretaria de Educação do município de Guarabira-PB

ANEXO Nº 4 -Demonstrativo das Questões do Questionário

Objetivo	O questionário	Fonte
<p>Objetivo I: Averiguar como os gestores das instituições do município de Guarabira vêm tentando se adequar as exigências da Lei 9394/96.</p>	<p>1º Qual é o seu entendimento sobre gestão? 2º Como você percebe o papel do diretor no exercício de uma gestão democrática e participativa? a.() atuante; b.() centralizador; c.() burocrático; d.() hierárquico e.() Autônomo f.() Participativo; g.() Desconheço h.() não opinou. 3º De que forma ingressou frente a gestão na escola? Qual o processo de ingresso? E quanto tempo esta atuando na gestão? 4º O diretor/gestor atua no interior da escola contribuindo na construção de uma gestão democrática e participativa? () Sim; () Não; () Em parte. 5º De que forma é construído no interior da escola as condições pedagógicas necessárias que proporcionam a construção de uma gestão democrática e participativa? Justifique</p>	Gestores
<p>Objetivo II : Identificar de que forma os gestores dentro desses novos paradigmas educacionais tem conhecimento teórico do seu papel na escola e na comunidade</p>	<p>7º De que forma o Gestor agiliza ações que proporcione a participação da comunidade escolar? a.() Com reuniões ou Eventos na escola; b.() Utiliza estratégias de trabalho em grupo permitindo a diversidade de opiniões na perspectiva de uma gestão autônoma e participativa; c.() Não tem estratégia. 8º A Escola tem Conselho Escolar? De que forma o Conselho da escolar contribui o pleno exercício da uma gestão democrática? Justifique: 9º Quem define e planeja e executa as ações que são desenvolvidas na escola:: a.() O Diretor; b.() O conselho escolar e o Diretor c.() O Conselho Escolar, Diretor, professores d.() Os professores, o gestor, os alunos, os pais de alunos, ou seja, toda a comunidade escolar. 10º Qual a sua concepção de gestão democrática na escola? Marque as alternativas a.()E uma gestão que contribui para o desenvolvimento de todas as ações elaboradas no âmbito da escola b.()E uma gestão voltada para os anseios da comunidade escolar c.()E uma gestão centralizadora, com todas as decisões concretizadas pelo gestor d.()Uma gestão autoritária, que não tem atende a comunidade escolar.</p>	Gestores
<p>Objetivo III Identificar se a efetivação da gestão democrática tem ocorrido ou tem ficado centrada na pessoa do gestor:</p>	<p>11º Que tipo de saberes e conhecimento considera fundamental para sua atuação como gestor (a) na escola pública? a.() Saberes pedagógicos b.() Saberes administrativos c.() saberes pedagógicos, administrativos, financeiros, logísticos</p>	

	<p>d.() Saberes financeiros e pedagógicos</p> <p>12° Dentro da Proposta Pedagógica da Escola, quais são as atribuições do gestor?marque as alternativas</p> <p>a.() mediador do processo</p> <p>b.() executor da proposta</p> <p>c.() Elaborador das discussões</p> <p>d.() Participa ativamente das discussões, dialogando com seus pares</p> <p>13° .Cite os pontos positivos de ser Gestor em uma escola pública. Marque as alternativas</p> <p>a.() Conhecer todo o processo de gestar na escola publica</p> <p>b.() Contribuir para o desenvolvimento dos alunos, professores e comunidade escolar</p> <p>c.() Favorecer a capacidade de dialogar com toda a comunidade escolar.</p> <p>d.()Ser o responsável pelo trabalho coletivo na escola pública</p> <p>14° Quais as mudanças que ocorreram na escola dentro de um processo de gestão democrática ?Marque as alternativas</p> <p>a.()O apoio de todos os membros da escola na participação nas ações que foram planejadas.</p> <p>b.()A escola conseguiu reduzir a evasão na escola</p> <p>c.()A interação de todo o corpo docente, discente e a comunidade escolar.</p> <p>d.()nenhuma</p> <p>15°.Quais as ações e medidas que você como gestor(a) realizou com a pandemia do covid-19 na sua escola?</p> <p>16° De que forma a Universidade ou o município poderia contribuir para a gestão das escolas públicas do município de Guarabira?</p> <p>a.() Cursos de qualificação</p> <p>b.() Cursos de Orientação</p> <p>c.() Cursos de Especialização</p> <p>d.() Cursos de capacitação, qualificação, Especialização</p>	Gestores
--	--	----------

Fonte: Elaborada pela autora, 2022