

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA**  
**CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**BEATRIZ DOS SANTOS RIBEIRO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: Desafios e possibilidades na escola contemporânea**

Benjamin Constant – AM

2021

**BEATRIZ DOS SANTOS RIBEIRO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: Desafios e possibilidades na escola contemporânea**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de licenciado (a) no Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia do Instituto de Natureza e Cultura - INC/UFAM/BC.

**Orientadora:** Professora Ma. Maria Simone Ribeiro da Silva Cruz

Benjamin Constant – AM

2021

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

R484g Ribeiro, Beatriz dos Santos  
Gestão democrática : desafios e possibilidades na escola contemporânea / Beatriz dos Santos Ribeiro . 2021  
57 f.: 31 cm.

Orientadora: Maria Simone Ribeiro da Silva Cruz  
TCC de Graduação (Licenciatura Plena em Pedagogia) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Educação. 2. Escola. 3. Gestão democrática. 4. Participação. I.  
Cruz, Maria Simone Ribeiro da Silva. II. Universidade Federal do  
Amazonas III. Título

## BEATRIZ DOS SANTOS RIBEIRO

### GESTÃO DEMOCRÁTICA: Desafios e possibilidades na escola contemporânea

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de licenciado (a) no Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia do Instituto de Natureza e Cultura - INC/UFAM/BC.

**Orientadora:** Professora Ma. Maria Simone Ribeiro da Silva Cruz

Aprovado em 04 de dezembro de 2021.

#### BANCA EXAMINADORA



---

**Profa. Ma. Maria Simone Ribeiro da Silva Cruz – Presidente**

Instituto de Natureza e Cultura/UFAM/BC



---

**Profa. Dra. Marinete Lourenço Mota – Membro**

Instituto de Natureza e Cultura/UFAM/BC



---

**Profa. Dra. Jarliane da Silva Ferreira – Membro**

Instituto de Natureza e Cultura/UFAM/BC

À Deus, às minhas filhas Aylla Victória e Nocy Manuely, ao meu avô Francisco Nunes Ribeiro, meus pais Manuel Raimundo Lira Ribeiro e Francisca Alves dos Santos, aos meus irmãos e meu esposo, pelo amor e carinho, por estarem firmes e confiarem em minha capacidade. Também aos meus professores pela contribuição no meu percurso formativo.

Com amor, DEDICO

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por me conceder a vida após uma pandemia e ser meu maior apoio nos grandes desafios, por ter colocado pessoas maravilhosas nesta nova etapa de minha vida que me ajudaram a realizar mais um sonho.

Aos educadores e educadoras da Escola Municipal Professora Graziela Correa de Oliveira e a Escola Municipal Centro Educacional Social Batista Independente com quem tive meu primeiro contato em sala de aula durante os estágios.

Aos meus pais Manoel Raimundo Lira Ribeiro, Francisca Alves Dos Santos e demais membros da minha família, que estiveram comigo durante esta caminhada, ao meu esposo Richard Malafaia Tourinho por me incentivar nos momentos em que pensei em desistir, as minhas filhas que foram meu maior motivo de seguir em frente, a minha Comadre Kássia Karina Magalhães, por me ajudar em momentos de desespero com trabalhos acadêmicos e na vida. Agradeço por fazerem parte da minha trajetória acadêmica, sempre me dando força para continuar.

A todos os professores do curso de Pedagogia, em especial a professora Gilvânia Plácido, Samara Bemerguy, Max Pinheiro, Maria Auxiliadora, Josenildo Santos, Flávio Barreto, e principalmente a minha orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso, Maria Simone Ribeiro da Silva Cruz, pelo incentivo, compreensão e pela paciência, sou muito grata a você!

Ao Instituto de Natureza e Cultura, que me oportunizou ter acesso aos auxílios acadêmicos, dentre eles o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID), programa que me permitiu iniciar minha vida como futura educadora.

Agradeço a todos por estarem sempre presentes na minha vida, contribuindo para mais uma conquista importante. Muito obrigada!

“Educar é acreditar na vida, mesmo que derramemos lágrimas. Educar é ter esperança no futuro, mesmo que os jovens nos decepcionem no presente. Educar é semear com sabedoria e colher com paciência. Educar é ser um garimpeiro que procura os tesouros do coração”

Augusto Cury

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AM</b>	Amazonas
<b>APMC</b>	Associação de Pais Mestres e Comunitários
<b>BNCC</b>	Base Nacional Comum Curricular
<b>CESBI</b>	Centro Educacional Social Batista Independente
<b>EJA</b>	Educação de Jovens e Adultos
<b>ENEM</b>	Exame Nacional do Ensino Médio
<b>FUNDEB</b>	Fundo Nacional de Desenvolvimento do Ensino Básico
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
<b>PCN</b>	Parâmetros Curriculares Nacionais
<b>PIBID</b>	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência
<b>PPP</b>	Projeto Político Pedagógico
<b>SEMED</b>	Secretaria Municipal da Educação, Cultura e Desporto
<b>SISU</b>	Sistema de Seleção Unificada
<b>TCC</b>	Trabalho de Conclusão do Curso
<b>TICS</b>	Tecnologias da Informação e da Comunicação
<b>UFAM</b>	Universidade Federal do Amazonas



## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01</b>	Escola Municipal Professora Graziela Corrêa de oliveira.....	40
<b>FIGURA 02</b>	Apresentação das Estagiárias.....	50
<b>FIGURA 03</b>	Participantes da intervenção.....	50
<b>FIGURA 04</b>	Palestra Professor Mestre Selomi Bemerguy.....	50
<b>FIGURA 05</b>	Dinâmica do Espelho- aluno da EJA.....	52
<b>FIGURA 06</b>	Considerações finais da professora-orientadora.....	52
<b>FIGURA 07</b>	Lanche de encerramento.....	53

## **RESUMO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) traz como temática uma análise dos desafios e possibilidades da gestão democrática na escola contemporânea. Teve como objetivo analisar os princípios e fundamentos que caracterizam a gestão democrática. A investigação foi realizada em uma escola pública de Ensino Fundamental, situada no município de Benjamin Constant, zona de fronteira, Alto Solimões, do Estado do Amazonas. O procedimento metodológico seguiu a pesquisa qualitativa de caráter bibliográfico e de campo. Como instrumento de coleta de dados, utilizamos a observação participante. Como aporte teórico utilizamos legislações como a Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, e teóricos como Libâneo (2012), Luck (2009), Paro (1986), Saviani (1999), Gadotti (2021), Minayo (1992) Voowald (2017) e Morrin (2009). Como resultado da pesquisa, concluímos que a gestão democrática depende dos sujeitos envolvidos no cotidiano da escola, na efetivação de mecanismos de democratização. Assim, gestão compartilhada, eleição para diretores, Projeto Político pedagógico, integração da família na escola e efetivação dos colegiados escolares constituem-se como instrumentos necessários para que tenhamos uma gestão realmente democrática nas escolas brasileiras.

Palavras-chave: Educação; Escola; Gestão Democrática; Participação

## RESUMEN

Este Trabajo de Conclusión del Curso (TCC) tiene como tema un análisis de los desafíos y posibilidades de la gestión democrática en las escuelas contemporáneas. Tuvo como objetivo analizar los principios y fundamentos que caracterizan la gestión democrática. La investigación se llevó a cabo en una escuela primaria pública, ubicada en la ciudad de Benjamin Constant, zona fronteriza, Alto Solimões, en el estado de Amazonas. El procedimiento metodológico siguió una investigación bibliográfica y de campo cualitativa. Como instrumento de recolección de datos, utilizamos la observación participante. Como soporte teórico se utilizó legislación como la Constitución Federal de 1988, la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional de 1996, y teóricos como Libâneo (2012), Luck (2009), Paro (1986), Saviani (1999), Gadotti (2021), Minayo (1992) Voowald (2017) y Morrin (2009). Como resultado de la investigación, se concluye que la gestión democrática depende de los sujetos involucrados en la vida diaria de la escuela, en la realización de los mecanismos de democratización. Así, la gestión compartida, la elección de directores, el Proyecto Político Pedagógico, la integración de la familia en la escuela y la implementación de los consejos escolares constituyen instrumentos necesarios para que tengamos una gestión verdaderamente democrática en las escuelas brasileñas.

**Palabras clave:** Educación; Colegio; Gestión democrática; Participación

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1. O CAMINHO PERCORRIDO NA PESQUISA</b> .....	13
1.1. MEMORIAL ACADÊMICO E MOTIVOS DA ESCOLHA DA TEMÁTICA.....	13
1.1.1. Autobiografia.....	14
1.1.2. Formação na Educação Básica.....	15
1.1.3. Graduação.....	16
1.1.4. Motivos da escolha da temática.....	18
1.2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....	20
<b>2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA CONTEMPORÂNEA</b> .....	22
2.1. FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO E DA GESTÃO DEMOCRÁTICA....	22
2.2. DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS .....	24
2.2.1. Gestão administrativa .....	24
2.2.2. Gestão de Pessoas .....	25
2.2.3 Gestão Pedagógica.....	26
2.3. O GESTOR ESCOLAR DO SÉCULO XXI.....	28
2.3.1. Conhecimento técnico-científico .....	30
2.3.2. Liderança e humanização no trabalho .....	29
2.3.3. Gestão compartilhada .....	30
2.4. ELEMENTOS PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	32
2.4.1. Projeto Político Pedagógico .....	32
2.4.2. Conselho Escolar .....	33
2.4.3. Escolha da equipe gestora pela comunidade escolar.....	35
2.4.4. Parceria família e escola .....	36
<b>3.RESULTADO E DISCUSSÕES: PERCEPÇÕES A PARTIR DA OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA</b> .....	40
3.1. OBSERVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO ATIVA NA ESCOLA.....	40
3.2. A GESTÃO E A ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL DA ESCOLA .....	40
3.3. GESTÃO ESCOLAR E RELAÇÃO INTERPESSOAL.....	42
3.4. MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO .....	44
3.5. UM RELATO CIRCUNSTANCIADO DA EXPERIÊNCIA DE INTERVENÇÃO.....	46
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	52
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	5353

## INTRODUÇÃO

A pesquisa enquanto princípio educativo se constitui como ferramenta necessária para o desenvolvimento intelectual do acadêmico em processo de formação profissional. Neste sentido, realizar esta investigação nos permitiu aprimorar os conhecimentos acerca dos princípios e fundamentos da Gestão Democrática e como se contextualiza e efetiva na escola.

Assim, ao propormos investigar a temática “**Gestão Democrática: desafios e possibilidades na escola contemporânea**” constituem-se como resultado das experiências acadêmicas, no campo teórico e prático, em particular, no Estágio Supervisionado na Gestão Educacional, componente curricular obrigatório do curso de Pedagogia, como possibilidade de, a partir de dados empíricos, verificar como se constitui a gestão democrática e sua importância para a organização da escola.

Como objetivo geral, nos propomos analisar os princípios e fundamentos que caracterizam a gestão democrática no espaço escolar. E para alcançar o objetivo geral, elencamos três objetivos específicos: Compreender o conceito de gestão escolar, analisar como se efetiva a atuação do gestor como articulador das atividades desenvolvidas na escola e analisar os mecanismos de democratização desenvolvidos na escola.

O procedimento metodológico seguiu a pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico e de campo. Como instrumento de coleta de dados, utilizamos a observação participante durante o Estágio Supervisionado na Gestão Educacional em 2019.

Como aporte teórico, utilizamos legislações como a Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, e teóricos como Libâneo (2012), Luck (2009), Paro (1986), Saviani (1999), Gadotti (2021), Minayo (1992) Voowald (2017) e Morrin (2009).

O trabalho está dividido em três capítulos: O primeiro aborda “O Caminho percorrido na pesquisa”, o segundo trata da “Gestão democrática e participativa na escola contemporânea”, e o terceiro, apresentamos o “Resultado e discussões: Percepções a partir da observação participativa”.

Desta forma, o trabalho procurou demonstrar a importância da gestão democrática diante dos desafios impostos à escola contemporânea, como possibilidade de estabelecer no

cotidiano da escola a gestão compartilhada, através da ação de todos os segmentos que nela atuam, com a finalidade de construir um projeto de educação pautado na democracia, cidadania e inclusão de todos que participam da instituição escolar.

## 1. O CAMINHO PERCORRIDO NA PESQUISA

Este capítulo trata do percurso metodológico da investigação, o memorial acadêmico e a escolha da temática da pesquisa.

### 1.1 MEMORIAL ACADÊMICO E MOTIVOS DA ESCOLHA DA TEMÁTICA

O memorial tem por finalidade apresentar um relato histórico contendo os fatos e acontecimentos que constituíram a trajetória acadêmica profissional da discente.

Segundo Severino (2000, p. 175):

O Memorial constitui, pois, uma autobiografia, configurando-se como uma narrativa simultaneamente histórica e reflexível. Deve então ser composta sob a forma de um relato histórico, analítico e crítico, que dê conta dos fatos e acontecimentos que constituíram a trajetória acadêmico-profissional de seu autor, de tal modo que o leitor possa ter uma informação completa e precisa do itinerário percorrido. Deve dar conta também de uma avaliação de cada etapa, expressando o que cada momento significou as contribuições ou perdas que representou.

Compreendemos que o memorial é bastante significativo na vida pessoal, acadêmica e profissional, pois relembra acontecimentos que marcaram nossas vidas, podendo ser algo maravilhoso, e ao mesmo tempo sofrido, o elo da balança da vida que dá a possibilidade para que outras pessoas venham conhecer não só o seu trabalho, mas sua trajetória de vida desde a educação infantil até a sua formação acadêmica, enfatizando sua relevância quando se trata de ter uma percepção mais qualitativa do significado dessa história.

O memorial é um documento elaborado passo a passo, no qual são relatadas as impressões sobre a aprendizagem, os acertos, as vitórias, os avanços e os retrocessos.

Conelly e Clandinin (1995, p.11) consideram que o homem é essencialmente um contador de histórias, que extrai sentido do mundo pelas histórias que conta. Nas palavras dos autores

[...] a razão principal para o uso da narrativa na investigação educativa é que nós seres humanos somos organismos contadores de histórias, organismo que individual e socialmente, vivemos vidas relatadas. O estudo da narrativa, portanto, é o estudo da forma em que os seres humanos experimentam o mundo. Dessa ideia geral se deriva a tese de que a educação é a construção e a reconstrução das histórias pessoais e sociais, tanto os professores como os alunos são contadores de histórias e também personagens nas histórias dos outros e em suas próprias.

Portanto, nessa definição vemos a importância do memorial no processo de formação profissional, pois traz voz aos futuros profissionais, por meio de análise de sua trajetória pessoal e educacional, permitindo-nos lembrar e repensar a possibilidade de construir e transformar nossas experiências e práticas pedagógicas.

### **1.1.1. Autobiografia**

Eu, Beatriz dos Santos Ribeiro, filha de Francisca Alves dos Santos e Manoel Raimundo Lira Ribeiro, nasceram no Município de Tabatinga, no dia 03 de fevereiro de 1995 no Estado do Amazonas. Além de meu pai e minha mãe, tenho 04 (quatro) irmãos: Bruno, Matheus, Francisca e France, infelizmente, France desapareceu na praia com 05 (cinco) anos de idade, eu na época, tinha apenas 02 (dois) anos.

Meu pai hoje com 48 anos e a escolaridade de ensino médio incompleto, trabalha de carteira assinada como carpinteiro, mas antes trabalhava apenas fazendo bico, de forma autônoma, para que nada nos faltasse dentro de casa.

Sempre teve um temperamento forte, com pensamentos críticos, não muito flexíveis, sua infância foi bem sofrida e sua educação bem rigorosa, por esse motivo sempre batalhou para que não passássemos pelas mesmas dificuldades de seu passado. Sempre tivemos um bom relacionamento de pai e filha, me educou de uma forma bem rígida que antes não entendia, mas hoje se não fosse por ele talvez estivesse perdida no mundo.

Minha mãe, hoje com 46 anos, sempre foi autônoma, na sua juventude tinha o sonho de ser advogada, mas por vir de uma família de agricultores e bem humilde não teve a oportunidade de realizar esse sonho, não conseguindo ingressar na universidade. Estudou apenas até o ensino fundamental, na época que a minha irmã do meio desapareceu, acabou perdendo a vontade de tudo, depois de certo tempo, tentou retomar os estudos, mas não

concluiu, para não ficar parada começou a revender produtos da Avon e roupas. Hoje continua trabalhando com roupas e montou seu próprio negócio.

Morava com os meus pais no município de Tabatinga, quando meu pai deu baixa do quartel eu já tinha meus 07 (sete) anos de idade, foi quando nos mudamos para o município de Benjamin Constant onde morei com eles até meus 24 (vinte e quatro) anos de idade.

Recordo da minha casa de madeira de dois andares e na frente um pequeno bar que meu pai administrava, foi a maneira que ele encontrou de investir o dinheiro que havia recebido quando saiu do exército, com o passar do tempo renovou a casa e montou um pequeno comércio, o que nos sustentou durante muitos anos.

Tive uma infância magnífica, saudável, feliz, sempre tive bons amigos, apesar de ter apenas dois anos de idade quando minha irmã desapareceu na praia, mas cresci vendo fotos e vendo o sofrimento de minha mãe e passei a entender o que realmente havia acontecido e aquele vazio foi crescendo dentro de mim, hoje não sabemos se ela está viva ou não.

### **1.1.2. Formação na Educação Básica**

Meu primeiro contato educacional foi numa escola chamada José Carlos Mestrinho mais conhecida como Botinho localizado na avenida da amizade (centro) no município de Tabatinga - AM. Comecei a estudar com 03 (três) anos de idade, minha alfabetização foi feita pela Professora “Cajoeira” em uma escolinha particular de reforço, uma excelente profissional e graças a ela minha alfabetização foi bem desenvolvida.

Após meu pai sair do exército brasileiro nos mudamos para Benjamin Constant, onde iniciei meu ensino fundamental na Escola pública Graziela Corrêa de Oliveira. Naquela época, o modo de ensinar dos professores era bastante tradicional, exceto uma professora que marcou profundamente minha vida. Seu nome era “Rosângela” e era totalmente diferente dos outros professores, suas aulas eram bem dinâmicas e proveitosas para o desenvolvimento infantil. Ela não sabe, mas sou muito grata pelo que fez por mim na escola, foi através dela que tive vontade de atuar na educação.

Em 2010 passei a estudar na escola Estadual Imaculada Conceição no município de Benjamin Constant, na época era a única escola que havia Ensino Médio, ali foi onde conheci diversos professores que ainda trabalhavam com o método tradicional, que na



minha concepção se aproximava muito com a “educação bancária”. Mas também encontrei professores com metodologias diferenciadas, realmente focadas no aluno, que nos ajudavam a aprender com prazer. Havia neles uma preocupação com a qualidade do ensino, com o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos, preparando-os para um futuro promissor.

Concluí meu Ensino Médio no ano de 2012, e essa escola foi muito importante em meu percurso formativo, pois foi onde tive noção e a grande oportunidade de me preparar para um vestibular. Na escola também fiz várias amizades e hoje me restaram apenas boas lembranças de bons colegas e muitos amigos que ganhei para a vida toda, muitos já faleceram, outros se perderam na vida e uma pequena parte deles viajaram em busca de um futuro melhor.

### **1.1.3. Graduação**

Ainda em 2012 fiz a prova do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e lancei minha nota para o Sistema de Seleção Unificada (SISU). Minha primeira opção foi “Biologia e Química” e a segunda, “Pedagogia”, no entanto, fiquei na lista de espera. Pouco tempo depois saiu novo resultado e consegui alcançar pontuação para o curso de pedagogia, não era o que eu realmente queria meu sonho sempre foi ser psicóloga, mas por questões financeiras não pude ainda realizar este sonho.

Com 18 (dezoito) anos ingressei na universidade, as aulas iniciaram no dia 03 de novembro de 2013, numa sala de 40 alunos aproximadamente. No início foi muito difícil, era tudo muito novo, completamente diferente de como imaginava no Ensino Médio.

No primeiro período tivemos sete disciplinas: Introdução à Filosofia; Introdução a Pedagogia; Introdução a Antropologia; Metodologia do Estudo e da Pesquisa; Psicologia Geral; Língua Portuguesa I; Sociologia Geral. Durante esse período alguns professores nos causavam medo e tinham metodologias bem tradicionais, a famosa educação bancária, pois os alunos não podiam questionar, debater, argumentar, opinar. Como era nosso primeiro contato com a faculdade chegamos a pensar que todos os professores eram iguais, mas

depois que tivemos contato com outros professores vimos que não era bem assim, os demais eram compreensíveis e excelentes profissionais.

No ano de 2014 já estávamos no 2º período, e já bem mais adaptados ao ambiente tivemos as disciplinas de: Saberes Tradicionais; Psicologia da Educação e Desenvolvimento; Língua portuguesa II; Filosofia da Educação; História e Legislação Educacional; Prática da pesquisa pedagogia I e Princípios da Gestão. Foi um período muito bom e conseguimos concluir no tempo normal.

Nas férias foram ofertadas duas disciplinas: Informática Básica e Metodologia da Matemática nos Anos Iniciais. Para esta última disciplina foi lotado um professor de Manaus, suas aulas eram bastante criativas, chamando atenção de todos, ficamos admirados com a metodologia utilizada, com a forma criativa como mediava seus conhecimentos, foi um dos professores que mais nos inspiraram na graduação.

No 3º período tivemos mais 07 (sete) disciplinas, a mais interessante foi a disciplina de “Fundamentos da Educação Ambiental” ministrada pelo professor Gabriel Zanata. Com ele tivemos aulas práticas, saímos daquela rotina de sala de aula, fizemos trilha, fomos conhecer a parte externa da instituição, conhecemos igarapés do município e produzimos documentários com a temática de preservação ao meio ambiente.

Outra disciplina que também chamou muita atenção foi a de “História da Educação”, ministrada pela Professora Oderlene Bráulio, com ela tivemos a oportunidade de apresentar uma peça teatral sobre “Roma Antiga”, enfatizando a “história da educação nos primórdios das civilizações”.

No 4º período já foi um pouco mais complicado, pois exigiu bem mais esforço e dedicação. Ficamos sobrecarregados de trabalho, foram ofertadas 07 (sete) disciplinas: Sociologia da Educação; Didática I; Novas Tecnologias da Informação/Comunicação; Educação de Jovens e Adultos, Princípios e Métodos da Educação Infantil I; Prática da Pesquisa Pedagógica III.

A maior dificuldade nesse período foi na disciplina de “Didática I”, ministrada pela professora Ana Lucia. Foram noites sem dormir em preparação para apresentar o seminário no qual seríamos avaliados em muitos quesitos: postura didática, domínio de conteúdo e outros. Mas ao final do período vimos que todo esforço e dedicação valeram a pena.

O 5º período também foi muito difícil, tivemos as disciplinas de Didática II; Arte na Educação Infantil e nos Anos Iniciais; Princípios e Métodos da Educação Infantil; Prática da Pesquisa Pedagógica IV e Fundamentos da Educação Especial. Foi um período com muitos trabalhos e, particularmente de muitos desafios e problemas, pois foi quando perdi meu avô paterno, tendo que realizar meus trabalhos acadêmicos e ao mesmo tempo suportar a dor da perda.

No 6º período tivemos as disciplinas de Libras; Psicologia da Aprendizagem; Literatura Infantil, ministrada pela professora Marinete Lourenço Mota, na qual fizemos apresentações de histórias infantis por meio de peças teatrais, fantoche, teatro de sombras, portfólio. Fizemos também as disciplinas Política Educacional e Organizacional do Ensino Básico e Prática da Pesquisa Pedagógica V.

No ano de 2016 fui acometida de alguns problemas psicológicos, enfrentei uma grande depressão, que me levou a tentativa de vários suicídios, não conseguia mais me concentrar nas aulas, nem interagir com as pessoas, minhas notas eram cada vez mais baixas, motivos que me fizeram desistir no segundo semestre do 7º período.

Fui em busca de tratamento psicológico e durante esse período passei a trabalhar, depois retomei os estudos, mas descobri que estava grávida, tive problemas durante a gravidez e desisti novamente e passei mais de 02 (dois) anos sem estudar.

Atualmente estou morando na minha cidade natal, Município de Tabatinga-AM, com duas filhas e um companheiro, conclui as disciplinas de Estágio Supervisionado na Gestão Educacional; Cultura e Identidade Étnicas; Gestão e Relações Humanas e Avaliação Educacional e Institucional e estou em busca de concluir as disciplinas que me restam para conseguir colar grau.

#### 1.1.4 Motivos da escolha da temática

Ter participado do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID) foi importante no meu percurso formativo, pois me permitiu conhecer o papel do professor na educação infantil e nos anos iniciais, e a não identificação com a docência nessas etapas de ensino.

A disciplina de Estágio Supervisionado na Gestão Educacional foi de suma importância na minha caminhada acadêmica, pois me identifiquei profundamente com as atividades da gestão, tendo curiosidade em pesquisar mais sobre a atuação do gestor escolar no contexto da gestão democrática. Foi daí que surgiu o interesse em desenvolver essa temática no meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). A discussão realizada na pesquisa é oriunda do estágio na Gestão Educacional, disciplina que me fez descobrir o amor pela Pedagogia, estabelecendo o interesse em atuar nessa área da Educação com dedicação, compromisso e competência.

## 1.2 PERCURSOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Partimos do princípio que para conhecer os elementos que envolvem a pesquisa, é necessário escolher uma metodologia que dê conta de responder o que queremos investigar. Nesse sentido, a pesquisa sobre “A Gestão democrática: desafios e possibilidades na escola contemporânea” é orientada por uma abordagem qualitativa de pesquisa, que parte do

[...] fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significações e relações que os sujeitos concretos criam em suas ações (CHIZZOTTI, 2001, p. 79).

Deste modo, a pesquisa qualitativa nos ajuda a compreender a realidade social e o comportamento humano, no caso de nosso objeto de estudo, se a atuação do gestor ocorre de forma democrática.

Minayo (1992, p.68) ressalta que a pesquisa qualitativa é uma análise de dados coletados e chama atenção para três obstáculos para que seja eficiente.

O primeiro diz respeito à ilusão do pesquisador em ver as conclusões, à primeira vista, como “transparente”, ou seja, pensar que a realidade dos dados, logo de início, se apresenta de forma nítida a seus olhos. Quanto maior for a familiaridade que o pesquisador tenha em relação àquilo que ele está pesquisando, maior poderá ser sua ilusão de que os resultados sejam óbvios numa primeira visão. Essa ilusão pode nos levar a uma simplificação dos dados, nos conduzindo a conclusões superficiais ou equivocadas. O segundo obstáculo se refere ao fato de o pesquisador se envolver tanto com os métodos e as técnicas a ponto de esquecer

os significados presentes em seus dados [...]. Por último, o terceiro obstáculo para uma análise mais rica da pesquisa relaciona-se à dificuldade que o pesquisador pode ter em articular as conclusões que surgem dos dados concretos com conhecimentos mais amplos ou mais abstratos.

Utilizamos também a pesquisa bibliográfica e de campo, como fontes para aprofundamento, compreensão e análise da temática de estudo. Para Gil (2002) a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema. A pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas.

A pesquisa bibliográfica é a habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica necessariamente a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficos não dispensa, pesquisas bibliográficas. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010, p. 25).

A pesquisa de campo também é umas das etapas metodológicas que utilizamos para a pesquisa científica, correspondeu à observação, coleta de dados e análises do campo da pesquisa.

O trabalho de campo consiste no recorte empírico da construção teórica elaborada no momento. Essa etapa combina entrevistas, observações, levantamento de material documental, bibliográfico, institucional etc. ela realiza um momento relacional e prático de fundamental importância exploratória, de confirmação ou efetuação de hipóteses e construção de teorias (MINAYO, 1992, p. 42).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a “observação participativa” realizada na Escola Graziela Corrêa de Oliveira, no município de Benjamin Constant-AM durante o Estágio Supervisionado na Gestão Educacional no ano de 2019, situando nossas análises nos fundamentos e princípios da gestão democrática, tendo como foco a atuação da gestão escolar.

## 2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA CONTEMPORÂNEA

Neste capítulo abordaremos sobre a gestão democrática e participativa, seus princípios, fundamentos, dimensões, competências e os elementos para sua efetivação no espaço escolar.

### 2.1. FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO E DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Sabemos que a educação é a principal responsável pela formação do indivíduo social, ocorre em diferentes espaços e de diferentes maneiras. Para Saviani (1999) o homem não nasce homem, mas é humanizado na sociedade e por outros homens, é a esse processo que se chama educação. Por sua vez, para Libâneo (2013) a educação compreende os processos formativos que ocorrem no meio social, nos quais os indivíduos estão envolvidos de modo necessário pelo simples fato de existirem socialmente.

As duas definições nos levam a compreensão de que a educação é parte inseparável do homem, e pode acontecer nas mais diferentes esferas da vida humana, o homem torna-se homem pela educação. Desde o nascimento até sua vida adulta passa por diferentes processos educacionais que podem ser informais ou formais. O familiar, o grupo de amigos, a igreja, a escola, todos são ambientes onde ocorre a educação, pelos quais o homem se forma como ser social.

Deste modo, situamos duas formas de educação: a formal (intencional) e informal (não-intencional). A educação não formal é aquela educação onde ocorre fora do ambiente escolar, e a educação informal refere-se “as influências do meio humano, social, ecológico e cultural as quais o homem está exposto” (LIBÂNEO, 2012, p.236).

Ambas se complementam e fazem do homem um ser social como dito anteriormente. Porém, para desenvolvimento deste trabalho, situamos nossa reflexão na educação formal (intencional), aquela que segundo Libâneo (2012) ocorre ou não em instâncias de educação escolar.

Assinalamos neste estudo, em particular, a educação escolarizada, aquela que ocorre nas escolas, onde a educação se dá de forma organizada, sistemática, que possibilita os indivíduos aproveitar e interpretar outras influências educativas., o que significa dizer que a prática educativa, e especialmente os objetivos e

conteúdos de ensino e o trabalho docente, estão determinados por fins e exigências sociais, políticas e ideológicas (LIBÂNEO, 2012, p. 45).

Ainda segundo Libâneo (2012) as concepções de educação escolar referem-se a determinados modos de compreender as modalidades de educação, as funções sociais e pedagógicas da escola, os objetivos educativos, as dimensões da educação, os objetivos de aprendizagem, o currículo, os conteúdos e a metodologia de ensino, as formas de organização e gestão.

No contexto da educação escolarizada, temos a gestão escolar, antes conhecida como Administração Escolar, que segundo Beber (2013) tinha por fundamento sistematizar as práticas administrativas, direcionar ou gerir pessoas, negócios e seu objetivo era apenas alcançar metas financeiras. Podemos ver que de forma evolutiva, o administrador escolar ganhou novas conotações e nomenclatura denominada hoje de “Gestão Escolar”, que por sua vez não administra apenas recursos, ao incorporar muitas competências de forma colaborativa para alcançar a aprendizagem dos alunos e a qualidade de ensino.

Portanto, a gestão escolar é a forma de administrar a escola como um todo, como um completo desenvolvimento educacional, o gestor é o profissional responsável em atuar nas necessidades de cada setor da escola, promovendo uma melhor relação e desenvolvimento das atividades pedagógicas.

Para a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9394/96, no artigo 2º

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

Para que a educação se desenvolva de forma plena, é necessário que as escolas tenham o seu ensino baseado nos princípios que são expostos no artigo 3º da LDB, proporcionando:

- I – Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV – Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – Valorização do profissional da educação escolar;

- VIII – Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – Garantia de padrão de qualidade;
- X – Valorização da experiência extra-escolar;
- XI – Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Os fundamentos básicos para que se tenha uma gestão democrática, está presente nos artigos 12 e 13 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, assim descritos:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;
- VIII – Notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I – Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II – Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III – Zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV – Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V – Ministras os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI – Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Para que a gestão democrática aconteça na escola, o gestor deverá contar com a participação de todos os segmentos que compõem a instituição de ensino, a participação efetiva da comunidade escolar, pais professores, estudantes, colegiados e demais funcionários. Todos são importantes para sua efetivação, pois, é a partir dela que se conquista a cidadania, numa compreensão do verdadeiro significado social das relações que são construídas no cotidiano escolar.

A gestão democrática orienta os procedimentos pedagógicos e administrativos de uma instituição escolar, contribuindo para a formação de cidadãos capazes de lutar por uma



sociedade pautada na igualdade de classe e gênero, valorizando a pluralidade e as diferenças.

Portanto, a gestão escolar envolve várias dimensões, dentre as quais se destacam: gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão de pessoas que, para este estudo, configuram-se como importantes segmentos, em um processo de interdependência, em constante sintonia para o bom funcionamento da instituição. Desenvolvendo de forma eficiente todas essas funções, o gestor poderá contribuir para um melhor desempenho escolar.

## 2.2. DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS

A gestão escolar se constitui em função e atividade desenvolvida na instituição escolar para que se consiga administrar uma escola de maneira organizada e mais eficiente possível.

Para este estudo, centramos nossas reflexões na Gestão Administrativa, Gestão de Pessoas e Gestão Pedagógica. Consideramos que o gestor escolar precisa agregar essas dimensões para superar os desafios impostos à escola do século XXI.

### 2.2.1. Gestão administrativa

Ter competência técnica é umas das principais qualidades do gestor no contexto da administração escolar, quando recai sobre ele a responsabilidade por tudo que acontece no espaço da instituição, os recursos aplicados, as atividades pedagógicas desenvolvidas, a organização da estrutura física, o desenvolvimento das funções de trabalho e a articulação da família com pais e demais integrantes da comunidade em torno da escola.

Para que o Projeto Político Pedagógico seja efetivado com qualidade, faz-se necessária uma gestão administrativa comprometida, atenta a todos os aspectos que envolvem essa dimensão.

A administração da escola, envolvendo recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, foi o foco da ação do diretor no tempo da escola conservadora, elitista e orientada pelo paradigma positivista, que via os processos educacionais fragmentados e atua sobre eles, um de cada vez e com um valor em si mesmo, para garantir a qualidade de ensino (LUCK, 2002 p.106).

A autora revela que a administração não é um elemento isolado, o gestor escolar é o responsável por alinhar os diversos setores de maneira que conversem entre si, estabelecendo metas e criando mecanismos de participação de acordo com a filosofia da instituição escolar, trabalhando desta forma, vemos a gestão democrática sendo exercidos, todos trabalhando em conjunto com um único objetivo que é a qualidade e melhoria da educação escolar.

Compete ao gestor gerenciar, promover, orientar e zelar para que as atividades da escola aconteçam com êxito. Se assim fizer, a escola estará bem encaminhada, pois um bom gestor precisa estar sempre bem articulado com os funcionários, por mais que cada um saiba o que fazer de acordo com sua função, é necessário que o gestor esteja sempre verificando o andamento das funções estabelecidas, não como um fiscal, mas como articulador do processo educativo.

Administrar de forma competente é assegurar segundo Luck (2009) a constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para cidadania e respeito ao meio ambiente. Portanto, a gestão administrativa é fundamental para a orientação, direção e organização da escola.

### **2.2.2. Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é uma prática essencial para o desenvolvimento de uma gestão escolar envolvida e sintonizada com os profissionais que efetivam a prática educativa. Ela representa a alegria, motivação, compreensão das diferenças e acolhimento das contribuições de cada funcionário a partir de sua função. A gestão de pessoas, portanto, é um investimento na valorização do trabalhador no espaço escolar.

Existem alguns pilares da gestão de pessoas que consideramos importantes para alcançar os resultados esperados, são eles: Motivação, respeito, valorização dos funcionários, liderança, comunicação, e trabalho em equipe.

Sabemos que pessoas motivadas são mais produtivas, mais ágeis e fazem seu trabalho com mais amor, mais competência, fazendo do seu local de trabalho um ambiente

mais aconchegante e harmônico. O exemplo precisa partir do gestor, ele é o líder educacional que deve ser espelho para instituição.

A comunicação é outro elemento importante, não utilizar do cargo como instrumento para ou autoritarismo. A boa comunicação promove o diálogo, imbuído de respeito. Exemplos como: mau humor, chamar atenção dos funcionários na frente de outras pessoas, refletem a não utilização dos elementos apontados acima.

Tais atitudes podem causar um clima desagradável e de hostilidade na escola, promovendo a desmotivação e a falta de comunicação.

Luck (2009) ressalta que deve existir na instituição a “prática de um bom relacionamento interpessoal e a comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positiva na comunidade escolar” (p, 81).

De acordo com a autora verificamos a importância da gestão de pessoas na escola, afirmando que:

A gestão de pessoas, de sua atuação coletivamente organizada, constitui-se, desse modo, no coração do trabalho da gestão escolar. Essa gestão corresponde à superação do sentido limitado de administração de recursos humanos para a gestão escolar que se assenta sobre mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia é talento, coletivamente organizado, voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009, p.82).

A gestão coletivamente organizada, de valorização dos profissionais alcança metas determinadas, pois o gestor consegue que os demais funcionários expressem sentimentos e atitudes coletivas, desestimulando a individualidade, a empatia, a desmotivação, o desinteresse e a falta de compromisso.

### **2.2.3 Gestão Pedagógica**

A gestão pedagógica é o “coração da escola”, é nela que encontramos a essência da educação escolarizada dos processos formativos dos alunos, portanto, está ligada diretamente às atividades escolares, atuando diretamente na formação e desenvolvimento

de competências e habilidades pessoais e profissionais dos alunos. É ela que direciona o planejamento e, principalmente, o Projeto Político Pedagógico.

[...] A responsabilidade pela sua efetividade permanece sempre com o diretor da escola, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e a avaliação do trabalho pedagógico exercido pelos professores e praticado na escola com um todo (LUCK 2009, p. 94).

De acordo com a autora é importante elaborar o Projeto Político Pedagógico, ele passa por várias etapas, sendo elas: a elaboração, execução, monitoramento e avaliação. Consideramos ser o PPP o coração da gestão pedagógica, pois nasce de um planejamento coletivo, devendo o gestor monitorar a execução, acompanhar o desenvolvimento das atividades em um processo de avaliação permanente, ações orientadas por um objetivo principal: a aprendizagem dos alunos.

A gestão pedagógica está associada à mobilização de recursos e estruturação de processos da área educacional da escola, porém, esse desenvolvimento deve estar sempre voltado ao processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Além disso, o gestor e o coordenador pedagógico são os principais responsáveis por essa dimensão, o gestor coordena, orienta, mas é o coordenador pedagógico o responsável pela efetivação dos procedimentos oriundos da gestão pedagógica. É ele que deve integrar todas as informações e objetivos pedagógicos, cabe ao gestor acompanhar e orientar seu trabalho, ambos envolvidos no processo educacional e no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, isso incluindo os professores e toda a comunidade escolar.

[...] a organização escolar funciona com base em dois movimentos inter-relacionados: de um lado, a estrutura e a dinâmica organizacional atuam na produção das ideias, dos modos de agir, das práticas profissionais dos professores; de outro, estes são participantes ativos da organização, contribuindo para a definição de objetivos, para a formulação do projeto político-curricular, com a atuação nos processos de gestão e de tomadas de decisão (LIBÂNEO, 2012, p.427).

As tomadas de decisão não devem ser feitas sem antes avaliar, não deve partir apenas do gestor, pois sabemos que o Projeto Político Pedagógico é elaborado por toda a comunidade escolar, a cada tomada de decisão o gestor deve unir a comunidade escolar na tomada de uma decisão final, mesmo diante das divergências.

A concepção “planejar, executar, monitorar e avaliar” é necessária na ação da gestão pedagógica. A título de exemplo, planeja-se e elabora-se os projetos pedagógicos, o calendário escolar; executa-se, monitora-se e avalia-se. Acontece que alguns elementos podem ocorrer ao mesmo tempo, a avaliação, por exemplo, não acontece apenas no final da execução de uma atividade pedagógica, mas durante o processo.

[...] a organização escolar entendida como comunidade democrática de aprendizagem transforma a escola em lugar de compartilhamento de valores e de práticas, por meio do trabalho e da reflexão conjunta sobre planos de trabalho, problemas e soluções relacionados à aprendizagem dos alunos e ao funcionamento da instituição (LIBÂNEO, 2012, p.248).

Quando falamos que a gestão pedagógica é o coração da escola, é nesse sentido, pois influencia diretamente na vida dos alunos, na sua formação educacional e social, todo trabalho ou projeto elaborado na gestão pedagógica é sempre voltado aos alunos, seu objetivo é o ensino-aprendizagem, pois estão formando pessoas para que assim tenhamos uma educação de qualidade.

### 2.3. O GESTOR ESCOLAR DO SÉCULO XXI

Assumir uma gestão escolar em pleno século XXI não é fácil, o gestor precisa estar atento às mudanças que acontecem na sociedade, pois são muitos os desafios: a violência no espaço escolar, a falta de participação da família no processo formativo dos alunos, de acesso as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICS), de acesso à internet, da oferta de um ensino atento aos interesses dos alunos. Esses são apenas alguns exemplos que nos levam a refletir sobre quão desafiador é o trabalho do gestor escolar.

Como ser um bom gestor, sem conhecer os desafios que a sociedade apresenta? Conhecendo, como enfrentá-los?

Apresentamos a seguir três possibilidades que acreditamos contribuir com o debate de que o gestor do século XXI atento as mudanças da sociedade, precisa ter conhecimento técnico-científico de todas as áreas da educação para propor soluções, pondo em prática uma gestão compartilhada e humanizada.

### **2.3.1. Conhecimento técnico-científico**

Enfrentar os desafios do Século XXI exige do gestor entender sobre educação, conhecer seus fundamentos legais, pois

[...] a ação do gestor escolar será tão limitada quão limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho (LUCK, 2009, p. 14).

Para assumir a gestão de uma escola, é preciso conhecer a legislação da educação e as políticas educacionais, principalmente referentes à etapa ou modalidade de ensino que faz parte. Se o gestor é o principal articulador do PPP, precisa conhecer seu amparo legal, fundamentos, formas de elaboração e efetivação na escola. Se temos uma Base Nacional Comum Curricular (BNCC) que orienta a elaboração dos currículos das escolas, o gestor precisa conhecer seu arcabouço legal e teórico.

Esses são exemplos que nos fazem defender que o gestor escolar deve entender sobre educação, pois são muitos os desafios, além dos destacados acima, acrescentamos os destacados por Voorwald (2017) como o financiamento da educação, a gestão de recursos humanos e a própria estrutura organizacional.

Hoje para o gestor lidar com esses desafios precisa ter conhecimento das legislações e das teorias da educação, tendo esses conhecimentos poderá direcionar as atividades pedagógicas e institucionais com segurança.

### **2.3.2. Liderança e humanização no trabalho**

A liderança é fundamental na atuação do gestor escolar. O gestor do século XXI precisa ser competente nesse quesito, pois a liderança é a habilidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva, influenciar e conduzir a equipe na luta por um mesmo objetivo, contando sempre com a participação de todos.

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Trata-se de um fenômeno de influências interpessoal exercidas em determinada situação através do processo de comunicação humana,

com vista à comunicação de determinados objetivos (CHIAVENATO, 2005, p.183).

Na concepção de liderança o gestor influencia sua equipe ao conduzi-la na luta por um mesmo objetivo, valorizando a participação de todos. O líder tem que ter a capacidade de atrair e guiar de forma inspiradora todos que estão ao seu redor, pois precisa caminhar junto com sua equipe para obter bons resultados.

Podemos notar um gestor líder quando conseguimos identificar nele características como: comunicação, para que ele possa repassar de forma clara e objetiva o que a equipe precisa executar; uma boa relação interpessoal: educado, agradável, aberto a opiniões e acima de tudo respeitoso; conhecer sua equipe para que possa aprimorar as qualidades dos profissionais que lidera; ser um bom ouvinte e saber dividir responsabilidades nas tomadas de decisão.

O gestor líder precisa dá voz a sua equipe sem distinção, atuar com responsabilidade, pois ele é o exemplo para os profissionais da escola, garantindo o respeito e admiração, servindo de inspiração aos demais.

O gestor líder precisa exercer a humanização no trabalho, o que entendemos pelo conceito está ligado à valorização das pessoas e das equipes, ressaltando sempre características como compaixão e empatia. Quando o gestor exerce esse conceito, marca presença na sua atuação, com efeitos sobre valores, bons relacionamentos e interações no espaço escolar.

O gestor que exerce a humanização no ambiente de trabalho tem o resultado de seus objetivos e metas com qualidade e segurança, pois quando o gestor se coloca no lugar de seus funcionários e entende suas necessidades e dificuldades procura melhorar a qualidade das atividades desenvolvidas na instituição.

Tais atitudes passam confiança e motivação aos demais profissionais, o que reflete no trabalho que é desenvolvido na escola, na sala de aula, culminando na qualidade educacional.

### **2.3.3. Gestão compartilhada**

Uma gestão compartilhada compreende a participação de toda a comunidade escolar, num exercício pleno de diálogo e reflexão, promovendo a descentralização de

decisões e conferindo maior autonomia às pessoas para escolher, planejar, elaborar projetos e agir com responsabilidade compartilhada com o gestor.

O gestor público escolar é o agente principal na condução de uma gestão participativa e compartilhada e no direcionamento de ações para a resolução de problemas, exercendo um papel importante diante a sociedade, pois a escola é local de aprendizagem e preparação para viver em sociedade.

Segundo Libâneo (2001) na história brasileira, as formas de gestão da sociedade têm se caracterizado por uma “cultura personalista”, isto é, o poder é personalizado, como se a pessoa que detém o cargo fosse a responsável solitária pelas decisões.

Luck (2008) ressalta que uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competências e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

De acordo com a autora, faz-se necessário superar as formas conservadoras de organização e gestão, adotando formas alternativas, criativas, de modo que os objetivos sejam atingidos. Neste sentido, podemos afirmar que o gestor público escolar é o agente principal na condução de uma gestão participativa e compartilhada. O estilo democrático do gestor escolar é condição fundamental para a instituição de um ambiente onde realmente ocorra gestão participativa e compartilhada.

A gestão compartilhada abrange a participação da comunidade escolar, pois cada segmento é importante na hora da elaboração do PPP. A participação efetiva da comunidade no processo educacional e a autonomia da escola são indispensáveis para a consolidação de um ensino de qualidade para todos.

As relações entre a escola e a comunidade procuram sempre relacionar a aprendizagem com o cotidiano do educando, transformando, assim, a escola num espaço de integração comunitária.

Só existe gestão compartilhada se todos os segmentos atuarem em conjunto para atingir os objetivos educativos: Gestor, gestor adjunto, conselho escolar, conselho de classe, grêmios estudantis, associação de pais e mestres, professores, alunos, coordenadores pedagógicos, agentes administrativos, serventes, vigias, porteiros, merendeiras e comunidade.



## 2.4. ELEMENTOS PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Apresentamos a seguir alguns dos elementos que consideramos importantes para a efetivação da gestão democrática na escola, partindo do princípio de que deve haver integração e participação dos sujeitos que a integram.

### 2.4.1. Projeto Político Pedagógico

Quando se discute organização do trabalho pedagógico na instituição escolar, logo o que vem à tona é se a mesma já tem constituído seu Projeto Político-Pedagógico, que segundo Veiga (1995) é entendido como a própria organização do trabalho pedagógico como um todo e que, portanto, será ele o instrumento norteador de todas as atividades educativas da instituição.

Muitas pessoas se perguntam o que é o Projeto Político Pedagógico? Qual sua função?

O PPP é um documento que garante a autonomia para as instituições de ensino, com objetivo de orientação de suas práticas educacionais, estabelecendo os objetivos do ambiente educacional, podendo incluir o histórico, missão e filosofia da escola; a proposta curricular; o calendário anual; os profissionais e suas respectivas funções e formações; o público atendido, projetos a curto, médio e a longo prazo que devem ser desenvolvidos; organização dos colegiados. Sabemos que sua criação é obrigatória, inclusive para a captação de recursos públicos.

Com base nessas informações verificamos a importância do PPP como documento normatizado da organização administrativa, curricular e cultural da escola, no desenvolvimento de projetos, práticas pedagógicas e metodologias escolares, oriundos da participação coletiva.

O Projeto Político Pedagógico não é apenas um documento formal e legal. Além de atender as exigências da legislação que rege a educação brasileira, deve representar os anseios e perspectivas de toda a comunidade escolar para uma educação de qualidade.

Neves (2000) sintetiza o significado desse documento quando afirma que o Projeto Político-Pedagógico é um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. O que significa dizer que precisamos desse norteamento para envolver os interesses de todos os integrantes da comunidade escolar.

Para Vasconcelos (2009) esse projeto é um plano que indica a direção na qual a escola deve seguir para ter a sua própria identidade e um objetivo, que é a educação de qualidade.

O gestor é o principal articulador para sua elaboração, é dele que deve partir a iniciativa de construção, envolvendo a todos, como professores, alunos, funcionários e família, pois são eles que formam a comunidade escolar e criam a identidade da escola.

Percebe-se que a construção e execução do PPP é o que dará autonomia à escola, cabendo ao gestor da instituição zelar por sua execução e garantir que as metas propostas sejam cumpridas, pois como apontam Santana, Gomes e Barbosa (2012) o bom gestor é fundamental para buscar caminhos que motivem o envolvimento de todos no processo.

Em algumas instituições de ensino não há PPP ou não estão atualizados, e quando vamos a campo e perguntamos pelo documento, dizem que está em atualização, nos perguntamos como é a qualidade de ensino dessas instituições? Pois como vimos, o PPP é o que direciona as atividades pedagógicas da escola.

#### **2.4.2. Conselho Escolar**

O Conselho Escolar é um dos elementos para as decisões que serão efetivadas no interior de uma instituição escolar. Este é formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar tais como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos e gestão escolar.

Cabe ao Conselho Escolar deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola; participar da elaboração do projeto político pedagógico; analisar e aprovar o calendário escolar no início de cada ano letivo; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola; mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades da melhoria de qualidade da educação, estas são responsabilidades importantes que cabem ao Conselho Escolar.

O Conselho Escolar instituiu-se como possibilidade de democratização, uma vez que se pretende fortalecer o envolvimento dos integrantes da escola nas decisões referentes às questões educativas.

Segundo a legislação brasileira, o Conselho Escolar deve seguir algumas diretrizes no que diz respeito aos aspectos relacionados à sua existência, finalidade e atuação.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, estabelece o ensino público em um modelo de gestão democrática, na qual o ensino será ministrado com base nos princípios de igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.

A Lei de Diretrizes de Bases Curriculares da Educação Nacional (Lei n. 9493/996) diz que:

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

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

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

**Art. 15º.** 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.

Entende-se que a democratização da educação envolve sim o acesso, mas também a manutenção do aluno em sala de aula com uma educação de qualidade. Para que isso aconteça é necessária uma participação de todos os segmentos escolares, discutindo meios para tomar a educação um fim que tenha sentido para todos.

A criação de Conselhos Escolares torna-se uma alternativa frente à questão da democratização da gestão escolar. Tem sua legitimidade garantida pela LDB/96, em seu artigo 14, II, com a finalidade de contribuir para a efetivação da gestão democrática na escola.

O Conselho de Escola - concebido com um espaço que proporciona as livres manifestações de ideias e a geração de novas propostas vinculadas às demandas sociais- poderá ser um elemento facilitador na vivência da democracia na gestão escolar. Nesse sentido, é um dos principais instrumentos de democratização da escola, não devendo ser visto como mais um órgão escolar, mas como um modo de conceber e praticar a educação (ALVES, 2005, p. 26).

É, portanto, um colegiado pelo qual se pode exercer a cidadania, levando todos a participar da tomada de decisão referente ao funcionamento da escola, constituindo-se um elo de comprometimento para com a educação.

O Conselho Escolar é responsável por tratar dos problemas financeiros, administrativos e pedagógicos da escola, contribuindo na elaboração e efetivação de projetos e propostas, visando à melhoria da qualidade da educação. Assim, os conselhos escolares assumem um papel fundamental na democratização da gestão da educação, pois através dele, diferentes visões podem ser manifestadas.

Propomos nessa reflexão que o Conselho Escolar possa ser visto pela gestão da escola, não apenas com a função de deliberar recursos, mas como parte integrante da gestão. Em vista disso, consideramos importante existir nas escolas, formações para os conselheiros, para que saibam em que realmente consistem suas atividades, pois é comum nas escolas, membros do colegiado apenas assinarem documentos ou cheques, sem saber do poder que tem no processo de instituição de uma educação pautada na igualdade e cidadania.

#### **2.4.3. Escolha da equipe gestora pela comunidade escolar**

Quando falamos em gestão escolar, temos o conhecimento que para gerir uma escola é preciso confiar o cargo a uma pessoa que possua qualidades e competências. Atualmente, a maioria dos gestores brasileiros é indicada para o cargo, contrariando o que acreditamos que a escolha deve ocorrer pela comunidade escolar.

[...] o cargo para gestores surgiu em contrapartida à indicação de diretores por políticos a partir de interesses partidários, que demonstrou constitui-se em um elemento desvirtuado do princípio de que a educação das crianças, jovens e adultos está acima dos interesses de grupos específicos, sejam elas quais forem, que a qualidade da educação desses realizar-se mediante orientação da mais elevada competência e conhecimento profissional (LUCK, 2009 p.09).

Sabemos que os gestores de escolas públicas municipais, em sua maioria, são escolhidos unicamente por indicação política.

a escolha e designação de dirigentes escolares predominantes no sistema escolar público brasileiro tem sido aquela decorrente do arbítrio do chefe do Poder

executivo, tanto no nível estadual quanto no municipal, por se tratar, em sua grande maioria de cargos comissionados, comumente denominado cargo de confiança (GADOTT e ROMÃO, 2021, p.134).

Essas são práticas ultrapassadas, uma vez que, vivemos uma época de transformação, onde a sociedade reivindica seus direitos e se questiona do por que da não efetivação das eleições para gestores escolares.

Há uma contradição na escola, defendemos tanto a democracia, mas ainda hoje, na maioria das escolas, não é permitido o direito de a comunidade escolher quem deseja que seja seu representante.

Portanto, é importante que possamos ter o direito de escolher quem está à frente de nossas escolas, bem como a sua especialização, sua experiência, seu plano de ação e, principalmente, que seja capaz de proporcionar a comunidade escolar o direcionamento para uma educação de qualidade.

Mas para os que são gestores por indicação política, nada impede que desenvolva na escola a gestão democrática, agregando conhecimentos técnicos, políticos e humanos para gerir as atividades escolares em suas diferentes dimensões.

#### **2.4.4. Parceria família e escola**

A família é a base da educação, é a principal instituição formadora do indivíduo como ser social, pois nela os conhecimentos são passados de geração em geração, a família não é apenas aquela que possibilita a sobrevivência dos seres humanos, mas sim uma instituição que deve exercer a tarefa de educar e preparar o indivíduo para a vida em sociedade. Assim, é compreendida como

[...] a instituição de vários indivíduos que compartilham circunstâncias históricas, culturais, sociais, econômicas e afetivas. Família é uma unidade social emissora e receptora de acontecimentos históricos. Possui comunicação própria e determinada dinâmica (FERRARI, 2002, p. 28)

Para a autora, a família como unidade social se caracteriza também como unidade formativa ao se constituir como primeiro grupo em que o indivíduo compartilha conceitos, signos linguísticos de representatividade social, política econômica, ética e cultural.

Segundo Lancam (1980) a importância da primeira educação é tão grande na formação das pessoas que podemos compará-la ao alicerce na construção de uma casa. Depois, ao longo de sua vida, virão novas experiências que continuarão a construir o indivíduo relativizando o poder da família.

A instituição escolar tem como função dar continuidade aos conhecimentos que a criança trás da família, aprimorando-os, proporcionando outros aprendizados para uma formação profissional.

A parceria entre família e escola é um dos elementos principais para o sucesso da educação. Ambos devem estar em constante sintonia, tendo como objetivo final o pleno desenvolvimento da criança.

Muitas escolas se queixam da falta de participação das famílias no acompanhamento do desenvolvimento e aprendizagem dos alunos. Estudiosos, gestores e professores têm atribuído a essa relação como parte fundamental na conquista dos objetivos educativos.

Alguns motivos levam a separação dessa parceria, muitas vezes, os pais deixam de se envolver no ambiente escolar e nas atividades pedagógicas por irresponsabilidade, mas também por questões impostas pela escola e pela própria sociedade, como falta de conhecimento, família desestruturada pela violência falta de esclarecimento da escola quanto à proposta pedagógica desenvolvida, ausência de projetos que chamem os pais para os muros da escola, acompanhamento da equipe pedagógica. Há de se pensar em formas de acolhimento da família pela escola.

Nessa relação, é importante o trabalho desenvolvido pelo gestor escolar, que de forma democrática, deve incentivar a participação constante dos pais nas atividades pedagógicas, criando possibilidade de integração por meio de projetos educacionais.

Essa relação deve ir além dos encontros para discussão de questões burocráticas, como reclamações, boletins e reuniões. É importante que o gestor esteja à disposição em horários acessíveis, demonstrando que a escola está aberta para o diálogo e sugestões.

A parceria entre família e escola possibilita o desenvolvimento da criança e o processo de aprendizagem, dessa forma, o aluno tem a oportunidade de vivenciar experiências educativas na escola e no convívio familiar, trazendo assim benefícios para seu percurso formativo.

### 3. RESULTADO E DISCUSSÕES: PERCEPÇÕES A PARTIR DA OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

O presente capítulo apresenta as percepções oriundas das observações e participação ativa realizadas na Escola Municipal Professora Graziela Corrêa de Oliveira no ano de 2019, como exigência da disciplina Estágio Supervisionado em Gestão Educacional.

#### 3.1. OBSERVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO ATIVA NA ESCOLA

**Figura 01** escola Municipal Professora Graziela Corrêa de Oliveira



**Fonte:** Rocha, 2019

A Escola Municipal Professora Graziela Corrêa de Oliveira há 30 anos serve à população do município de Benjamin Constant, referendado historicamente como cidade cultural do alto Solimões, hoje com aproximadamente 33.411 habitantes (Censo 2007) e uma área de 8.793km<sup>2</sup>.

Foi fundada em 25 de janeiro de 1988 na administração do prefeito João Corrêa de Oliveira, com o nome de Grupo Escolar Professora Graziela Correa de Oliveira, na Rua Portugal, nº 05 no município de Benjamin Constant-AM.

Em 2019, estavam matriculados cerca de 1.134 alunos, distribuídos no Ensino Fundamental (6º ao 9º ano), período diurno e na Educação de Jovens e Adultos (EJA), no horário noturno. No total, contava com 53 funcionários.

As observações e participação ativa no campo do estágio ocorreram no turno da tarde do dia 12 de setembro ao dia 02 de outubro de 2019, com chegada à instituição às 13h00min e saída às 17h00min. O estágio estendeu-se por 10 dias letivos com uma carga horária de 40 horas.

Eu e meus colegas fomos apresentados à gestora, falamos o porquê da realização do estágio na escola, apresentamos o projeto, falamos dos objetivos e da nossa disponibilidade em participar ativamente da rotina da instituição.

No primeiro dia de estágio começamos com grande entusiasmo em participar ativamente dos trabalhos na gestão. Nossa participação ativa começou a partir do terceiro dia de estágio, pois precisaram da ajuda dos estagiários para identificar os alunos que faltavam documentação, os finalistas e os transferidos, com intuito de ajudar no programa “Bolsa Família”.

Ajudamos na organização das ocorrências de alunos que o orientador recebia, assumimos uma turma enquanto faziam atividade avaliativa.

De início ficamos mais na sala da secretaria, para observarmos como funcionava a instituição de ensino. Observamos a sala muito bem organizada, a equipe trabalhava de forma coletiva e o atendimento que a secretaria disponibilizava para as crianças, professores e a comunidade eram excelentes.

Na primeira semana observamos a estrutura física da escola, suas dependências e dimensões, o estado de conservação e as adequações das instalações de água e luz elétrica, a sala do auditório, a quantidade de salas, o pátio, a horta, a parte da higiene e o terreno.

Não tivemos oportunidade de participar de reuniões, observou-se que no turno vespertino a ocorrência com alunos e pais de alunos era mais frequente. Segundo a gestora, eram casos graves, cuja intervenção do orientador se fazia necessária.

Ao lermos algumas ocorrências, verificamos que a maior incidência era com adolescentes, geralmente relacionada a drogas, chegando a acionar o Conselho Tutelar.

No decorrer do estágio, alguns professores se mantiveram distantes, não havia diálogo, mas não foi problema para darmos continuidade à nossa observação. Por outro lado, outros professores procuram relatar a dificuldades que eles tinham na escola, uma delas tratava-se de problemas nas Relações interpessoais na instituição.



Durante as observações fomos orientadas a nos comportar de acordo com o regimento da escola, demonstrando sempre o respeito e o compromisso como profissionais da educação, pois estávamos ali com o intuito de vivenciar o trabalho da gestão, compartilhando e adquirindo conhecimento juntamente com os mesmos.

### 3.2. A GESTÃO E A ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL DA ESCOLA

O gestor escolar desempenha múltiplas funções e atende as demandas diversas que dependem de sua ação gerencial. Deve possuir competências e habilidades que lhe permitam exercer forte liderança para adotar medidas que levem a construção de uma escola efetiva, gerenciada no interior da própria escola, alinhada as normas do sistema municipal de ensino e aos princípios de uma gestão democrática e participativa. (LUCK, 2009, p 30)

O gestor exerce papel fundamental em uma instituição de ensino, pois é orientador e articulador das atividades desenvolvidas pelos profissionais na escola. Durante a observação, tivemos contato com a gestora, no entanto, foram o supervisor pedagógico e o orientador educacional, que nos forneceram as principais informações sobre a escola.

Percebemos que a gestora estava sempre atenta a tudo que acontecia na escola, acompanhava os alunos na hora da merenda ao refeitório, quando percebia alguma movimentação nos corredores estava lá para saber o motivo da movimentação. Observamos uma gestora preocupada em alcançar bons resultados educacionais.

Era de perfil sério, cobrava responsabilidade e compromisso dos servidores. O que consideramos positivo. Tinha conhecimento técnico, pois entendia da legislação e do que deveria ser feito na escola.

Vivenciar o cotidiano da escola representou associar teoria e prática, compreender o que realmente acontece no contexto da gestão. A partir dessa experiência alguns aspectos tornaram-se mais compreensivos em meu percurso formativo, dentre os quais destaco a seguir.

A direção escolar é composta pelo gestor e gestor adjunto, que coordenam, organizam e gerenciam as atividades da escola, são auxiliados pelos técnicos administrativos, atendendo às determinações dos órgãos superiores e às decisões tomadas pela equipe e comunidade escolar.

O setor técnico administrativo (secretaria) é responsável pela documentação de funcionários e alunos. Responde ao atendimento ao público, funções destinadas a registros, comunicação e expedições de documentos para o desenvolvimento escolar.

A Secretaria é um departamento de suma importância na escola e deve ser valorizada, pois nela é registrada a história dos alunos e demais funcionários da instituição; é nela que está concentrada a responsabilidade pela burocracia legal e funcionamento institucional.

Em conversa com a secretária da escola, afirmou que a gestora era bem organizada e procurava fazer tudo de forma correta. Toda documentação que encaminhava para a Secretaria de Educação (SEMED) tinha embasamento na legislação.

O pessoal de apoio é composto por merendeiras (responsáveis em preparar a merenda escolar), serventes (responsáveis pela limpeza e conservação do ambiente escolar), porteiros (responsáveis por zelar pela entrada e saída de alunos, servidores e comunidade na escola) e vigias (responsáveis pela segurança da escola).

O setor pedagógico é responsável pelas atividades pedagógicas desenvolvidas pelos professores e alunos. O Coordenador pedagógico orienta o desenvolvimento das atividades pedagógicas, sua atuação é direcionada ao assessoramento dos professores. O trabalho do orientador educacional está direcionado aos alunos e pais. Sobre o coordenador pedagógico

Como articulador, seu papel principal é oferecer condições para que os professores trabalhem coletivamente as propostas curriculares, em função de sua realidade, o que não é fácil, mas possível; Como formador, compete-lhe oferecer condições ao professor para que se aprofunde em sua área específica e trabalhe bem com ela; Como transformador, cabe-lhe o compromisso com o questionamento, ou seja, ajudar o professor a ser reflexivo e crítico em sua prática; Como articulador, para instaurar na escola o significado do trabalho coletivo, é fundamental que o coordenador pedagógico possibilite ações de parceria, de modo que, "movidas por necessidades semelhantes, (as pessoas) se implicam no desenvolvimento de ações para atingir objetivos e metas comuns", de modo a pôr em movimento as metas curriculares propostas (ALMEIDA e PLACCO, 2011, p. 1).

O coordenador pedagógico apresentou um desempenho bastante satisfatório na condução das atividades da escola, participando das reuniões, orientando os professores no planejamento de suas aulas e apresentando propostas metodológicas.

O coordenador pedagógico conhece a dificuldade do docente na ação do ensino-aprendizagem, ele pode atuar transformando essa realidade em uma educação de qualidade, servindo como elo entre educador e educandos. O coordenador tem o desafio de caminhar para uma educação de qualidade, que integre todas as dimensões do ser humano (ANJOS, 2010, p.1)

O coordenador fazia esse acompanhamento aos professores, ocorria de duas maneiras: nas reuniões pedagógicas semanais e dentro da sala de aula, acompanhando a execução do trabalho docente.

O coordenador estava atento ao cenário da escola, valorizando sua equipe e acompanhando execução das atividades e seus resultados. Recai sobre ele grande responsabilidade, de mobilizar a produção e execução do trabalho pedagógico na escola.

Observamos que a gestora exigia bastante do coordenador, solicitando que fosse executado o que realmente constava no PPP da escola. Era bem organizada e procurava articular todos esses segmentos.

### 3.3. GESTÃO ESCOLAR E RELAÇÃO INTERPESSOAL

A Gestão escolar caracteriza-se pelo trabalho de direcionamento, orientação e planejamento das atividades desenvolvidas no espaço escolar, bem como pelo uso dos recursos materiais, financeiros e pedagógicos necessários à educação.

“O diretor escolar é responsável pelo funcionamento pedagógico e administrativo da escola” (LIBÂNEO, 2001, p.87), portanto, necessita, como vimos no segundo capítulo deste trabalho, de conhecimentos relacionados à gestão geral da escola, de modo que todas as atividades sejam desenvolvidas pelos profissionais da instituição, com o objetivo de corresponder aos anseios educativos da comunidade escolar, no que tange a qualidade do ensino.

A direção da escola lidera e orienta a tomada de decisão frente aos objetivos sociais e políticos da educação sistematizada. Ao cumprir sua função social de formação humana, contribui com a própria organização da sociedade:

Mas não há como realizar a função social da educação sem os sujeitos que integram a escola. A gestão escolar tem a função de promover a gestão compartilhada, permitindo

que todos exerçam suas funções, dando oportunidade para opiniões e críticas para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Portanto, a gestão é caracterizada como a atividade na qual são realizados os procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo e interagindo os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. A direção é um atributo da gestão, que em ação toma as decisões na organização e coordena os trabalhos para serem realizados da melhor forma possível.

Segundo Morrin (2009), a gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações que leva em consideração o todo em relações com as suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. Em outras palavras, é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, promovendo o envolvimento de todos nos aspectos gerenciais e administrativos buscando sempre realizar um trabalho em equipe para alcançar as metas que se pretende atingir.

Segundo todos os especialistas em administração escolar, o clima organizacional de uma escola é um dos fatores decisivos para o bom funcionamento da escola. O diretor e sua equipe diretiva têm um papel determinante na sua definição e implementação (FORTUNATI, 2007, p.53).

Sendo assim, a relação interpessoal entre todos os membros que compõe a comunidade escolar atinge diretamente o andamento das práticas pedagógicas na escola, na perspectiva de Fortunati (2007, p. 53) "[...] um bom clima de trabalho favorece a motivação da equipe e aumenta o compromisso da comunidade educativa com a qualidade do ensino. [...]".

É primordial que se parta para ações que façam com que os envolvidos reflitam e redirecionem a relação entre os mesmos, para uma devida mudança de postura, os quais possam trabalhar de forma amigável, coletiva, rumo à aceitação da opinião do "outro", com o propósito de pensar e planejar suas práticas de ensino que garantam o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos.

A equipe da escola precisa investir sistematicamente na mudança das relações autoritárias para relações baseadas no diálogo e no consenso. Nas relações

mútuas entre direção e professores, entre professores e alunos, entre direção e funcionários técnicos administrativos há de combinar exigências e respeito, severidade e tato humano (LIBÂNEO, 2004, p.146)

Diante disso, observou-se dentro da instituição, o compromisso e zelo pelo processo educativo. Deparamo-nos com profissionais comprometidos com seu trabalho, que procuram exercer suas atividades com excelência, um aspecto bastante positivo, pois dependendo de como se concretiza as relações interpessoais na escola, poderá influenciar nas práticas educativas.

Observamos uma gestora que entendia sobre os processos educativos. No entanto, pelas observações, a competência técnica era mais evidente nas relações desenvolvidas na escola, deixando uma lacuna a ser preenchida por um diálogo mais aberto, exigente sim, mas de expressão de valorização e incentivo profissional.

#### 3.4. MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO

Na atualidade, muito se fala de Gestão Educacional porque é através dela que todos os segmentos da escola convergem, ela tem a função de unir, direcionar e tornar coerentes as ações de uma escola. Pensar em gestão escolar é lutar contra mecanismos autoritários e centralizados de atuação, formando no interior da escola uma cultura de participação.

A gestão educacional abrange, portanto, a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino, tanto em âmbito macro (sistema) como micro (escola) e na interação de ambos (LUCK, 2008, p.51).

No decorrer das observações notou-se que as atividades são desenvolvidas coletivamente. Mesmo com os desafios da escola contemporânea, notava-se o comprometimento dos funcionários com a educação daquela escola.

A LDB 9394/96, em seu Art. 13 referenda que a gestão democrática tem como princípios: I- participação das profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Pelo exposto, está claro que os mecanismos de democratização também se fundam na participação do processo de construção e execução do PPP e na participação em colegiados como Conselho Escolar, associação de pais e mestres e outros.

Como vimos no segundo capítulo deste trabalho, cada escola deve elaborar seu Projeto Político Pedagógico, documento que garante autonomia e identidade à escola. Nele constam as atividades que devem ser alcançadas a curto, médio e a longo prazo. No período da observação, ao solicitarmos o PPP da escola fomos informados que o documento estava em processo de atualização. Essa é uma constante nas escolas, solicitar o documento e o mesmo não ser disponibilizado.

Não presenciamos nenhuma reunião do Conselho Escolar, mas fomos informados pelo Coordenador Pedagógico que o mesmo se reúne periodicamente. Não foi possível verificar o grau de participação do Conselho como parte da gestão compartilhada que defendemos neste texto.

Em linhas gerais, observamos que a escola procura desenvolver suas atividades para alcançar metas e objetivos previstos, integrando princípios éticos, estéticos e políticos que atendam as necessidades dos educadores e dos próprios alunos da referida instituição de ensino.

Outro elemento que merece destaque como mecanismo de democratização da escola é a participação da família. Com a participação ativa dos pais ou responsáveis é possível construir uma forma eficaz para o aprendizado, que atenda aos anseios da sociedade e as necessidades dos alunos.

O fato de as atividades de ensino e aprendizagem, nas diversas matérias, constituírem as funções específicas da escola, não implica que a comunidade deva estar ausente delas. Pelo contrário, quanto maior a presença da comunidade, tanto maior tenderá a ser eficácia dessas atividades (PILETTI, 1987, p.188).

A integração da família na escola e sua participação na construção da proposta pedagógica da instituição de ensino está definida na LDB 9394/96 e no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA)

Para Libâneo (2004) a participação dos pais na escola se dá através da inserção necessária dos mesmos, nos movimentos orgânicos e de legitimidade legais da comunidade escolar, como os conselhos escolares ou associações de pais.

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do conselho de escola, da associação de pais e mestre (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.(LIBÁNEO, 2004, p. 144).

Diante disso, observou-se certa ausência da comunidade escolar no que se refere aos termos citados pelo autor. Isso não quer dizer que a comunidade seja ausente da escola, há uma participação, porém esta se restringe a reuniões bimestrais e programações festivas da escola. Escola e família são instituições diferentes e que apresentam objetivos distintos; todavia, compartilham a importante tarefa de preparar crianças e adolescentes para a inserção na sociedade, a qual deve ter uma característica crítica, participativa e produtiva.

Segundo a Constituição Federal 1988, capítulo II, seção I, art. 205, “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade”. Portanto, é necessário encontrar formas de articulação entre a Família e a Escola. Este envolvimento contribuirá significativamente para uma educação de qualidade.

### 3.5. UM RELATO CIRCUNSTANCIADO DA EXPERIÊNCIA DE INTERVENÇÃO

A intervenção pedagógica na Gestão Educacional é um momento significativo na formação profissional, pois nos colocamos na condição de gestores da instituição de ensino.

Entende-se que na intervenção o procedimento adotado interfere no processo, com o objetivo de compreendê-lo, explicitá-lo ou corrigi-lo. É preciso introduzir novos elementos para que o sujeito, pense, elabore de uma forma diferenciada, quebrando padrões anteriores de relacionamento com o mundo das pessoas e das ideias (MENEZES, 2013, p. 1).

Sendo assim, é um passo muito importante na formação do educador, pois proporciona o contato real com a realidade, para que o estagiário possa obter experiências, momento de relacionar teoria e prática.

O que importa, na formação docente, não é a repetição mecânica do gesto, este ou aquele, mas a compreensão do valor dos sentimentos, das emoções, do desejo, da

insegurança a ser superada pela segurança do medo que, ao ser educado, vai gerando a coragem. A coragem do uso social do conhecimento como mecanismo de (re)construção do meio e dos pensamentos que fazem emergir uma sociedade diferente, fomentadora das necessidades mais urgentes de seus partícipes (FREIRE, 1996, p.45, apud FERRAZ, 2005)

Portanto, a intervenção pedagógica tem como finalidade apresentar a intencionalidade das ações a serem implementadas na escola. Uma educação de qualidade está diretamente condicionada ao fato do professor compreender que o seu fazer pedagógico é também determinante para desenvolver a cognição dos alunos e por via de consequências as dimensões sociais.

Diante das observações realizadas elegemos como tema da intervenção pedagógica “**Relações Interpessoais no Âmbito escolar**” a fim de promover uma reflexão entre a equipe pedagógica juntamente com comunidade escolar.

O projeto de intervenção teve como objetivo geral: Propor uma reflexão sobre a importância das relações interpessoais para o desenvolvimento da confiança, do respeito e da eficiência e eficácia dos trabalhos na gestão escolar.

A intervenção foi realizada na Escola Municipal Professora Graziela Corrêa de Oliveira, no dia 07 de novembro, das 19h00 às 21h00 horas.

A intervenção foi desenvolvida em 5 (cinco) momentos que tinham o objetivo de promover a reflexão sobre a Relação Interpessoal na escola.

### **1º momento**

No primeiro momento houve a organização do espaço, a recepção dos participantes, uma breve apresentação das estagiárias e uma introdução do tema abordado.



**FIGURA 02** Apresentação das Estagiárias.

Fonte: LIRA, 2019

**Figura 03** Participantes da intervenção

Fonte: GONÇALVES, 2019

## 2º momento

No segundo momento foi realizada uma palestra com o tema “Relações Interpessoais” pelo Professor Mestre Selomi Bemerguy Porto com duração de vinte minutos, mas que levou cerca de duas horas.

**FIGURA 04** Palestra do Professor Mestre Salomy

Fonte: GOLÇALVES, 2019

Sua palestra foi de suma importância para nossa intervenção e para nosso público alvo. Ressaltou a importância que o tema “Relações Interpessoais” tem em qualquer ambiente de trabalho, mostrou a importância do saber ouvir, saber falar, saber dialogar, saber ser líder, ser empático, como se comportar, a diferença entre relação interpessoal e relação intrapessoal e o perfil que um líder precisa ter para assumir o cargo.

O objetivo de sua palestra foi promover a reflexão da importância do trabalho em equipe, de saber conviver com as diferenças, separar os problemas pessoais em um

ambiente escolar ou em qualquer outro ambiente, pois todos estão trabalhando com o mesmo objetivo que é uma educação melhor e de qualidade.

### **3º momento**

No terceiro momento foi realizada a “dinâmica do espelho”, foram a participar a gestora, professores e alunos.

A dinâmica foi realizada da seguinte forma: com espelhos dentro de caixas pequenas e fechadas o participante teria que falar, sem dizer o nome, sobre as qualidades, talentos e pontos positivos da pessoa cuja imagem estava na caixa.

Para os participantes foi falado anteriormente que em cada caixa haveria uma imagem de pessoas que faziam parte da comunidade escolar.

Individualmente, cada participante foi chamado no centro do círculo para abrir sua embalagem. O condutor da dinâmica instruiu que não era permitido revelar de quem era a imagem na caixa.

A primeira participante foi a gestora, ao abrir a caixa ficou surpresa e muito emocionada, pois não sabia que veria sua própria imagem, ficou sem palavras para falar de si, mas aos poucos conseguiu dizer que era uma pessoa cheia de sonhos, pois sonhava com uma sociedade em que crianças, jovens e adultos pudessem viver em harmonia, longe do mundo das drogas, das prisões. Falou também sobre suas dificuldades dentro da escola, mas que busca sempre dá o seu melhor naquilo que gosta de fazer.

Em seguida, participaram da dinâmica os professores. Falaram sobre seus sonhos, suas dificuldades, e percebemos o carinho imenso que cada professor tem pela educação e por cada um de seus alunos.

Na sequência foram chamados os alunos da EJA e ao abrirem as caixas ficaram muito emocionados, sem palavras, uns não conseguiram nem falar e outros contaram um pouco de suas histórias, suas realidades, seus sonhos. Um deles relatou que seu sonho é ingressar na faculdade, outro, apesar de está com mais 50 anos, revelou que seu sonho é aprender a falar o português corretamente.

O momento da intervenção foi muito emocionante e significativo, pois presenciamos a força de vontade dos alunos em superar suas dificuldades e alcançar seus

sonhos e objetivos, o amor da gestora e dos professores pela profissão, um momento muito bonito que ficará guardado pra sempre em nossas memórias e corações.

**FIGURA 05** Dinâmica do espelho,



Fonte: LIRA, 2019

**FIGURA 06** Agradecimento da Professora-orientadora



Fonte: LIRA, 2019

#### **4º momento**

No quarto momento houve o encerramento da dinâmica, os agradecimentos e a fala de nossa professora-orientadora. E por fim, foi realizado um coffe break com todos os envolvidos.

**FIGURA 07** Lanche de encerramento



**Fonte:** MELO, 2019

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o levantamento bibliográfico e as observações realizadas na escola, foi possível averiguar a importância da gestão democrática para a educação. O trabalho do gestor não é tarefa fácil, pois precisa ter conhecimento técnico dos processos educativos, mas também saber lidar com as pessoas com quem atua cotidianamente.

Sozinho não consegue alcançar metas e objetivos educacionais, é necessário executar na escola mecanismos de democratização pelo qual todos os segmentos atuam na tomada de decisão.

Sabemos que a escola contemporânea é cheia de desafios, necessitará de uma gestão atenta às demandas dos alunos, família, comunidade, professores e demais funcionários, pois uma escola direcionada por um gestor que não tem conhecimento sobre educação, dificilmente conseguirá resolver os problemas da escola.

Nesse sentido, defendemos uma gestão compartilhada, a partir de uma relação respeitosa e dialógica entre a gestão e os membros da comunidade escolar. A falta de comunicação, de humanização, da parceria entre família e escola, cada vez mais afastada do contexto educacional, percebemos a importância da atuação do gestor para fortalecer a união de todos e o trabalho coletivo e participativo na escola, pois é ele o principal articulador desse processo democrático.

A pesquisa em campo mostrou que mesmo havendo certa rigidez na atividade da gestão, a participação fluiu na escola, mas há ainda a necessidade de maior abertura para o diálogo, melhorando assim, o relacionamento interpessoal entre os envolvidos no processo educativo.

Foi fundamental conhecer na prática a função de todos que fazem parte da escola, funcionários, pais, comunidade em geral. Isso fortaleceu a compreensão de suas responsabilidades com a educação democrática e de qualidade.

Finalmente, esperamos com este trabalho possa contribuir com pesquisadores do campo da educação, em particular, da gestão escolar, tendo como referência análises de aspectos fundamentais para a efetivação de uma gestão realmente democrática.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Niro de Souza. **Coordenador Pedagógico e os desafios da Educação**. Rio de Janeiro: Loyola, 2011.

ALVES, João Batista Pereira. **A trajetória, possibilidade e limites dos conselhos de escola municipal de Vitória-ES**. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade Federal Fluminense, São Paulo, 2005.. Disponível em: [www.uff.educação/joomla/imagens/stories/teses/joaolves05.pdf](http://www.uff.educação/joomla/imagens/stories/teses/joaolves05.pdf). Acesso em: 12 de setembro de 2021.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia de trabalho científico**: Elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ANJOS, André Gustavo Cosme. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. . Rio de Janeiro: Loyola, 2010.

BEBER, Bianca Ligabue da Fonseca Costa. **O papel do gestor na construção de uma escola de qualidade** – Ijuí, 2013.

BRASIL, Constituição Federal, 1988. Brasília, 2007.

BRASIL.. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, Brasil.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018. Disponível em: [http://basenacionalcomum.mec.gov.br/wp-content/uploads/2018/12/BNCC\\_19dez2018\\_site.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/wp-content/uploads/2018/12/BNCC_19dez2018_site.pdf). Acesso em 20 de agosto de 2021.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente-ECA**. Brasília, Distrito Federal, Senado, 1990.

CARVALHO, Maria Lúcia R. D. **Escola e Democracia**. São Paulo: EPU, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsever, 2006.

CHIZZOTTI, A. Metodologia do ensino superior: O ensino com pesquisa. IN: Castanho, S; CASTANHO, M.E (org). **Temas e textos em metodologia do ensino superior**: Capinas: Papirus, 2001.

CONNELLY, M e CLANDININ, J. Relatos de experiências e investigações narrativas In: LARROSA, Jorge. **DEJAME QUE TE CUENTE: ensayos sobre narrativas y educación**. Barcelona. Laertes, 1995.

FERRARI, Dalka, Chaves de Almeida e VECINA, Tereza Cristina Cruz (orgs). **O Fim do Silêncio na Violência da Família: Teoria e Prática**. São Paulo: Àgora, 2002.

FORTUNATI, José. **Gestão na Educação pública: caminhos e desafios.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola: Princípios e Propostas.** São Paulo: Cortez, 2021.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teorias e Práticas.** 5. ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização.** São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** 2.ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar.** 2.ed. Curitiba: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. **Planejamento em orientação educacional.** 20.. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MINAYO, MC. de S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa quantitativa em Saúde.** São Paulo – Rio de Janeiro, HUCIIEC-ABRASCO, 1992.

MIRANDA, Roberto Mauro S. **Dicionário Informal** (24-03-2008). Disponível em: [www.google.com.br](http://www.google.com.br). Acessado em: 18 de janeiro de 2017.

MORRIN, Edgar. **Educação e Complexidade: os sete saberes e outros ensaios.** 5. ed. São Paulo: Cortez 2009.

NEVES, C. M. C, **Autonomia da escola pública: um enfoque operacional.** In: Veiga, I. P. A. **Projeto político pedagógico da escola.** 11 ed. Campinas, Papirus, 2000.

PARO, Vitor Henrrinque, **Adminitração escolar.** Introdução Crítica. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1986.

PILETTI, Nelson. **Sociologia da Educação.** 5..ed .São Paulo: Ática, 1987.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia: Teorias da Educação.** Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho Científico.** 19. ed. São Paulo: Cortez, 2000

VACONCELOS, Celso dos Santos. **Planejamento, projeto de ensino e aprendizagem e projeto político pedagógico.** São Paulo, 2000.

VEIGA, I, Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas, SP: Papirus, 1995.

VOORWALD, Herman I. C. **A educação básica pública tem solução?/** São Paulo: Editora Unesp, 2017.