

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

GESTÃO ESCOLAR: UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

**ALESSANDRA DE GODOI C. VARGAS
PAULA CRISTINA DE ALMEIDA GIL
ROSENICE DA SILVA SANTOS COSTA**

**ANÁPOLIS - GO
2013**

**ALESSANDRA DE GODOI C. VARGAS
PAULA CRISTINA DE ALMEIDA GIL
ROSENICE DA SILVA SANTOS COSTA**

GESTÃO ESCOLAR: UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Trabalho apresentado à Coordenação Pedagógica da Faculdade Católica de Anápolis como requisito parcial à aprovação nas disciplinas de Metodologia do Projeto de Gestão e Orientação de Estágio em Gestão Educacional, sob a orientação da Prof^a. Ms. Ivana Alves Monnerat de Azevedo.

**ANÁPOLIS - GO
2013**

GESTÃO ESCOLAR: Uma Perspectiva Democrática

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido sob a orientação da Prof^a. Ms. Ivana Alves Monnerat de Azevedo como requisito parcial à aprovação e obtenção de especialista em Gestão Educacional pela Faculdade Católica de Anápolis.

Anápolis, 17 de Agosto de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof^aMs. Ivana Alves Monnerat de Azevedo
Orientadora

Prof^aMs.Kátia Cilene Camargo Silva
Avaliadora

Prof^a Esp. Aracelly Rodrigues L. RANGEL
Avaliadora

DEDICATÓRIA

Aos familiares pelo estímulo em todos os momentos difíceis e, também, pela compreensão pela ausência nos diversos dias de trabalhos em grupo e inclusive nos finais de semana.

Professores e amigos pelo apoio.

“Trabalhar coletivamente, não implica todos estarem juntos o tempo todo. Dependendo dos objetivos que se tem, é possível dividir responsabilidades e executar atividades com subgrupos ou mesmo individualmente, desde que se garanta a troca constante de informações e a continuidade do trabalho na direção dos objetivos que tiverem sido fixados.” (VEIGA, 1998, p. 97)

RESUMO

Esta abordagem traz como proposta analisar o conceito de gestão escolar democrática, o perfil do gestor democrático, suas atribuições e competências, e também como é a gestão dos colaboradores. Destaca-se a importância do líder da instituição frente a seus colaboradores e como principal responsável pela motivação para que a participação aconteça e a instituição alcance seus objetivos. A ética dentre as competências exigidas deve ser a base para um trabalho sólido e a constante formação continuada, também contribui para esclarecer a relevância de cada participação e para atualização de ideias, tendências dentre todos os colaboradores para que se obtenha um melhor êxito no trabalho de toda instituição. Características como: ser Humano capaz de se colocar no lugar do outro, ouvir atentamente, anotar medidas, organizar momentos em que a comunidade e os colaboradores propõem soluções e alternativas para desenvolver a instituição também são fundamentais. O sucesso alcançado ao final de cada dia e a realização dos objetivos propostos ao decorrer de um ano letivo são as maiores recompensas de uma equipe que cumpriu bem suas funções. Nesse sentido, a pesquisa objetivou constatar se a Gestão Democrática tem se efetivado dentro da instituição pesquisada, sugerindo então, alguns informativos a serem encaminhadas a comunidade escolar destacando a relevância da participação de todos, o que favorece a convivência e melhoria da qualidade da educação oferecida na escola.

Palavras-Chave: Gestão Escolar Democrática. Gestão Escolar. Comunidade. Trabalho Coletivo.

ABSTRACT

This approach brings proposed to analyze the concept of democratic school management, the profile manager democratic, its duties and responsibilities, as well as the management of employees. Emphasis for the importance of the leader of the institution in front of its employees and the primary responsibility for motivation for participation to happen and the institution to achieve its goals. The ethics among the skills required should be the basis for a solid job and constant continuing education also helps to clarify the relevance of each share and update ideas, trends among all employees in order to obtain a better success at work of all institution. Features such as: Human Being able to put yourself in another's place, listening carefully, noting measures, arrange times when the community and the developers propose solutions and alternatives to develop the institution are also fundamental. The success achieved at the end of each day and the achievement of the objectives proposed over the course of a school year are the greatest rewards of a team that fulfilled their functions very well. Accordingly action research aimed to determine whether the Democratic Management has been effected within the research institution, then we suggest some information to be forwarded to the school community highlighting the importance of everyone's participation, which promotes familiarity and improvement the quality of education offered in school.

Keywords: Democratic School – Management School - Management. Community-Work Collective.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 O ESTÁGIO EM GESTÃO EDUCACIONAL	14
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EDUCATIVA	14
1.2 ATIVIDADES DE LEITURA E ANÁLISE DOCUMENTAL	15
2 O PROCESSO INVESTIGATIVO	17
2.1 TEMA	17
2.2 TÍTULO.....	17
2.3 JUSTIFICATIVA.....	17
2.4 PROBLEMATIZAÇÃO.....	18
2.5 HIPÓTESE.....	18
2.6 OBJETIVOS.....	19
2.6.1 Geral	19
2.6.2 Específicos.....	19
2.7 REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.7.1 Conceito de Gestão Democrática.....	20
2.7.2 O Perfil do Gestor Escolar.....	23
2.7.3 Diferença da Gestão e da Administração.....	25
2.7.4 Gestão de Colaboradores.....	28
2.8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
2.9 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
3 O PROCESSO DE INTERVENÇÃO	37
3.1 TEMA	37
3.2 TÍTULO.....	37
3.3 JUSTIFICATIVA.....	37
3.4 OBJETIVOS.....	38
3.4.1 Geral.....	38
3.4.2 Específicos.....	38

3.5 PÚBLICO ALVO	38
3.6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	39
3.7 ETAPAS E PROCEDIMENTOS	40
3.7.1 .Estratégias.....	40
3.7.2 Culmiância.....	41
3.8 DURAÇÃO	41
3.9 AVALIAÇÃO	41
3.10 RECURSOS.....	41
3.11 RESULTADOS.....	41
4 CRONOGRAMA	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE (S)	47
ANEXO (S)	57

INTRODUÇÃO

A pesquisa referente ao Estágio Supervisionado visou construir um diagnóstico dos dados coletados, nos diferentes espaços da escola –campo, objetivando identificar algumas características da gestão para posterior análise e contextualização com a análise literária para que possamos apresentar uma proposta de intervenção (Projeto de Trabalho), visando à melhoria e/ou enriquecimento do processo de gestão educacional.

Este trabalho foi realizado em três etapas, em uma escola Estadual de Ensino Fundamental – Anos Iniciais (1º ao 3º Ano) e do 6º ao 9º Ano e Ensino Médio (1º ao 3º Ano), na cidade Anápolis, Goiás.

Durante as atividades de Estágio foram realizadas análises acerca da organização do Trabalho Administrativo-Pedagógico no âmbito da Gestão da Educação Básica (Análise documental), uma investigação através de questionário com, dois professores, um funcionário de serviços gerais, um pai ou responsável e/ou um aluno, e a terceira etapa uma intervenção que ocorreu no dia 10 de maio de 2013 nos turnos matutino e vespertino.

Todos os temas propostos neste trabalho tiveram como fundamentação teórica a análise bibliográfica de autores importantes para o tema como: Libâneo (2004); Luck (2008); Vergara (1999); Paro (2007) dentre outros.

O Estágio realizado tem muita importância para a formação e atuação do Gestor Escolar, a análise documental dá uma visão da instituição nos mostrando onde ela quer chegar, e através de quais processos ou projetos conseguiu idealizá-los. A revisão bibliográfica constitui um processo de amadurecimento e embasamento teórico que é essencial a qualquer trabalho.

O processo investigativo foi feito através de entrevistas, realizadas na instituição em dias e horários diferenciados, para nos dar uma visão melhor da opinião dos colaboradores.

A intervenção constituiu um processo de aprendizagem imprescindível feita de forma agradável, em um momento muito oportuno, no dia em que se comemorou o dia das mães, nos turnos matutino e vespertino, houve a apresentação das crianças demonstrando a sua importância para suas vidas, o que favoreceu o objetivo, contribuindo

para esclarecer sobre a importância da participação da família nas decisões coletivas da instituição.

O estudo realizado na passagem dos estagiários pelas instituições, departamentos e secretarias representantes do sistema de ensino constituirá um transitar entre o escrito e o vivido e terá por objetivo a busca de compreensão das influências desses organismos no trabalho cotidiano nas escolas (PIMENTA; LIMA, 2004, p. 167).

O estágio dá a oportunidade de vivenciar nas instituições, a teoria analisada nos estudos bibliográficos, dando maior clareza sobre as influências e as dificuldades vivenciadas no seu cotidiano.

Para o trabalho do profissional na área de educação é de fundamental importância o período de estágio, pois é na prática da realidade escolar que se formam as teorias vistas durante os estudos acadêmicos. As teorias fundamentais para a vivência escolar se formalizam na realidade do trabalho executado quando é possível vivenciar a realidade da comunidade escolar e observar a rotina do trabalho fica claro como o estudo acadêmico é importante para resolver situações problemas enfrentada na prática escolar.

O professor precisa conciliar prática e teoria na vivência para que sejam atingidos os focos de situações diversas que se enfrentam no cotidiano do trabalho exercido, para tanto o período de estágio esclarece do fundamental para a realização de nossa função no trabalho e ainda nos abre horizontes para perceber como e grande o leque de atribuições dentro desse trabalho.

As atividades referentes ao Projeto e Estágio em Gestão Educacional visaram o alcance dos seguintes objetivos: construir um diagnóstico das atividades desenvolvidas nos diferentes espaços da Escola – Campo; identificar e analisar a organização e o desenvolvimento das ações administrativo-pedagógicas da equipe gestora, bem como identificar as demandas e as possibilidades concernentes à prática profissional compartilhada e ao processo de intervenção em gestão educacional.

Estas práticas foram desenvolvidas na escola Estadual Plínio Jaime, escola é de fácil acesso, situada no bairro Recanto do Sol, na cidade de Anápolis, Go atendendo nos turnos: Matutino, Vespertino e Noturno, trabalhando com as turmas de ensino fundamental segunda fase e ensino médio, a mesma possui um quadro de funcionários completo, a clientela atendida tem o poder aquisitivo variado, alguns dependem de programas do governo, a infraestrutura da escola é boa foi ampliada há pouco tempo e

traz como missão contribuir para melhoria das condições educacionais, visando à busca da excelência nos serviços prestados.

O trabalho está organizado em três etapas. Na primeira etapa são abordadas as atividades relativas ao Estágio Supervisionado abrangendo as atividades de observações, de leitura e análise de documentos da escola (PPP, PDE, Regimento Interno, Projetos, Plano de Gestão etc.) e legislações relacionadas à organização das atividades administrativo-pedagógicas e curriculares e de participação em atividades relativas à escola como: confecção de murais participação em reuniões pedagógicas e na intervenção-ação informando para as partes integrantes da escola e comunidade o que é uma gestão democrática, através de material informativo como: panfletos e banner acreditando que o trabalho venha contribuir para uma motivação a participação da vida escolar e consequentemente uma melhora na instituição e nos processos escolares.

Todas estas atividades desenvolvidas durante este processo foram de muito importante, pois mostrou como funciona de fato uma gestão escolar, ou seja como a pratica que esta sendo vivenciada hoje na escola, traz um conhecimento significativo para nossa formaçãoabrindo novos cominhos para que no futuro possamos buscar nos profissionalizar mais sobre este tema.

A segunda etapa refere-se ao Processo Investigativo relativo à perspectiva de que a Escola pesquisada faz uso da gestão democrática ou não, para tanto utilizamos a pesquisa de natureza aplicada coletando dados através de observação e entrevistas aplicadas com: funcionários, pais, alunos, professores e direção no ambiente escolar o que nos deu subsidio para analise e intervenção no processo.

A terceira etapa aborda as ações referentes ao Processo de Intervenção este processo implicara na informatização e conscientização de alguns membros da escola e comunidade, trazendo para eles o significado de uma gestão democrática e como ela deve ser desenvolvida, almeja-se um melhor esclarecimento sobre o tema e também a motivação para que haja no futuro mais participação tanto dos funcionários como também de toda comunidade.

Com todos estes processos adquirimos alguns conhecimentos significativos para nossa formação, onde todas as atividades realizadas para o desenvolvimento deste trabalho trouxe uma grande experiência dentro da realidade de uma gestão escolar, isto fez com que pudéssemos ligar a teoria junto com a prática construindo assim um conhecimento eficaz.

Com tudo, conclui-se que não basta que o Gestor Escolar queira praticar a gestão democrática, pois o fato não depende somente de sua vontade, ele precisa contar com a colaboração de todos os envolvidos no processo o que infelizmente não ocorre na realidade escolar de hoje, vários fatores direcionam para a acomodação e falta de interesse tanto dos funcionários como da comunidade, e está no gestor a responsabilidade de chamá-los a conscientização da importância de sua participação.

De acordo com a intervenção-ação buscou-se esclarecimento sobre o assunto e uma motivação a participação de forma que se obtenha uma melhor proposta para a escola, com melhores resultados para toda comunidade escolar.

II O ESTÁGIO EM GESTÃO EDUCACIONAL

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EDUCATIVA

A instituição em estudo é o colégio estadual Plínio Jaime que fica no estado de Goiás na cidade de Anápolis no bairro Recanto do Sol na rua 27 quadra 35 área B o telefone para contato é 3313-1366. O colégio é de fácil acesso, possui duas linhas de ônibus que passa bem perto do colégio.

A criação da escola foi feita por José Crispim de Deus em 05 de novembro de 1980, onde a mesma foi criada com o nome de BelissáriaCorreia de Faria somente em 14 de outubro de 1985 em Decreto - Lei no Diário oficial N.º 14849, Lei n.º 9824 a Escola Estadual BelissáriaCorreia de Faria passou a denominar-se Escola Estadual Plínio Jaime.

Após várias reformas hoje a escola possui uma boa estrutura pois foi reformada em 2006 contendo um pavilhão com 4 salas construídas de acordo com a Legislação vigente, 1 biblioteca, um laboratório de informática, 5 banheiros femininos sendo um adaptado para portadores de deficiência física, 5 banheiros masculinos sendo um adaptado para portadores de deficiência física.

A área construída foi bem aproveitada contendo uma boa distribuição, esta em bom estado de conservação, por que a gestão trabalha muito com os alunos a conservação do colégio. Esta reforma teve o objetivo de eliminar o turno intermediário implantando o ensino médio conforme a portaria N° 3604/92.

A instituição tem as seguintes modalidades de ensino: Ensino fundamental, do 6º ao 9º ano, que segundo no PPP (2012) a escola objetiva que os alunos sejam capazes de compreender a cidadania e os direitos e deveres. E também em 2º ensino médio que procura estar sempre de acordo com a lei, tendo como finalidade o desenvolvimento da capacidade de aprender e continuar aprendendo.

As matrículas dos alunos são feitas pela secretaria da escola mediante as vagas disponíveis, um dos documentos onde norteia o trabalho da escola é o calendário escolar elaborado pela Secretaria Estadual de Educação do Estado de Goiás (SEDUC).

Atende alunos de diversos bairros, como: Recanto do Sol e mais onze bairros adjacentes: Vila Norte, Parque Residencial das Flores, Vale das Antas, Parque dos

Pirineus, Santos Dumont, Residencial Araguaia, Portal do Cerrado, Vale do Sol, Jardins das Américas II e III etapa e Jardins dos Ipês. Os mesmos possuem de um poder aquisitivo variado dependendo de programas sociais do governo.

Apesar de que a unidade escolar ser localizado em um bairro periférico sua localidade e de fácil acesso, suas instalações são consideradas boas, e uma escola com bom desenvolvimento, pois possui uma ótima organização conforme prevê em lei.

1.2 ATIVIDADE DE LEITURA E ANÁLISE DOCUMENTAL

A escola tem o Projeto Político Pedagógico – PPP (2012) como um eixo orientador produzindo com compromisso e responsabilidade, mas para isso acredita-se que o projeto político pedagógico tenha que ser construído coletivamente, um trabalho em equipe, fazendo com que cada um exponha de suas ideias.

Segundo Veiga (1995), para que a construção do P.P.P. seja efetivada não necessariamente deve induzir os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, mas oferecer oportunidades que lhes possibilitem aprender a pensar e a moldar o projeto pedagógico da melhor maneira possível

O PPP do colégio está baseado nos Parâmetros Curriculares Nacionais - PCNs (1996) como subsídio norteador da proposta curricular possibilitando analisá-lo e enriquecê-lo com atividades complementares. (PPP, 2012).

É destacado no referido documento que a instituição de ensino tem como valores: Exigência, respeito mutuo, inovação, cooperação e transparência e, como missão contribuir para melhoria das condições educacionais da população, assegurando a universalidade e equidade na prestação de serviço, visando a busca da excelência nos serviços prestados.

Os objetivos estratégicos se referem à: “ 1.Melhorar a efetividade do processo Ensino Aprendizagem; 2.Melhorar o resultado geral da escola; 3. Melhorar a infraestrutura da escola.” (PPP, 2012 p.10).

Como identidade a instituição tem como objetivo ser formadora e socializadora, onde todos construam um conhecimento que traz uma esperança num projeto de vida. Ela trabalha com perfil eclético construtivista, onde traz para o aluno e professores a ideia de que o indivíduo construa seu próprio conhecimento, o professor leva em consideração que cada educando tem um aprendizado diferenciado (PPP.2012)

As principais ações que a escola realiza para se alcançar seus objetivos, são:

- Realizar palestras de motivação para incentivar o interesse do aluno.
- Realizar encontros de formação continuada para diversificar e dinamizar as aulas.
- Promover eventos para envolver a família nas atividades escolares.
- Promover uma gestão democrática e participativa.
- Capacitar os professores em novas metodologias de ensino.
- Monitorar mensalmente os planejamentos e as práticas pedagógicas.
- Realizar grupos de estudos para definir novas propostas de avaliação.
- Realizar oficinas pedagógicas para o desenvolvimento dos projetos da escola.
- Formar parcerias que possam ajudar a escola. (PPP,2012, p.8).

-Executar os seguintes projetos: Viver Melhor é Plantar; Espaço para Cidadania Escola Aberta; Figuras Humanas; Jogos Matemáticos na Sala de Aula; Goiás Cidade Viva; Saúde em Primeiro Lugar; Festival de Talentos; Feira de Ciências; Cora Coragem; Mostra Cultural; Cultura é Tudo de Bom; Brincando e Aprendendo Com a Geometria e Portal Para o Futuro (PPP 2012).

O Colégio caminha rumo ao desenvolvimento de ações sistemáticas, planejadas de forma coletiva, onde o trabalho se dá com participação de todos os envolvidos no processo, não desviando do foco que é o aluno, diferenciando-se de outras práticas educativas, tais como aquelas que acontecem na família, no trabalho, no lazer e no convívio social de modo geral.

A equipe escolar é composta pela diretora, vice-diretor, secretária geral, cinco coordenadoras pedagógicas, 50 professores, um professor de recursos, quatro intérpretes de línguas e libras, quatro professores de apoio, três dinamizadores de biblioteca, sete auxiliares administrativos, 19 auxiliares de serviços gerais e o Conselho Escolar.

Os recursos financeiros da escola são em maioria do governo federal e estadual sendo geridos pelo PDE (Plano de Desenvolvimento Escolar) que proporciona os recursos para realização fornecidos pelo MEC (Ministério Da Educação) gerados pelo PAF (Plano De Ajuda Financeira Federal) e acrescido por recursos estaduais e PROESCOLA.

Assim na escola um caminho se forma, pois através de uma ideia se consolida um projeto que após aprovação gera um recurso financeiro que logo se transforma em um momento de formação coletiva na maioria das vezes atingindo toda comunidade.

II O PROCESSO INVESTIGATIVO

2.1 TEMA

Gestão escolar

2.2 TÍTULO

Gestão Escolar: Uma Perspectiva Democrática.

2.3 JUSTIFICATIVA

Partindo do pressuposto do que é uma gestão democrática, quais as diferenças entre gestor e administrador e para que ela realmente exista, esta pesquisa tem como finalidade desenvolver uma análise da dinâmica dentro de um ambiente escolar para que assim, seja verificado se esta gestão está sendo íntegra e efetivada e, quais as suas características, seus princípios, suas habilidades e competências, como também se o gestor esta realizando seu trabalho, quais suas dificuldades e suas expectativas. Em fim identificar o perfil do gestor democrático.

A meta principal é identificar o perfil do gestor em uma Escola Estadual, na cidade de Anápolis-GO, analisando todo o seu contexto de trabalho, tanto administrativo como pedagógico.

A grande relevância deste trabalho se da, pela análise posterior da identificação do Gestor Democrático e o pesquisado, quais as melhorias poderiam ser implantadas em na estrutura pesquisada, para uma melhoria significativa para toda estrutura da instituição em análise.

Para que este trabalho seja concretizado serão realizadas entrevistas, pesquisas bibliográficas e questionários, Visando uma melhoria significativa, com ênfase no perfil do gestor.

2.4 PROBLEMATIZAÇÃO

Este trabalho tem por objetivo questionar algumas questões existentes ou não dentro de uma instituição escolar, tendo como referência a gestão democrática analisando se a instituição como um todo faz uso das habilidades e competências necessárias a uma Gestão democrática e se faz uso da mesma no seu dia-a-dia. Desse modo é necessário buscar de respostas para a seguinte questão:

- ❖ Qual o perfil do gestor democrático?
Essa questão conduz às questões específicas:
- ❖ Quais são as características de uma gestão democrática?
- ❖ Quais os princípios que permeia a gestão democrática?
- ❖ Que habilidades e competências deve possuir um gestor democrático?
- ❖ O que os professores, funcionários entendem por gestão escolar democrática?

A gestão democrática será concebida na perspectiva da participação de todos os envolvidos no processo educacional de forma mais específica no espaço escolar. A concretização de uma prática de gestão democrática, participativa, portanto coletiva, certamente leva em conta que o ser humano é capaz.

2.5 HIPÓTESES

Para a realização de uma gestão democrática é preciso caminhar junto com todos os colaboradores usando de sua participação com ideias para definir e contribuir nas ações escolares, no regimento escolar, na elaboração do PPP e também diante do relacionamento interpessoal de toda equipe escolar, ou seja, cabe ao gestor democrático moldar o perfil da escola definindo qual será o seu papel diante daquela comunidade.

No entanto, é possível que na maioria das escolas públicas, essas ações não acontecem. Acredita-se, pois, que na maior parte das instituições o gestor não compartilha das tomadas de decisões com seus colaboradores, simplesmente repassa suas ordens, ou seja, decide sozinho o que quer fazer e como vai fazer.

Outro aspecto pode estar relacionado à caracterização da direção baseada na administração da escola de modo a pensar a escola como uma empresa somente, e não uma instituição de educação que forma cidadãos para a vida.

2.6 OBJETIVOS

2.6.1 Geral

Identificar o perfil do Gestor Democrático.

2.6.2 Específicos

- ❖ Caracterizar a Gestão Escolar Democrática.
- ❖ Identificar e distinguir os princípios que permeiam a Gestão Democrática.
- ❖ Analisar as concepções dos professores e funcionários a cerca da Gestão Escolar Democrática.
- ❖ Distinguir as competências e habilidades do Gestor Democrático.

2.7 REVISÃO DE LITERATURA

A Gestão escolar democrática requer a participação coletiva de todos. Podendo ser considerada como uma solução, uma medida salvadora na educação. A tempos se fala da sua importância nas instituições, de seus conceitos, do perfil adequado do gestor escolar, da gestão dos colaboradores e também da importância da comunidade escolar junto a direção. Essa participação é defendida por Libâneo (2001, p. 176), ao afirmar que:

A participação dos pais de instituições e de organizações da comunidade na escola supõe uma definição clara das formas de participação. São distintas as responsabilidades e tarefas dos profissionais da escola (direção, professores, funcionários) daquelas dos pais e instituições da comunidade. Não cabe aos pais, por exemplo, interferir diretamente nas atividades de sala de aula. As formas de participação da comunidade devem estar subordinadas aos objetivos e tarefas da escola, a observância de certas normas e diretrizes próprias da instituição escolar

São problemas que na maioria das vezes estão associadas à falta de participação, dos colaboradores e das famílias dos alunos na vida escolar, não há dúvida que a união entre família, escola, colaboradores e a gestão é bastante produtiva e eficiente na aprendizagem dos alunos, e que juntos podem obter um melhor resultado na educação, cada qual assumindo a sua responsabilidade.

Nesse sentido, há um grande desafio para os gestores pela exigência de atenção a comunidade, a importância de se ter os conhecimentos adequados, e ainda as competências e habilidades que deverão desenvolver no decorrer de suas gestões conforme descrevemos abaixo.

2.7.1 Conceito de Gestão Democrática

Acredita-se que para conseguir realizar uma prática eficiente na gestão escolar, o profissional precisa além de uma boa formação pedagógica, deve ter consciência de onde quer chegar, o que pretende realizar, e então na medida do possível, acumular experiências e práticas que vão auxiliá-lo na concretização deste ideal.

A prática tem especial importância, para qualquer profissão, em especial na educação, por colocar os agentes educacionais em contato direto com discentes, compartilhando no dia-a-dia de várias experiências e situações inusitadas que muitas vezes não poderiam ser vistas na teoria, e também com toda a comunidade escolar

Nos bastidores da escola deve-se observar e destacar fatos ocorridos para contribuir com a formação do Gestor, o que deve ser excluído, da rotina do dia-a-dia que não se acredita ser adequado e nem contribua com nenhum aprendizado.

O gestor, além dos conhecimentos com o material humano, da instituição, deve reconhecer a importância das políticas educacionais e das normas legais para o ordenamento político, jurídico e financeiro da escola. As leis devem estar a serviço do bem comum, para isso, o gestor deve saber compreendê-las para utilizá-las de forma adequada, esse conhecimento trará a escola uma real possibilidade de interferência para concretização dos objetivos propostos.

O gestor deve estar sempre articulando com a comunidade escolar, para conseguir envolver a todos no planejamento, desenvolvimento e execução de projetos, e para viabilizar a organização e realização de todo o currículo. Também deve motivar toda a comunidade a participar ativamente dos projetos da escola.

O Gestor é a peça fundamental de uma escola e deve saber conduzi-la, propondo sempre a participação de todos os atores, começando na elaboração do Projeto Político Pedagógico, chamando toda comunidade a responsabilidade de formar melhores Cidadãos na sua íntegra.

É de essencial importância para a escola que a elaboração do Projeto Político Pedagógico, seja de forma democrática e participativa porque Projeto Político Pedagógico vai relatar a identidade que a escola pretende adquirir naquele ano, que passo pretende realizar, sendo dessa forma os próprios atores da escola irá contribuir efetivamente com a realização do mesmo, e não será simplesmente um documento que é cobrado de forma burocrática, mais sim uma referência para transformação de objetivos propostos pela comunidade escolar.

De acordo com Libâneo (2004), o estilo de gestão adotado pela direção influencia as interações entre as pessoas (professores, alunos e funcionários), determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento.

O atendimento que todos os funcionários da escola dão aos pais e a forma que os alunos são tratados pelos professores, demonstra o estilo de gestão que a escola adota, as pessoas tendem a ser espelhos de seus exemplos, nesse caso o Gestor é exemplo para todos os professores, funcionários e alunos.

O modo de agir em toda escola, deste o atendimento que a merendeira da a criança, as observações feitas por funcionários no pátio, o modo de agir dos professores e coordenadores, tudo contribui para a sua formação e educação da criança.

A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. (LIBÂNEO, 2004, p. 137)

A gestão democrática escolar deve deixar claro a comunidade que a principal função social da escola é o desenvolvimento cognitivo dinamizando o currículo no desenvolvimento para a arte do pensar, na formação de cidadãos com ética e moral e que a família também possui sua parcela de responsabilidade e deve participar efetivamente desse processo.

Na gestão democrática, o gestor deve proporcionar a participação coletiva visando o bom desempenho de toda a escola procurando delegar responsabilidades, compartilhar liderança, e proporcionar a estabilidade profissional de todos, promovendo um ambiente agradável, o que vai refletir para toda comunidade, porque não se conhece uma organização escolar apenas no que se vê.

As formas de gestão as reuniões, a elaboração do projeto pedagógico, o currículo, as relações sociais entre os integrantes da escola, são suas integrantes.

As formas de funcionamento, as características de relacionamento entre as pessoas, as decisões tomadas em reuniões, a cultura, os modos de pensar e agir que se desenvolvem no cotidiano da escola entre professores, alunos e funcionários, expressam práticas grupais, que afetam o trabalho na sala de aula.

A percepção e as atitudes da direção e dos professores em relação aos alunos são importantes fatores de sucesso ou insucesso escolar, pois, o comportamento dos alunos, suas atitudes e modos de agir dependem, em boa parte, daquilo que presenciam e vivenciam no dia-a-dia da escola.

O gestor deve se preocupar e cobrar da coordenação pedagógica e dos professores, o desenvolvimento de atividades que proporcionem a aprendizagem proposta no seu currículo de forma a desenvolver as capacidades para a formação de cidadãos éticos e críticos.

A instituição escolar tem uma importante função social, pois trabalha na construção e formação do cidadão, portanto, deve-se visar o desenvolvimento das habilidades do aprendizado dos alunos. Informar a responsabilidade dos alunos. Informar a responsabilidade dos colaboradores em transmitir de maneira lúdica, divertida, e também de forma problematizada os conteúdos afins, propor situações onde se confirme à maneira ética que a instituição trabalha e desenvolver diariamente o conceito de ética através de exemplo em suas atividades.

É preciso visualizar e antecipar problemas que podem estar ocultos, discutir isso em comunidade e definir uma relação saudável entre todos. Com a globalização e as tecnologias de fácil acesso, os alunos possuem uma grande quantidade de informações, o que muitas vezes chega de forma inadequada, o que pode ocasionar mudanças de comportamentos nos quais a escola, a família e a sociedade devem estar sempre atentos.

A maioria dos autores como: Libâneo (2004) e Heloísa Luck (2008) têm destacado a prática de gestão participativa, com possibilidades de reflexão. No caso, a gestão deve ter uma visão de futuro ampla, porque é responsável pela articulação de todos os setores da escola, podendo envolver toda a comunidade.

Somente dessa forma conseguirá avanços consistentes na formação de seus discentes, e desta forma também promoverá a conscientização dos pais e da comunidade escolar, as quais devem estender certos conceitos culturais; a sua casa pode ser um exemplo, um modelo de democracia.

De acordo com Luck (2008), a gestão democrática estará trabalhando a educação em âmbito micro a partir da escola e de seus atores, e também em âmbito macro, se estendendo a toda a comunidade, promovendo uma melhor qualidade de vida, que gradativamente será visível por meio da responsabilidade na participação em eventos na escola, na colaboração com a comunidade escolar e no interesse pela qualidade da educação de seus filhos.

Consequentemente espera-se uma sociedade mais consciente, mais democrática, mais crítica.

O gestor escolar deve utilizar-se da gestão democrática para ser colocada como exemplo de comportamento para toda comunidade escolar, incentivando o exemplo em sala de aula, para que se estenda em cada casa, pois as crianças podem ser geradoras desse comportamento que pode por sua vez mudar uma sociedade e se assimilada de forma ética e crítica.

De acordo com Luck (2008) é importante ressaltar que a atitude democrática não necessariamente significa que o gestor deixe de atuar com liderança, pelo contrário é ele que lidera a toda equipe, em todos os aspectos, é ele quem estimula os atores a refletir sobre os projetos, para que a educação aconteça, e quando essa liderança não ocorre, o ritmo de trabalho é lento e não há mobilização para alcançar os objetivos satisfatórios.

O Gestor escolar deve utilizar-se da gestão democrática para ser colocada como exemplo de comportamento para toda a comunidade escolar, incentivando o exemplo em sala de aula, para que se estenda em cada casa, pois as crianças podem ser geradoras desse comportamento que pode por sua vez mudar uma sociedade se assimilada de forma ética e crítica. (LUCK, 2008).

Atuar com liderança significa ser de confiança dos atores da escola, significa ter uma história de trabalho, uma bagagem que transmita respeito, que demonstre a pessoa que o gestor foi quando assumiu outras funções, e também o que ele é capaz de realizar na atual situação. Essa liderança se baseia na autoridade adquirida ao longo de sua carreira, ela é consequência de um trabalho feito com muita ética.

2.7.2 O Perfil do Gestor Escolar

Maria Tereza Fleury (2000, *apud* Le Boterf 1955, p.55) define a competência das pessoas como: “O saber agir responsável é reconhecido que implica mobilizar, transferir

conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem o valor econômico a organização e valor social do indivíduo."

Compreender seu meio e interagir com ele de forma adequada, de forma que realize um trabalho satisfatório a toda a comunidade escolar, e ainda que se realize pessoal e profissionalmente, por isso a gestão pessoal da carreira é um tema que vem sendo muito debatido em nossa sociedade.

Hoje além de buscar a realização profissional e, financeira, busca-se principalmente a realização pessoal, o que trará mais qualidade de vida, com a consequência de um trabalho com melhores resultados. Por isso é muito importante para cada profissional, ter um projeto profissional consciente, o que significa saber aonde se quer chegar e então agir de forma a investir nesse projeto, de forma coerente com as suas possibilidades.

A partir daí é possível construir uma carreira sólida e com maiores possibilidades de sucesso e,

Carreiras são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A Carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, a carreira engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização da carreira engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constantes ajustes, desenvolvimento e mudança. (LONDON e STUMPF 1982, p.201.)

Esses autores relatam a importância da experiência que deve ser acumulada sistematicamente, de forma a somar conhecimentos que levarão o profissional ao lugar almejado, no caso da Gestão Escolar, não se pode começar a partir da Gestão, sem antes conhecer por exemplo uma sala de aula.

A carreira deve ser pensada de forma que os problemas sejam observados em outro ponto de vista, primeiro em relação a sala de aula, aos alunos, seus desejos e necessidades, e também aos olhos dos colegas de trabalho que são atores da escola, a partir daí buscar conhecimentos e motivações, para ir formando uma base que o capacite a assumir uma gestão baseada nos conceitos adquiridos ao longo desta busca.

Deve-se ter um objetivo em mente, que seja bem claro de forma a planejar ocupações dentro da instituição que vise a projeção da carreira dos profissionais que querem ocupar nos próximos anos, criando possibilidades de experiências que irão nos alicerçar no futuro, tendo como referência primordial a sala de aula e todo o processo de

aprendizado investindo em segundo plano na coordenação pedagógica paralela a cursos de formação para a área específica da gestão, para que se desenvolvam competências específicas da função que serão somadas a toda bagagem adquirida no decorrer de todos os trabalhos e experiências vivenciadas anteriormente.

London e Stumpf(1982) enfatizam a carreira é uma consequência que requer muito investimento profissional, muito trabalho, muito aprendizado e principalmente assimilação de experiências que podem e devem ser utilizadas em atividades posteriores e também porque o mercado de trabalho está sempre em oscilação; as políticas mudam constantemente o que pode ser incentivo para determinada profissão ou não.

Partindo do pensamento no que diz respeito a mudanças, deve-se atentar, as tendências, principalmente porque o gestor deve ser conhecedor de toda a estrutura administrativa da organização, acontecimentos mundiais, culturais que influenciam os processos educacionais e sociais, e ainda no que essas mudanças ou acontecimentos poderão influenciar no trabalho ou na busca de conhecimento para os atores da escola, do modo de vida de cada um, da cultura e de que forma poderá administrar, mediar esse todo com um maior aproveitamento de pessoal. Segundo Chiavenato (2000) ressalta que as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de qualquer organização, dependendo da maneira como elas são tratadas.

Para que os objetivos da gestão sejam alcançados, é necessário que o gestor trate as pessoas de forma sábia para que seja alcançada a eficácia organizacional. Nesse sentido, destaca-se que, não basta fazer com que as pessoas compreendam os seus objetivos, elas devem ser motivadas para os atingirem.

2.7.3 Diferença da Gestão e da Administração

O conceito de Gestão resultou em um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação às suas partes, e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto (MORIN, 1995; CAPRA, 1993).

A Gestão aparece, pois como superação das limitações do conceito de administração, como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e de óptica com que se percebe e reage em relação à realidade Kuhn (1982) e Luck (2008) que afirma:

A Gestão aparece, pois como superação das limitações do conceito de administração, como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e de óptica com que se percebe e reage em relação a realidade. (LUCK, 2008 p. 34):

A realidade social é construída no dia- a- dia, vivemos hoje num mundoglobalizado, novas situações, incertezas, novidades, novos paradigmas surgem a todo o momento.

Essa multiplicidade de fatos e processos demandam uma reflexão em equipe, todos os atores da escola devem discutir na intenção de visualizar vários pontos de vista de modo a esclarecer as incertezas e nortear novos caminhos, novas possibilidades de ação para a escola, para a educação e também para toda comunidade.

De acordo com Luck (2008) a gestão escolar deve utilizar uma visão macro para detectar meios de orientação que promova uma educação em melhor nível de qualidade, de modo que os discentes estejam efetivamente se preparando e se informando de acontecimentos ocorridos.

Esse procedimento surge em decorrência da globalização, o que por sua vez proporcionará umaeducação mais estimulante e promotora de um desenvolvimento integral. Já a visão micro, segundo é a promoção da gestão democrática que deve ser associada ao compartilhamento de responsabilidades nos seus diversos níveis usando princípios de autonomia, participação , autocontrole e responsabilidade. (LUCK, 2008),

Agindo de acordo com esses princípios, o gestor terá condições de buscar no interior da escola, as soluções para os seus problemas de forma a dividir com todos a responsabilidade por todos os atos de forma adequada e atendendo todas as expectativas.

O gestor, deve ainda entender a diferença entre administração e gestão, para que sua gestão não haja equívocos. A administração pode ser entendida como enfoque científico na qual as pessoas atuam como componentes de uma máquina que é manejada e controlada de fora para dentro e de cima para baixo, uma visão da década de 1970.

Na gestão educacional ocorre as mudanças de paradigmas, desenvolvendo a ideia de globalização, a importância de se acompanhar novos conceitos, de estar sempre atento às mudanças numa dimensão política e social, que envolve a escola, os alunos e todo o processo de ensino e que deve estar sempre relacionado as atualidades.

Assim:

Supera-se o enfoque de administração e constrói-se o de Gestão que marca a transformação da óptica fragmentada para óptica organizada, pela visão de conjunto; da limitação de responsabilidades para expansão da centralização; da autoridade para a descentralização; da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global; da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização; da ação individual para a ação coletiva. (LUCK, 2008, p. 65)

A autora descreve a importância das mudanças de paradigmas que é como uma questão essencial para o contexto atual, devendo fazer parte da organização educacional para que tenham possibilidade de formar uma visão crítica, contribuindo para o desenvolvimento da escola, de todos os seus atores e também da comunidade e: “Problemas globais e complexos demandam uma visão abrangente e articulada de todos os seus segmentos e ações.” (LUCK, 2008, p.69).

A realidade é única, e irá transcorrer sob forma de problemas constantes, por este motivo, a gestão deve promover um processo de inter-relação entre colegas formando uma reciprocidade entre eles e colocando a possibilidade de que todos possam atuar de forma significativa, de maneira que consigam influenciar e serem influenciados, de forma que todos tenham uma reflexão conjunta levando a uma intervenção mais madura e mais acertada, e com as responsabilidades divididas entre todos os atores, que estarão também usufruindo dos méritos no futuro.

Luck (2008)relata ainda, que a escola superou o enfoque da administração ao adotar a Gestão democrática, passando a visualizar a instituição como um conjunto de atores com deveres e possibilidades, e não como uma instituição somente burocrática e hierárquica, mudou-se o paradigma de ações de vinham da direção como forma da administração, ou seja de cima para baixo, para a horizontalização de ações individuais, questões discutidas e definidas em conjunto com a divisão de responsabilidades.

No entanto, ainda existe um foco na administração para algumas questões burocráticas, devido a sua complexidade e também à falta de tempo para as discussões, pois a responsabilidade delegada ao gestor escolar é imensa em todos os aspectos, mesmo que o profissional seja uma pessoa muito dinâmica, há falta de tempo para administrar o todo, tendo que delegar algumas responsabilidades, de modo a impor algumas tarefas.

Problemas são e serão constantes em todas as instituições escolares, a adversidade de culturas já causa vários transtornos no dia-a-dia, somada à outros

problemas levados de casa para sala de aula se tornam muitas vezes intransponíveis para o professor. A gestão deve estar atenta, para que junto com a coordenação pedagógica esses problemas sejam detectados e então trazer a família para a escola de modo a orientá-la na resolução desses problemas, pois a aprendizagem da criança e a sua formação não podem ser prejudicadas, deve sim unir forças para preservá-lo e fazer dele um cidadão crítico.

Ao se adotar o conceito de gestão, assume-se uma mudança de concepção a respeito da realidade e do modo de compreendê-la e de nela atuar. Cabe ressaltar, portanto, que com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova óptica de organização e direção de instituições, tendo em mente a sua transformação e de seus processos, mediante a transformação de atuação, de pessoas e de instituições de forma interativa e recíproca, a partir de uma perspectiva aberta, democrática e sistêmica. (LUCK, 2008, p.109)

A autoradescreve que a concepção de gestão vai muito além da administração, podendo ser entendida como mudança de comportamento, significa interferir na transformação de processos e na atuação de pessoas a partir de uma visão democrática que divida com toda a comunidade as expectativas de toda a instituição que pode ser estendida a toda comunidade, de forma a se universalizar a democracia.

2.7.4 Gestão dos Colaboradores

A gestão escolar deve estar fundamentada na ética, das relações internas da escola no compromisso e na motivação, na democratização das relações de trabalho, no aprimoramento profissional também na qualidade de vida.

A essência da gestão reside, no compartilhamento do processo de planejamento e execução para atingir objetivos, e também de sua visão de futuro, envolvendo responsabilidades e soluções, buscando de várias formas o aprimoramento profissional de todos os colaboradores.

A atitude do gestor em envolver os atores da escola gera a motivação que amplia os horizontes pessoais do ator, e conseqüentemente da instituição. Portanto, quando os atores não são envolvidos não se motivam, passam a acreditar que não possuem tal responsabilidade, se limitam a certas atividades já condicionadas e não participam como deveriam.

Os atores da escola que são tratados com respeito principalmente pelo Gestor, pessoa que deve compreender a importância do seu trabalho e trazem na sua rotina possibilidades para uma melhora constante, se sente motivado, capazes de ampliar seus

horizontes, passam a sentir desejo por um trabalho de melhor qualidade, que lhe proporcione a sensação de obrigação cumprida, principalmente em se tratando de escolas onde todos os funcionários sem exceção, são educadores, e devem ser reconhecidos como educadores.

Para Vergara (1999), a Gestão tem por responsabilidade fazer com que a organização desenvolva e explicita sua visão de futuro, sua missão e seu objetivo maior, ou seja, onde ela quer chegar e em quais valores deve se apoiar e de quais pontos fortes ela dispõe para chegar lá.

O autor relata ainda que a gestão atua nos colaboradores no seu ponto de equilíbrio, de um lado estimulando a alcançarem as metas do trabalho, e de outro lado, voltada para dar-lhes condições satisfatórias de desempenho, procurando atendê-los em suas necessidades materiais e psicológicas.

O gestor deve expor para os atores da escola e também para a comunidade seu desejo de futuro para a instituição, discutindo principais problemas, e possíveis soluções e, a partir daí definir quais deverão ser as prioridades e as possibilidades de intervenção para realizar os objetivos propostos.

Libâneo (2004) ressalta que uma gestão organizada constitui as condições e meios para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados, sugere que o pensamento do gestor seja direcionado para que a organização seja como um alicerce diário. Para isso, o registro de todos os encontros com seus colaboradores é fundamental, isto fornecerá uma gestão organizada e promissora, não deixando se esquecer dos compromissos firmados e evitando atrasos que causem constrangimentos.

Partindo da análise de Libâneo (2004), a gestão é uma forma de organizar, tomar decisões, planejar de forma que o processo seja executado de forma eficiente e partilhada com todos os atores, e que atinja os objetivos traçados.

De nada adianta o gestor ter todo cuidado, ser comprometido, se esforçar para desenvolver um bom trabalho e ter iniciativas, se a sua equipe não colaborar para execução desses objetivos. Ele sozinho não conseguirá realizar o trabalho, deve trabalhar sempre buscando o envolvimento de todos na participação e colaboração com todas as atividades da comunidade escolar.

É importante ressaltar que nas instituições escolares, prevalece o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços a realização de objetivos educacionais, de maneira a

transmitir uma formação significativa, acentuando a necessidade da gestão participativa . Desse modo:

Se por um lado o aluno só aprende se quiser, por outro, o professor também só ensina se quiser. Dai o fracasso das supervisões e avaliações exteriores, que não levam isso em conta e não preveem forma de seduzir o professor para o bom ensino, predispondo-o à ação (PARO, 2007 p. 91).

Toda equipe deve se conscientizar, através do gestor promover as condições, os meios e os recursos necessários ao bom funcionamento da escola, principalmente no trabalho em sala de aula que é o primordial, desenvolvendo o envolvimento de todos os professores no desenvolvimento de atividades que envolvam a criatividade.

Ainda conforme Paro (2007, p. 89). O bom ensino exige boas condições de desenvolvimento, o mesmo acontece com a prática democrática da escola, uma vez que está contida no bom ensino.

Para se construir condições e meios para um bom funcionamento na instituição, é de primordial importância que o Gestor tenha a capacidade de gerir a diversidade de culturas, tanto nos atores, quanto na comunidade. E que essa capacidade de saber gerir culturas, seja mediada para o docente o que trará para toda a escola um processo de mudanças muito significativas.

Libâneo (2004) deixa clara a necessidade de o gestor ser realmente profissional qualificado, buscando atualizar-se constantemente, pois na educação as leis, normas e procedimentos didáticos evoluem ano a ano, e um bom profissional deve ser detentor do saber por completo, se fica desatualizado impede os seus colaboradores de se beneficiar ou até aplicar novos procedimentos.

Desse modo, o gestor deve saber gerir a diversidade de conhecimentos exigidos para formar uma identidade profissional, valorizando suas qualidades e intervindo de formas ábeis onde existem impedimentos ou dificuldades, procurando a formação continuada para se atualizar.

Deve-se sempre promover um *feedback* com os colegas, sobre as dificuldades e os problemas ocorridos na escola. Essa troca é muito importante, nela se consegue transmitir conhecimentos para todos os presentes, e promove ainda o compartilhar das responsabilidades na gestão da escola.

A escola é um espaço de aprendizagem, constituído por todos os componentes, e nesse sentido a gestão significa conhecer cada um para ter condições de acrescentar conhecimentos e valores. O gestor deve ser conhecedor do ser humano, deve estudar seu

modo de agir em específico para cada ação, assim terá como consequência a melhor aprendizagem de professores e alunos.

Paro (2007) afirma que na democracia todos têm voz, e tendo voz, todas as ideias podem acontecer. Sair do plano das ideias e partir para a ação.

A gestão escolar deve se basear em princípios de valorização de todos os atores da escola, para que possa gerar confiança, estímulo, talento, vocação, motivação e um clima organizacional propício ao comprometimento em busca de resultados. Ao trabalhar de forma conjunta o Gestor pode obter um melhor rendimento, gerando comprometimento, e atitudes recíprocas por parte de todos os atores da escola.

Não basta somente o gestor ter tais compromettimentos, mas sim a escola como um todo deve andar junto para que se possa formar cidadãos para o amanhã. Com isso, o gestor e todos os atores devem estar sempre em formação contínua que proporciona uma maneira diferente de ver as coisas, nesse sentido, a capacitação visa o desenvolvimento pessoal e profissional. Essa formação continuada se faz necessária pela própria natureza do saber e do fazer humano como práticas que se transformam constantemente.

A realidade vivenciada muda e o saber que se constrói sobre ela precisam ser revisto, ampliado. Não se pode parar no tempo, é necessário que não só o gestor, mas todos os atores da escola estejam sempre em busca de novos conhecimentos, para enriquecer seus conhecimentos e também para estarem motivados.

É necessário que haja uma concepção democrático-participativa onde todos, não só o Gestor, trabalhe na escola com o intuito de se desenvolver através de uma ação que leve em conta suas competências profissionais. Se não for assim, de nada adianta uma preparação continuada, caso estes profissionais não trabalhem em equipe, para que uns ajudem os outros e que seja um trabalho em que obtenham sucesso dentro do âmbito escolar, para que as expectativas possam ser alcançadas.

Deve acontecer uma liderança democrática, que tenha como parâmetro o desenvolvimento de cooperativa, determinados requisitos tais como: capacidade de comunicação e de relacionamentos com as pessoas, saber escutar, saber expor com clareza suas ideias, propor soluções, atribuir responsabilidades, coordenar trabalhos, compreender as características sociais, culturais e psicológicas do grupo, devem ser adquiridos por todos os atores, não somente a Gestão.

O Gestor deve estar atento observando a tudo sem menosprezar nada e ninguém. É necessário que o Gestor consiga de sua equipe o compartilhamento de intenções e

também o compartilhamento das realizações o que na maioria das vezes não é fácil, mas deve ser exemplo, e caso o objetivo almejado em equipe foi alcançado, o mérito deve ser dado a toda equipe, sem distinção, pois todos devem ser valorizados para se sentirem motivados. Nesse sentido o gestor deve ser capaz de articular, mediar as áreas de atuação para dar apoio pedagógico e operacional ao trabalho dos professores. Trabalhando sempre em conjunto, Gestor e coordenadores, e através deles orientando e dando suporte necessário ao trabalho dos professores, que nunca devem se sentir desamparados no que diz respeito ao apoio pedagógico.

De acordo com Libâneo (2004, p. 263):

As questões de organização e de Gestão referem-se ao conjunto das normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações, procedimentos e condições concretas que asseguram o bom funcionamento da escola.

O autor relata que o gestor deve estar atualizado em relação as leis da educação, do regimento interno e demais normas da secretaria da educação para organizar o todas as ações durante o ano letivo.

Enfim o Gestor escolar deve ser o alicerce da instituição, que suporta as diversidades da caminhada, deve ser o companheiro, o amigo, o psicólogo motivador de todos os colaboradores e da comunidade escolar para que consiga ouvir, e se fazer ouvir, pois sem dúvida uma das maiores dificuldades nas instituições escolares é a falta de diálogo, o que é primordial para que se efetive uma gestão escolar democrática.

É imprescindível portanto que gerir, administrar não seja confundido com mandar, chefiar pois a democratização no espaço escolar e a qualificação é um processo amplo e complexo, que tem como meta a mudança das práticas em toda instituição, envolvendo toda comunidade, funcionários e direção

2.8 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa será realizada a abordagem qualitativa, pois nesta abordagem a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e objeto de estudo em questão necessitando um trabalho mais intensivo de campo. (LUDKE, 1986)

No ponto de vista de sua natureza será utilizada a pesquisa aplicada, que utiliza as teorias já existentes e busca solucionar problemas específicos. (COSTA, 2001 p.33), será também exploratória com vista a torná-la explícita ou a construir hipóteses

através de levantamento de dados conforme relata Almeida (1996 p.106): “E a pesquisa sobre um determinado individuo, família grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, a fim de estudar aspectos variados de sua vida”.

De acordo com a obra de André (2005) este estudo de caso será descritivo desenvolvido em um colégio estadual na cidade de Anápolis-Go.

Para coleta de dados serão utilizados, a observação e a entrevista com a equipe gestora-direção e a coordenação pedagógica, professores, serviços gerais, representantes dos pais e pesquisas bibliográficas.

O interesse esta centrado na produção de conhecimentos para análise da instituição pesquisada, nosso objetivo é definir o perfil adequado do gestor democrático e assim estar verificando se na instituição em análise o gestor possui esse perfil e utiliza dos métodos adequados para efetivação do seu trabalho. Nada impede, evidentemente, que uma investigação esteja situada na interseção desses objetivos: produzir conhecimento novo e resolver um problema específico. (COSTA, 2001).

Após a coleta de dados será analisado o resultado das entrevistas e das observações, para então identificar se, de fato, qual o tipo de gestão a escola em estudo está desenvolvendo, somente assim será possível intervir ou fortalecer a prática.

Para a realização da investigação irão contribuir para a coleta de dados: a gestora dois professores; um funcionário dos serviços gerais; um pai ou responsável e um aluno do turno Vespertino.

2.9 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS

Destacamos como principal objetivo da coleta de dados a análise das entrevistas diagnosticando se há uma perspectiva de gestão democrática na instituição pesquisada, para isso utilizamos da observação em todo âmbito escolar e entrevistas com: um funcionário de serviços gerais; um aluno; um pai ou responsável; o gestor e dois professores.

Nas entrevistas realizadas para coleta de dados foi possível analisar que os professores entrevistados acham que um bom gestor deve saber conduzir a equipe, o outro acha que todo diretor tem que saber a função de cada um e cobrar de todos o seu desempenho no trabalho, todos os dois relataram que entendem que gestão democrática é a participação de todos nas tomadas de decisões dentro da escola, falaram também que

nesta escola este tipo gestão não funciona na íntegra, pois nem todos colaboram outro professor disse que não participa, pois ninguém quer participar.

“Trabalhar coletivamente, não implica todos estarem juntos o tempo todo. Dependendo dos objetivos que se tem, é possível dividir responsabilidades e executar atividades com subgrupos ou mesmo individualmente, desde que se garanta a troca constante de informações e a continuidade do trabalho na direção dos objetivos que tiverem sido fixados.” (VEIGA, 1998, p. 97)

Falta a compreensão de que todos podem trabalhar com a mesma finalidade, objetivando o sucesso da equipe, mas cada um fazendo de maneira responsável e comprometida o seu papel, compartilhando ideias e experiências.

Quanto a participação de pais e alunos, acreditam que não tem muita responsabilidade, e não se preocupam em participar e nem se querem sabem o que é gestão democrática.

Um professor disse que quando é solicitado ele participa sim e outro disse que tem toda a liberdade para participar da gestão pois ele se preocupa com a escola desenvolve até projetos para atrair a participação dos alunos e da comunidade.

Somente um professor relatou que procura a gestão para opinar nas ações desenvolvidas na escola, este mesmo relatou que a gestão da instituição é muito aberta para deixar exporem ideias, é uma gestão bem centrada em seus interesses.

Um funcionário de serviços gerais da escola destacou que um bom gestor deve saber entender cada aluno, pai e funcionário, ele acha que gestão democrática é quando todos podem participar na escolha de quem será o diretor da escola, disse que na instituição o diretor é votado por todos para ser eleito acredita que existe gestão democrática e é desta forma que todos participam, não respondeu quais ações são desenvolvidas dentro da escola e nem descreveu a gestão.

Os alunos e pais não tiveram muitas diferenças nas respostas, o aluno respondeu que o gestor deve saber ser mais bonzinho, o pai respondeu que o diretor deve saber entender os problemas. No que se refere sobre o que entendem por gestão democrática, o aluno relatou que é votar no diretor, e os pais disseram que é todos escolherem o diretor por voto, os dois alunos relataram que existe sim gestão democrática, acreditam que todos participam da gestão, pois todos votam, não responderam quais as ações desenvolvidas na escola e somente o pai falou que a gestão da escola é boa e muito organizada, sempre me atende quando preciso.

A gestora acha que todo gestor, em primeiro lugar tem que conhecer das leis e buscar a estar sempre se atualizando e saber o que se passa dentro da escola quais são os papéis de cada funcionário.

Entende-se por gestão democrática nada mais que, saber valorizar ideias e compartilhar das mesma quando são de grande valia, também relatou que na escola existe sim uma gestão democrática, fazendo o que esta ao seu alcance.

Relatou, ainda que, nem todos colaboradores participam, mas sempre deixa em aberto para aqueles que se sentirem vontade suas ideias para fazer com que nossa escola alcance nossos objetivos, e isto têm feito a diferença, tanto é que o ano passado uma professora nossa de educação física montou um belo projeto, “Qual é o seu talento?,” que foi um sucesso teve a participação da Subsecretária de Educação.

Os pais, na sua maioria disseram não ter tempo, mas que estão tentando buscá-los para dentro da escola, visando melhorar o nosso ensino.

A gestora não só leva em consideração as ideias expostas pelos professores mais também a dos funcionários e alunos e qualquer pessoa da comunidade, mas mesmo assim trabalhar com a gestão democrática é difícil, pois a parte burocrática da escola toma muito tempo, outro fator que dificulta é fazer que todos colaboradores participem mais, e não pensar que é somente obrigação do gestor.

Já a comunidade, alunos nem se quer procuram saber como fazer para participar dos projetos da instituição, muito menos sabem o que é uma gestão democrática e que esta deveria fazer parte da instituição. Segundo Valerien, (2005 p. 82):

O processo democrático vive da ação coletiva. O diretor integra e utiliza no seu trabalho as ideias e as contribuições dos professores. Esta forma de direção implica acordo, discussões e participação dos professores na seleção da política a seguir e nas decisões a tomar. O responsável considera seu trabalho como sendo o de um moderador, que deve assegurar posteriormente a implementação das decisões.

Para o autor a participação de todos pode transformar o ambiente e causar o sucesso da entidade, pois o trabalho do gestor é de mediar as ideias e as realizações uma vez que cada indivíduo pode contribuir com uma boa ideia, trazendo benefícios para todos, porquanto a Gestão democrática é fruto da ação coletiva. O Gestor deve agregar as propostas de todos os colaboradores e colocá-las em discussão para posterior tomada de decisões.

A escola em estudo não consegue efetivar uma gestão democrática, pois depende de vários fatores que não dependem exclusivamente da vontade da gestora, a

participação e conscientização dos professores e funcionários são um fator de muita relevância que impede o processo.

Faz-se necessário salientar que a participação deve ser entendida como processo complexo que envolve vários cenários e várias possibilidades. A sua construção não pode ser individual, deve ser construída coletivamente.

Contudo, utiliza-se do processo de intervenção-ação materiais informativos na intenção de contribuir para conscientização e motivação a participação de todas as partes que integram o meio escolar, de forma mais efetiva nos processos de tomada de decisões que digam respeito a toda prática da gestão escolar.

Espera-se com isso que tenha contribuído para uma nova visão, um novo modo de pensar a importância da escola na vida de cada participante.

3 O PROCESSO DE INTERVENÇÃO

3.1. TEMA

Gestão Democrática

3.2. TÍTULO

Conscientização do conceito de Gestão Democrática e a Implantação de Melhorias no Processo Educacional.

3.3 JUSTIFICATIVA

Busca-se esclarecer o conceito de gestão democrática, suas atribuições e finalidades também da importância dos colaboradores e da comunidade escolar em sua efetivação, de modo que todos tenham consciência da importância de sua participação e das responsabilidades que cada um deva assumir em benefício de uma educação de melhor qualidade para cada aluno

Após análise dos resultados da pesquisa na escola campo investigada, evidenciamos que a maioria dos colaboradores observados e entrevistados, apesar de alguns terem conhecimento do significado de uma Gestão Democrática, e de toda documentação constar que a Gestão atual prática uma gestão democrática, e também conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) de 20 dezembro 1996.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Na realidade educativa investigada, a Gestão Democrática muitas vezes é ‘camuflada’ pela maioria dos participantes da instituição educativa, por diversos motivos, dentre esses, a falta de tempo e a falta de interesse e ou por achar que determinadas obrigações não são dos colaboradores e sim da direção e coordenação, o jogo de empurra, empurra.

Acredita-se ser necessário fazer uma intervenção com toda comunidade escolar, para que seja esclarecido o que é na realidade uma Gestão Democrática e qual o papel de cada um na instituição, de maneira que a atividade de intervenção será realizada por meio da distribuição de panfletos, abordando a relevância que cada um representa na gestão democrática e as implicações da participação da família, de todos os colaboradores na escola.

Objetiva-se, pois, enfatizar a importância da visão de todos e a força que isso representa em um trabalho que deve sempre ser feito coletivamente, dividindo as responsabilidades e garantindo sempre a troca de informações.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 Objetivo Geral

Conceituar gestão escolar democrática e estimular todos os colaboradores e família a desenvolverem o hábito da participação em todas as atividades escolares.

3.4.2 Objetivos Específicos

- ❖ Esclarecer sobre o conceito de gestão escolar democrática.
- ❖ Destacar a importância do desenvolver responsabilidades.
- ❖ Estimular a participação da família e colaboradores nesse processo.

3.5 Público Alvo

Participarão do projeto todos os colaboradores da instituição como: diretora, professores, funcionários, coordenadores, alunos, representantes dos pais e da comunidade.

3.6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

Para contribuir com a participação de todos colaboradores e da família na instituição, é importante reconhecerem que tudo começa com a formulação do Projeto Político Pedagógico e que todos devem ter conhecimento do documento como menciona Ferreira (2006, p. 135):

[...] fazendo-se em ação na sala de aula, por conter “*gérmen*” o espírito e conteúdo do projeto político pedagógico que expressa os compromissos e o norte da escola por meio da gestão de ensino, da gestão da classe, da gestão das relações, da gestão do processo de aquisição do conhecimento.

De acordo com Cury (2000), a gestão democrática é a forma dialogal e participativa com que os profissionais da educação elaboram um projeto pedagógico de qualidade buscando a formação de cidadãos que participam ativamente da sociedade como profissionais comprometidos. A gestão democrática abre, portanto, espaço para o diálogo que é essencial para solução de conflitos na busca de aproximar e integrar a escola.

Cabe então a Gestão deixar o papel de autoritários e estabelecer relações mais flexíveis, envolvendo toda comunidade a participar efetivamente da escola, a assumir o papel de motivadora desse pessoal e fazê-los acreditar que conjuntamente se tem mais chances de encontrar melhores caminhos pois cada um tem sua visão de problema, e que quanto mais pessoas participarem maiores serão as probabilidades de êxito para a educação

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23).

A participação da família na escola deve ser estimulada sempre pela gestão, pois ela deve ser chamada a responsabilidade em entender o processo educacional e as dificuldades vivenciadas na escola e também de seus filhos e a partir daí discutir, sugerir e ouvir para juntos chegar a um acordo do que é melhor naquele momento para toda comunidade escolar.

Ressaltamos ainda a importância das mudanças de paradigmas em relação à antiga administração da instituição, para a efetiva Gestão Escolar Democrática, no sentido de mudar a visão de todos os colaboradores e Gestor promovendo um processo

de sintonia com compromissos entre eles, de forma que as decisões e intervenções sejam mais responsáveis e as responsabilidades assumidas por todos.

Supera-se o enfoque de administração e constrói-se o de Gestão que marca a transformação da óptica fragmentada para óptica organizada, pela visão de conjunto; da limitação de responsabilidades para expansão da centralização; da autoridade para a descentralização; da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global; da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização; da ação individual para a ação coletiva. (LUCK , 2008, p. 65)

Enfim a visão de administração onde tudo era centralizado, limitado, autoritário e hierarquizado na direção, devagar esta se transformando em uma visão conjunta, organizada, descentralizada e coletiva onde Gestão e colaboradores assumem todas as responsabilidades de maneira igualitária para que cada ação se efetive da melhor maneira possível, e atinja os objetivos da instituição.

3.7 ETAPAS E PROCEDIMENTOS

As atividades de intervenção serão realizadas por meio da distribuição de materiais informativos – panfletos e banner sobre o tema em foco e palestra junto à comunidade acerca da importância da gestão escolar democrática.

3.7.1 Estratégias

❖ Distribuição de panfletos informativos e reflexivos de maneira que a pessoa tenha uma assimilação do tema discutido, desenvolvendo responsabilidades em toda comunidade escolar e uma maior conscientização para a participação de todos os funcionários, professores e coordenação.

❖ Exposição de um banner informativo e que motive a participação da família na escola, um fato de muita relevância, para que sejam motivados a contribuir com o sucesso da instituição.

3.7.2 Culminância

A culminância será realizada, no dia da festividade do Dia das Mães - 10 de maio, o qual contará com apresentações de alunos, estando o pessoal em um ambiente descontraído propiciando uma melhor aceitação e conscientização, a abordagem será feita de forma individual dando um destaque da importância da participação de cada indivíduo dentro da instituição escolar.

3.8 DURAÇÃO

O projeto será realizado no dia 10/05, contemplando um total de 10 horas.

3.9 AVALIAÇÃO

Será feita através de registros de acordo com a participação de todos os envolvidos no processo.

3.10 RECURSOS

Humanos: Professores, Funcionários do Serviço Geral, Alunos, Pais e ou responsável, Gestor, Coordenadores.

Materiais: panfletos e banner.

Financeiros: panfletos e banner - **Custo R\$ 120,00**

3.11 RESULTADOS

A intervenção aplicada, aconteceu, dentro de um clima bastante agradável, onde a clientela atendida composta pelas mães e crianças da escola responderam de forma positiva a proposta elaborada.

As estratégias utilizadas alcançaram o objetivo almejado, pois as mães estavam dispostas e atentas aos informativos, também pelo momento em que foram abordadas, momento de reconhecimento da importância da mãe na vida de seus filhos, o que motivou ainda mais a grande relevância da sua participação efetiva dessas decisões coletivas da instituição.

4CRONOGRAMA

Quadro 1 - Cronograma

Atividades	Meses									
		z	Jan	z.	ar	fil	io	Jul.	bs	2012/2013
Levantamento de dados bibliográficos										
Elaboração e realização do Projeto de Investigação										
Realização das Atividades de Estágio em Gestão Educacional										
Elaboração e aplicação de instrumentos de coleta de dados e análise dos resultados – Investigação										
Desenvolvimento do Projeto e Investigação										
Elaboração do Projeto de Intervenção										
Desenvolvimento do Projeto de Intervenção										
Revisão Final do Trabalho										
Apresentação/Seminário Temático										

Fonte: Alessandra de Godoi Cavalcante Vargas; Paula Cristina de Almeida Gil; Rosenice da Silva Santos Costa, 2013.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar o perfil adequado de um gestor democrático, e descobrir se o gestor da instituição pesquisada possui as competências e habilidades necessárias a esse perfil. Através de entrevistas e análise documental percebemos que a escola em análise tenta colocar em prática, mas ainda não consegue realizar o trabalho de forma adequada.

A falta de profissionalização e ética influenciam diretamente no resultado do produto, no caso da educação como o produto é o ser humano em formação, sendo preciso que o profissional esteja sempre atento, para não pular fases ou passar por elas sem assimilar o devido conhecimento. A falta de um bom gestor resultará, como consequência, no aumento da evasão escolar, uma educação sem qualidade, sem compromisso sem finalidade, uma educação que não forma cidadãos críticos, participativos, capazes de compreender o mundo a sua volta, e que não estão a vontade no ambiente escolar.

Para resolver esse problema, é necessário conscientizar os profissionais da gestão que devem investir na sua formação e principalmente em gestão de pessoas para ter subsídios de estimulação a participação e compreensão de trabalhos coletivos.

O papel do gestor sempre será determinante, pois dele deve partir as iniciativas, que envolverão toda comunidade da escola para a participação de todo processo educacional.

No contexto geral em todas as áreas possíveis de se pensar a Gestão, principalmente na educação, o gestor deve ser um profissional de visão, capacitado em diversas áreas, capaz de entender e intervir em diversos setores da instituição, conhecedor do mercado atuante e atual.

Também deve ter em mente que não é o centro, mas é um líder, que deve coordenar, organizar a equipe de forma a chamá-los à participação, o que significa estar junto, fazer parte, integrar, colaborar, conviver com respeito. Neste contexto também significa que é um processo inacabado, pois deve estar em constante construção, é uma ação que deve ser incorporada como rotina na cultura escolar.

Partindo da análise dos autores, utilizados como marco referencial ficam evidentes as principais competências das quais se deve destacar: sabedoria, motivação,

dinamismo, aprendizado constante, acúmulo de experiências, promotora de uma visão de futuro, fundamentação na ética.

A Escola deve ser promotora de ambiente agradável que assegure o diálogo, articuladora e mediadora na execução e planejamento. O gestor deve ampliar e impulsionar o compromisso coletivo de todos os envolvidos, promovendo a interação entre todas as instâncias colegiadas, em que a participação nas decisões se constitua um processo de partilha de responsabilidades e de poder. Deve ser entendido de tudo que irá argumentar pois terá base para os questionamentos e poder de análise em todos os aspectos, para que em conjunto com a equipe consiga chegar a uma melhor maneira de realização dos objetivos almejados.

As atribuições do gestor são um tanto complexas porque acumulam em suas competências variáveis como ética, humanismo, leis, normas e principalmente a necessidade de desenvolver a autoestima de todos que estão a sua volta, no entanto, as recompensas alcançadas em um trabalho de qualidade são grandiosas, uma vez que a qualidade aqui significa um aprendizado de qualidade e a formação de melhores pessoas, com mais capacidades, e com mais dignidade, o que se estende em pouco tempo a toda comunidade, numa perspectiva de um futuro melhor para toda humanidade.

REFERENCIAS

- ANDRÉ, Marl Eliza Dalmazo Afonso D. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- BOOG, Gustavo e COURO, Magdalena et' al. **Manual de Gestão De Pessoas e Equipes: Estratégias e tendências**, volume 2 – São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BRASIL. **Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COSTA, Marco Antonio F. da Costa, Maria de Fátima Barrozo da Metodologia da pesquisa: conceitos e Técnicas. Rio de Janeiro: Interciência, 2001. 135p. Trab graf. ISBN 85-7193-084-1.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação Educacional Brasileira**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto Ferreira. **Diretrizes Curriculares para o Curso de Pedagogia no Brasil: A Gestão Democrática da Educação com *Gérmén* da Formação**. In: **Educ. Soc. Campinas**. Vol. 27, n. 97, p. 1341-1358, set/dez. 2006.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KUHN, Thomas. **A Estrutura das revoluções científicas**. 1. ed. São Paulo: Perspectiva, 1982
- LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública**. São Paulo: Loyola, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e pratica**. 5ed. Goiânia: Alternativa
- LONDON, M.; STUMPF, S. A. **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática** 4.ed – Petrópolis-RJ: VOZES. Série Caderno de Gestão, 2008.
- LUDKE, M. ANDRÉ, M.E.D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'Angelis. **Gestão Democrática**. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP. 2008. Acesso em: Março, 2013

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade de Ensino**: São Paulo: Ática, 2007.

PIMENTA S. G.; LIMA, M. S. **Estágio e docência**. São Paulo: Cortez, 2004

VALERIEN, JEAN. **Gestão da escola fundamental**: Subsídio para análise e sugestão de aperfeiçoamento. São Paulo: Cortez: UNESCO, 2005.

VEIGA, Ilma;. PASSOS Alencastro. **Escola**: Espaço do Projeto Político Pedagógico. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1998.

VEIGA, Ilma. Passos Alencastro. **A Organização Projeto Político Pedagógico da Escola**. Uma construção possível. 3. Ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1995.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. 2.ed.São Paulo: Atlas. 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE – A ENTREVISTA COM UM PROFESSOR

Faculdade Católica de Anápolis

Pós-graduação: Gestão Educacional VI

Aluno funcionário professor pais

1-Para você o que um bom gestor (diretor) deve saber dentro de um ambiente escolar?

2-o que e você entende por Gestão Democrática?

3- Aqui nesta escola existe uma gestão democrática?

4-A participação dos alunos, pais, comunidade e funcionários contribui para intensificação da gestão democrática?

.

5-você participa da gestão?

6- Quais as ações são desenvolvidas?

.

7- descreva como e a gestão desta unidade de ensino?

APÊNDICE – B ENTREVISTA COM UM ALUNO

Faculdade Católica de Anápolis

Pós-graduação: Gestão Educacional VI

(X)Aluno ()funcionário ()professor ()pais

1-Para você o que um bom gestor (diretor) deve saber dentro de um ambiente escolar?

2-o que e você entende por Gestão Democrática?

3- Aqui nesta escola existe uma gestão democrática?

4-A participação dos alunos, pais, comunidade e funcionários contribui para intensificação da gestão democrática?

5-você participa da gestão?

6- Quais as ações são desenvolvidas?

7- descreva como e a gestão desta unidade de ensino?

APÊNDICE – C ENTREVISTA COM UM FUNCIONÁRIO

Faculdade Católica de Anápolis

Pós-graduação: Gestão Educacional VI

Aluno funcionário professor pais

1-Para você o que um bom gestor (diretor) deve saber dentro de um ambiente escolar?

2-o que e você entende por Gestão Democrática?

3- Aqui nesta escola existe uma gestão democrática?

4-A participação dos alunos, pais, comunidade e funcionários contribui para intensificação da gestão democrática?

5-você participa da gestão?

6- Quais as ações são desenvolvidas?

7- descreva como e a gestão desta unidade de ensino?

APÊNDICE – D ENTREVISTA COM GESTOR

Faculdade Católica de Anápolis

Pós-graduação: Gestão Educacional VI

1-Para você o que um bom gestor deve saber dentro de um ambiente escolar?

2-o que e você entende por Gestão Democrática?

3- Aqui nesta escola existe uma gestão democrática?

4-Os colaboradores desta instituição participam da gestão?

.

5-E os pais?Participa deste processo?

6-A comunidade e participativa?

.

7-Os alunos sabem o que e gestão democrática?

APÊNDICE – E ENTREVISTA COM PAIS

Faculdade Católica de Anápolis

Pós-graduação: Gestão Educacional VI

Aluno funcionário professor pais

1-Para você o que um bom gestor (diretor) deve saber dentro de um ambiente escolar?

2-o que e você entende por Gestão Democrática?

3- Aqui nesta escola existe uma gestão democrática?

4-A participação dos alunos, pais, comunidade e funcionários contribui para intensificação da gestão democrática?

5-você participa da gestão?

6- Quais as ações são desenvolvidas?

7- descreva como e a gestão desta unidade de ensino?

APÊNDICE – ENTREVISTA COM UM PROFESSOR

Faculdade Católica de Anápolis

Pós-graduação: Gestão Educacional VI

Aluno funcionário professor pais

1-Para você o que um bom gestor (diretor) deve saber dentro de um ambiente escolar?

2-o que e você entende por Gestão Democrática?

3- Aqui nesta escola existe uma gestão democrática?

4-A participação dos alunos, pais, comunidade e funcionários contribui para intensificação da gestão democrática?

5-você participa da gestão?

6- Quais as ações são desenvolvidas?

7- descreva como e a gestão desta unidade de ensino?

APÊNDICE – G MURAL I

Mural elaborado no dia 05/03/2013 no Colégio Estadual Plínio Jaime.



APÊNDICE – HMURAL II



APÊNDICE – I PAUTA DA REUNIÃO

PAUTA DA REUNIÃO

Colégio Estadual Plínio Jaime

Projeto Mais Educação

*Abrir a reunião com uma oração.

1 – falar da divisão de turma.

2 – definir horários.

3 – pedir os monitores que mantenha os materiais organizados.

4 – discutir sobre advertência e suspensão.

5 – encerrar com mensagem e entregar bombom.

Coordenadora: Priscila Raquel.

APÊNDICE – J BANNER GESTÃO DEMOCRÁTICA

Gestão Democrática

Gestão compartilhada uma gestão participativa onde todos nos fazemos Parte da escola, uma luta constante, auxiliando no dia-a-dia escolar. Para isto devemos participar mais da escola em si.

Gestão Democrática todos educando para o futuro...



“Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo. Os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo”. Paulo Freire

ANEXOS

ANEXO A – PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO

Projeto Político Pedagógico

APRESENTAÇÃO

Conhecedores da importância da escola na formação de uma sociedade consciente que seja capaz de promover o desenvolvimento e ao mesmo tempo preservar valores, culturas, recursos naturais e respeitar as diferentes manifestações religiosas é que procuramos pensar a escola como um todo e definir o ponto central de sua existência, que é o aluno.

Diante das inúmeras dificuldades detectadas através de diagnóstico da realidade de nosso campo de trabalho, da violência presente na sociedade, da insatisfação diante das dificuldades do dia a dia tais como: dificuldade de aprendizagem, desinteresse, abandono escolar, reprovação, etc., a escola tem como meta principal trabalhar a prática pedagógica de forma consciente e comprometida com a realidade em que nos inserimos.

O Projeto Político Pedagógico do Colégio Plínio Jaime tem como objetivo um trabalho voltado para a tomada de decisões com a participação de todos em busca de um princípio de unidade de ações que sejam capazes de despertar o interesse e envolver as pessoas no processo de resgatar a identidade escolar.

A inclusão é trabalhada através de atividades democráticas e tem como objetivo atender aqueles que tenham necessidades educacionais especiais, onde o aluno é respeitado garantindo a sua dignidade e respeito sem sofrer qualquer discriminação. É este o ponto principal do Colégio Estadual Plínio Jaime como Escola Inclusiva de Referência.

1. JUSTIFICATIVA

O projeto político pedagógico é um eixo orientador do trabalho escolar e produz compromisso e responsabilidade com a educação, aperfeiçoamento contínuo do professor e apresenta respostas para as dificuldades da escola e tudo que dela faz parte. Portanto é necessário que o projeto político pedagógico seja construído coletivamente e a contextualização do seu

conteúdo seja trabalhada de acordo com a Legislação em vigor respeitando as alterações que se fizerem necessárias para a construção de um cidadão consciente. Sendo assim o projeto político pedagógico é um conjunto de objetivos a serem alcançados, trabalhados, avaliados, e organizados visando direcionar o trabalho da escola de forma global, ele deve definir claramente os objetivos da escola e a procura de um equilíbrio teórico-metodológico. É um

processo de discussão e reflexão intencionando uma boa formação do aluno, preparando-o para sua inserção na sociedade.

A construção deste projeto envolve os diferentes segmentos da escola, posto que sua finalidade é servir a todos para que juntos sejam edificados os fundamentos básicos da escola com dinamismo, competência, conscientização e participação conjunta.

O projeto político pedagógico está baseado nos PCNs como subsídio norteador da proposta curricular possibilitando analisá-lo e enriquecê-lo com atividades complementares .

2. IDENTIFICAÇÃO

O Colégio Estadual Plínio Jaime está localizado na parte norte da cidade na Rua 27 Quadra 35 área "B" Recanto do Sol, Anápolis Goiás, fone 318 1366. É um local de fácil acesso com saída para as avenidas Brasil e Universitária. As ruas que dão acesso a escola são pavimentadas e com linhas de ônibus regulares.

O bairro é predominantemente residencial, com diversos estabelecimentos comerciais , agência lotérica, posto de saúde e creche. É servido por rede de água, linha telefônica, coleta de lixo, energia elétrica e transporte coletivo.

3. HISTÓRICO

Dados sobre a fundação

Através da doação do terreno feito pelo senhor José Crispim de Deus em 05 de novembro de 1980, teve início a fundação desta escola onde a mesma foi construída pelo mutirão das mil salas de aula em Anápolis.

No decorrer do 2º semestre do citado ano colocou-se em funcionamento com 4 salas de aula, diretoria, cantina e secretaria, denominada Escola Estadual BelissáriaCorrêia de Faria.

Em 14 de outubro de 1985 em Decreto - Lei no Diário oficial N.º 14849, Lei n.º 9824 a Escola Estadual BelissáriaCorrêia de Faria passou a denominar-se Escola Estadual Plínio Jaime.

Em 1991 a escola foi ampliada com 02 pavilhões com 04 salas, de aula, depósito de merenda, pátio coberto, quadra de esporte e banheiros.

Essa ampliação veio para acabar com o turno intermediário que funcionou de 1988 a 2006 atendendo de 5ª a 8ªséries.

Em 1993 foi implantado o Ensino Médio de forma gradativa passando então a denominar-se Colégio Estadual Plínio Jaime conforme portaria N.º 3640/92.

Em 2006 a escola começou a ser reformada e ampliada com um pavilhão com 4 salas construídas de acordo com a Legislação vigente, 1 biblioteca, um laboratório de informática, 5 banheiros femininos sendo um adaptado para portadores de deficiência física, 5 banheiros masculinos sendo um adaptado para portadores de deficiência física. A reforma e ampliação foi concluída em 2007 acabando assim com o turno intermediário.

Tipo de sociedade que se quer construir e do papel da escola na formação do cidadão

Tipo de sociedade que se quer construir e do papel da escola na formação do cidadão.

É dever da escola desenvolver o sentido da individualidade e da identidade do aluno o que se faz por meio da participação no processo social, na assimilação cultura e no desenvolvimento de valores e atitudes. Nós nos construímos como pessoas iguais e ao mesmo tempo, diferente de todas as outras. É preciso ampliar o conhecimento nas diferentes áreas, tendo em vista a relação com o outro, as questões políticas mais amplas, a saúde coletiva, o meio ambiente etc.

O papel da escola diante das rápidas mudanças que estão acontecendo no mundo do trabalho é de importância fundamental. O conhecimento é considerado pelos especialistas recurso controlados e fator de produção indispensável. Hoje a escola deve formar e capacitar os estudantes para a aquisição de novos saberes que surgem e exigem um novo tipo de profissional. Cabe a escola imprimir uma dinâmica de ensino que favoreça o descobrimento de potencialidades não só do trabalho individual, como também e sobre tudo do trabalho coletivo. A escola deve promover uma educação universal que provoque nos estudantes a motivação para aprender. A escola deve ser aberta e acessível a todos especialmente aqueles que por algum motivo apresentam dificuldades.

➡ Bases Filosóficas

Na medida em que a escola reúne e apresenta os conteúdos culturais historicamente construídos pela humanidade e promove o encontro, o diálogo, a interação dos alunos com esses saberes, criando situações específicas para que sejam aprendidos, ela está promovendo aprendizagens que engendram a zona de desenvolvimento potencial. Apoiando-se em uma base filosófica sociointeracionista onde a aprendizagem estimula e fomenta processos de desenvolvimento que, uma vez realizados criam novas possibilidades de aprendizagens, esperamos concretizar essa visão, através de um trabalho de incentivação com os alunos para que promova o seu desenvolvimento pessoal e coletivo para a criação de uma sociedade mais culta, justa e preocupada com o futuro do nosso planeta.

➡ Metodologia, estratégias e recursos didáticos

As estratégias são norteadas para o desenvolvimento de aulas expositivas, eu dpráticas,oficinas,debates,seminários,projetosinterdisciplinares,gincanas,torneios,

Anexo D

conscientizar os alunos sobre a importância do estudo para o exercício da cidadania proporcionando o acesso ao conhecimento sistematizado necessário para a inclusão do aluno dentro da sociedade, preparando-o para o pleno exercício da cidadania.

Interdisciplinaridade e contextualização

Através da organização curricular por áreas de conhecimento e da concepção transdisciplinar e matricial que articula as linguagens, a Filosofia, as ciências naturais e humanas e as tecnologias, pretendemos contribuir para que gradativamente, se vá superando o tratamento estanque compartimentalizado, que caracteriza o conhecimento escolar.

A tendência atual em todos os níveis de ensino é analisar a realidade segmentada, sem desenvolver a compreensão dos múltiplos conhecimentos que se interpenetram e conformam determinados fenômenos. Para essa visão segmentada contribui o enfoque meramente disciplinar que superamos pelo direcionamento das ações embasadas pela perspectiva interdisciplinar e pela contextualização dos conhecimentos.

Trabalhamos a interdisciplinaridade não com a pretensão de criar novas disciplinas ou saberes, mas de utilizar os conhecimentos de várias disciplinas para resolver um problema concreto ou compreender um determinado fenômeno sob diferentes pontos de vista. Em suma, a interdisciplinaridade tem uma função instrumental que utilizaremos no desenvolvimento dos temas transversais: Ética, Pluralidade Cultural, Meio Ambiente, Saúde, Orientação Sexual, Trabalho e Consumo.

Legislação que Credencia a Escola

Esta Unidade Escolar, ministra o Ensino Fundamental mantido pelo poder público Estadual e administrado pela Secretaria da Educação de acordo com a Resolução CEE/CEB N. 501 de 24 de SETEMBRO de 2010 que dispõe sobre a validação dos atos pedagógicos e renovação de reconhecimento do Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano e Ensino Médio da 1ª a 3ª série até 31 de dezembro de 2011

Clientela Atendida

Atende os alunos do Recanto do Sol e mais onze bairros adjacentes: Vila Norte, Parque Residencial das Flores, Vale das Antas, Parque dos Pirineus, Santos Dumont, Residencial Araguaia, Portal do Cerrado, Vale do Sol, Jardins das Américas II e III etapa e Jardins dos Ipês

Perfil sócio - econômico

A clientela que atendemos tem poder aquisitivo variado e muitos dependem de programas sociais do governo como: Bolsa Família .

Perfil cultural

Os alunos tem acesso a internet na escola e muitos também já fazem uso desse meio de comunicação nos lares, a maioria deles possuem aparelho de celular e a leitura de livros literários e prática de esporte se restringe ao ambiente escolar.

A escola tem um papel importante na formação cultural desses alunos já que o acesso aos meios de comunicação através da internet não são orientados fora da escola.