



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

MARIANA MIGUEL CAVALCANTI

**GESTÃO COLEGIADA: UMA PROPOSTA DEMOCRÁTICA DE ADMINISTRAÇÃO
ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA**

Cajazeiras - PB
2022

MARIANA MIGUEL CAVALCANTI

**GESTÃO COLEGIADA:
UMA PROPOSTA DEMOCRÁTICA DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NA
ESCOLA PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Unidade Acadêmica de Educação, do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito institucional para obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

Cajazeiras - PB
2022

C376g Cavalcanti, Mariana Miguel.
Gestão colegiada: uma proposta democrática de administração escolar na escola pública / Mariana Miguel Cavalcanti. - Cajazeiras, 2022.
49f.
Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.
Monografia (Licenciatura em Pedagogia) UFCG/CFP, 2022.

1. Gestão escolar. 2. Escola pública. 3. Gestão democrática. 4. Qualidade educacional. I. Lopes, Wiama de Jesus Freitas. II. Universidade Federal de Campina Grande. III. Centro de Formação de Professores. IV. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU - 37.07

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
Josivan Coêlho dos Santos Vasconcelos - Bibliotecário CRB/15-764
Cajazeiras - Paraíba

MARIANA MIGUEL CAVALCANTI

**GESTÃO COLEGIADA: UMA PROPOSTA DEMOCRÁTICA DE ADMINISTRAÇÃO
ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA**

Aprovada em: 28/03/2022

BANCA EXAMINADORA



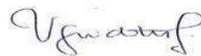
Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes
(UAE/CFP/UFCG - Orientador)



Profa. Ma. Rozilene Lopes de Sousa Alves
(UAE/CFP/UFCG- Examinadora)



Prof. Dr. José Amiraldo Alves da Silva
(UAE/CFP/UFCG- Examinador)



Profa. Dra. Viviane Guidotti Machado
(UAE/CFP/UFCG- Suplente)

Dedico este trabalho a todos os profissionais da educação pública, que reconhecendo a função de servidor, buscam incessantemente a qualidade do ensino e da vida dos que usufruem da rede pública educacional.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente ao meu Senhor pela graça concedida da inteligência, sabedoria e perseverança para concluir este trabalho, possibilitando-me uma significativa evolução emocional, intelectual e humana junto aos participantes deste estudo.

Agradeço ao meu esposo Janailson pela paciência, confiança e apoio para chegar até aqui.

Agradeço à minha querida filha Hellen Maria, que mesmo tão pequena foi um dos meus maiores incentivos para concluir este trabalho.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes pela paciência, incentivo, confiança e pelos grandes ensinamentos acadêmicos, humanos e espirituais.

Aos professores do curso de Pedagogia do CFP – UFCG, os quais possibilitaram-me construir conhecimentos teóricos e sobretudo humanos nessa jornada de formação.

Às minhas queridas amigas Maria Juciana e Ricélia Pereira, grandes presentes adquiridos nesse curso, pelo incentivo.

“É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática”.

Paulo Freire

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a gestão democrática na escola pública. Para tanto, esta produção tem como objetivo geral refletir sobre processos de implementação de gestão democrática ante aos desafios cotidianos de administração de escola pública, tendo como específicos: circunscrever definição de gestão e função social da escola pública; identificar e caracterizar principais desafios estruturais para a administração de escola pública e averiguar desafios nas coordenações de equipes gestoras para formações democráticas participativas na base da cotidianidade. A questão de pesquisa que dimensionou tais estudos foi: de que modo pode ser implementada a gestão democrática ante aos desafios cotidianos de administração de escola pública. Referencialmente a fundamentação teórica que ancorou esta produção baseou-se nos ideais de autores como Paro (2017), Lück (2000) e Libâneo (2015), que defendem ser necessária a gestão democrática escolar para a qualificação educacional, alcance dos objetivos da educação pública e pleno exercício da função social do ensino público. A pesquisa realizada é de caráter qualitativo, tendo sido feita com gestores e participantes da gestão escolar da rede pública de ensino do município de São José de Piranhas – PB. Entre os resultados conclusivos este estudo levantou que há fragmentação de compreensão da função social da escola pública na equipe escolar, bem como a dificuldade de compreensão, vivência e experiências pedagógicas com gestão democrática. Além da negligência institucional das redes para com o princípio constitucional da gestão democrática pela política neoliberal do governo federal atual, com o desprovimento de recursos financeiros e humanos para a garantia da qualidade educacional nas instituições e escassez de políticas públicas benéficas ao desenvolvimento social, cultural, intelectual e humano dos participantes do processo educativo. Contudo, a implementação da gestão democrática em escola pública pode se dar a partir da efetivação de conselhos escolares compostos por representantes de cada segmento da comunidade educativa, a fim de que haja envolvimento nas partilhas de saberes e tomadas de decisões, estando esses membros dotados de conhecimentos sobre a função social da escola pública e participando da elaboração e efetuação do PPP, fundamentados em conhecimentos adquiridos por meio de formações continuadas e de partilha de saberes entre a comunidade educacional.

Palavras-chave: Gestão democrática. Escola pública. Participação.

Abstract

The present work of management has as object of study the democracy in the public school. Therefore, this production has the general objective to reflect on the implementation processes as an objective of democratic management in the face of the daily challenges of public school administration, having as specification: function to describe the management and social definition of public schools; identify and characterize the main structural challenges for public school administration and verify the challenges in the coordination of management teams for participatory democratic formations on the basis of everyday life. The research question that dimensioned studies was: how can democratic management be faced with the daily challenges of public school administration. Referentially, the theoretical foundation that anchored this production was based on the ideals of authors such as Paro (2017), Lück (2000) and Libâneo (2015), who argue that democratic school management is necessary for educational qualification, and full exercise of the social public education. The research carried out is of a qualitative nature, having been carried out with managers and participants of the school management of the public education network in the municipality of São José de Piranhas - PB. Among the conclusive this study of the function that there is fragmentation of the understanding of the social school of the school, as well as the difficulty of understanding, the experience and the pedagogical understanding with the democratic management. In addition to the federal educational policy of current quality with resources from networks for social, cultural, financial and human development, guarantee of the current quality of institutions for the social, cultural and financial intellectual and human development of the participants in the educational process. From the implementation, an implementation of democracy in public schools can be the implementation of the educational community, the representatives of each community in the community, so that there is involvement in the sharing of knowledge management and decision-making, these members will be gifted of actions. knowledge about the social function of public schools and participating in the elaboration and production of the PPP, based on knowledge acquired through continuing education and knowledge sharing between education.

Keywords: Democratic management. Public school. Participation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
-------------------	---

2 GESTÃO ESCOLAR E FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA PÚBLICA	15
2.1 Influência da gestão escolar na função social da escola pública	16
2.1.2 Caracterização da gestão escolar pública	17
3 DESAFIOS ESTRUTURAIS PARA A GESTÃO DE ESCOLA PÚBLICA	18
3.1 Entrave na descentralização do governo escolar e impasse na autonomia da escola pública	18
3.2 Gestão democrática e Projeto Político Pedagógico – Inter-relações	20
3.2.1 Implicações do “Amadorismo pedagógico” na administração democrática escolar.....	21
3.3 Conselho de escola e democracia na gestão educacional	22
4 IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ANTE AOS DESAFIOS COTIDIANOS DE ESCOLA PÚBLICA	25
4.1 Autonomia na elaboração e ação curricular: instrumento de democratização na educação pública	26
4.2 As relações interpessoais e a natureza da função social da escola pública	28
4.3 Contribuições da gestão democrática à escola pública	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERENCIAS	34
APÊNDICE A – Entrevista pelo Google Formulários	37
APÊNDICE B – Entrevista pelo Google Meet	43

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho busca responder a seguinte questão: de que modo pode ser implementada a gestão democrática ante aos desafios cotidianos de administração de escola pública? Para tanto, esta produção tem como objetivo geral refletir sobre processos de implementação de gestão democrática ante aos desafios cotidianos de administração de escola pública, tendo como específicos: circunscrever definição de gestão e função social da escola pública; identificar e caracterizar principais desafios estruturais para a administração de escola pública e averiguar desafios nas coordenações de equipes gestoras para formações democráticas participativas na base da cotidianidade.

A necessidade desse estudo destaca-se pelo fato de que a discussão desse tema remete-se a conhecimentos sobre a gestão colegiada na escola pública, uma temática atual no que concerne aos debates sobre gestão escolar, democracia, qualidade de ensino e participação ativa na garantia pela qualidade dos processos de ensino-aprendizagem prestados às comunidades escolares. Dessa forma, estudar a administração democrática no contexto escolar público, torna-se fundamental para que se possa defender as vantagens educacionais disseminadas por essa perspectiva de gestão educativa.

Justifica-se a escolha por esse tema a partir de percepções no decorrer da educação básica e realizações de estágios supervisionados em escola pública, de uma notável autoridade dada aos diretores escolares nas instituições educacionais, por parte das comunidades políticas e locais, considerando tais gestores autossuficientes, sob os quais, recaem as responsabilidades pela preservação da estabilidade e progresso escolar em todos os aspectos administrativos: incumbências de tomadas de decisões, coordenação a manutenção e organização do estabelecimento de ensino, administração financeira, buscas por formação continuada para o corpo docente; tais como, indicações e promoções de cursos e eventos educacionais. Da mesma maneira que, organização de planejamento pedagógico, busca por recursos didáticos, econômicos e demais materiais para a escola.

Diante dessa observação, buscou-se identificar situações indesejadas que contribuem para essa árdua jornada de dirigentes escolares, ante ao modo pelo qual pode ser implementada a gestão colegiada e quais as implicações quanto a sua efetivação em escola pública, podendo esse modelo de administração possibilitar uma gestão educacional participativa, na qual esteja presente a atuação não apenas do diretor, mas também dos representantes docentes, do corpo técnico-administrativo, da sociedade representada pelos pais e dos alunos, propiciando dessa forma a possibilidade de uma educação democrática.

Com todos, juntos, docentes e não docentes, aprendendo cotidianamente a como envidar uma dinâmica de gestão democratizada.

A participação apresenta-se como um pressuposto fundamental na gestão escolar, sob modalidade colegiada, oportunizando a progressão de aptidões técnicas, qualificativas e princípios éticos através da partilha de saberes e experiências necessários tanto aos docentes, gestores e coordenadores, quanto aos alunos e pais presentes nos planejamentos, nas tomadas de decisões da instituição, nas buscas por melhorias do salário dos profissionais, de manutenção da estrutura escolar através do desempenho de posicionamentos conjuntos perante governantes e secretarias de educação em busca de recursos materiais e financeiros em função da qualidade pedagógica, bem como cobranças por elaborações e efetivações de políticas públicas educacionais.

Nesse sentido, Libâneo (2015) defende a participação como um mecanismo fundamental para garantir a gestão democrática escolar, além de um pressuposto que possibilita o envolvimento de profissionais e de quem usufrui do estabelecimento educativo, a partir dos procedimentos de tomadas de decisões e no funcionamento da organização escolar. Assim sendo, pode-se dizer que a gestão colegiada, quando realizada de modo que a cooperação se faça necessária aumenta significativamente as chances de desenvolvimento da autonomia e do protagonismo dos alunos e colaboradores.

Posto isso, considera-se a gestão colegiada na escola pública imprescindível à efetivação de uma educação transformadora, uma vez que contribui para a formação qualificada de cidadãos críticos, capazes de opinar, desenvolver e cooperar nas tomadas de decisões políticas, econômicas, sociais e educacionais nos lugares em que vivem, trabalham, estudam e ainda nos ambientes públicos em que frequentam e fazem usufruto, como hospitais, escolas, transportes públicos, universidades, dentre outros.

Com tudo, a partir da participação ativa na administração escolar, os alunos, professores, pais, gestores e coordenadores aprimoram seus conhecimentos e conseqüentemente suas defesas perante as partições públicas, além de atribuir-lhe com mais intensidade valor e zelo. Para além disso, a gestão educacional colegiada possibilita a ascensão da classe trabalhadora perante a sociedade, pois atribui competência à classe popular, viabilizando dessa forma a segmentação dos poderes políticos e econômicos.

Neste trabalho é abordado a respeito do significado de administração, bem como alguns aspectos sobre a gestão escolar e de maneira específica a administração de escola pública, baseado no que Libâneo (2015) define como finalidade da educação escolar. Considera-se nessa produção como função da gestão escolar, as atribuições pertencentes a

administração educacional destacadas por Lück (2000) e ainda o compromisso humano e social que tem a escola pública, segundo Paro (2001).

Na metodologia apresenta-se de maneira detalhada o proceder de como desdobou-se a pesquisa desse estudo, desde a sua caracterização, o *locus* da pesquisa e os sujeitos pesquisados, os instrumentos de coletas de dados e os procedimentos éticos relativos à rigorosidade e, portanto, a credibilidade da pesquisa científica. Bem como os procedimentos da pesquisa, desta forma, é importante citar o que Gatti (2012, p. 9) menciona sobre o ato de pesquisar: “Pesquisa é o ato pelo qual procuramos obter conhecimento sobre alguma coisa.” Sendo assim, apresentaremos a natureza dessa investigação, a abordagem utilizada, os sujeitos pesquisados, as instituições e os instrumentos de coleta de dados empregues para obtenção das informações necessárias à realização desse estudo.

Nesse sentido, a pesquisa que se apresenta, é de natureza básica, em razão de sua efetuação tem como propósito direto, a contribuição para com o avanço do conhecimento científico, a qual Silveira (2011, p. 35) define da seguinte maneira “[...] visa a gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Não objetiva a aplicabilidade imediata.” Desse modo, o que se pretende com esse estudo é o estímulo ao aprimoramento do conhecimento sobre a temática abordada.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como exploratória, pois de acordo com Severino (2007) trata-se de uma busca para levantamento de informações acerca do objeto de pesquisa, de modo a delimitar o campo de pesquisa, sendo por fim, uma preparação para a pesquisa explicativa. Se qualifica ainda como pesquisa explicativa em razão de haver segundo Severino (2007) o registro e análise dos fenômenos estudados, além da identificação das causas através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos. A partir desse estudo pretende-se compreender e explicar a temática abordada de maneira reflexiva, possibilitando assim uma nova óptica à sua realidade.

Utilizou-se ainda para a realização dessa investigação uma abordagem qualitativa, tendo esta como aspectos fundamentais, de acordo com Flick (2009), a escolha apropriada de métodos e teorias convenientes, assim como, a diversidade de perspectiva no reconhecimento e na análise, da mesma forma que esse modelo de abordagem permite aos pesquisadores fazerem reflexões a respeito de suas pesquisas, como parte do processo de produção do conhecimento, além de favorecer uma variedade de abordagens e métodos. Assim sendo, a escolha da abordagem qualitativa fundamenta-se em suas características adequadas à realização da pesquisa na educação, uma vez que, permite ao pesquisador o aprofundamento

crítico e reflexivo sobre o objeto investigado isso acaba por refletir em sua auto análise de atuação profissional.

Quanto ao lócus de pesquisa, são escolas da rede pública, municipais, as quais executam a gestão de maneira colegiada. Os sujeitos entrevistados foram quatorze profissionais, os quais são gestores e participantes da gestão escolar de escolas da rede pública de ensino. Afim de manter a confidencialidade dos sujeitos participantes, optou-se por referir-se a eles pelo número da sequência equivalente à participação no Google Formulários, como por exemplo: GESTOR 1, GESTORA 2.

Realizou-se uma entrevista estruturada através do Google Formulário, sendo a entrevista de acordo com Lüdke e André (1986, p.34) uma técnica que se difere das demais pelo fato de permitir “[...] a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos.” E a entrevista estruturada que segundo Lüdke e André (1986, p. 34), “[...] é usada quando se visa a obtenção de resultados uniformes entre os entrevistados, permitindo assim uma comparação imediata [...]”. Essa organiza-se em treze questões¹, as quais sondam sobre as experiências cotidianas de diretores e participantes da gestão escolar de escola pública.

Realizou-se ainda uma entrevista síncrona pelo Google Meet com três dos quatorze participantes com o fim de aprofundamento às respostas concedidas ao formulário na primeira fase da pesquisa. O motivo da participação dos entrevistados na segunda parte da entrevista pelo Gogle Meet não ter sido unanime, justifica-se pela disponibilidade dos gestores mediante convite ao aprofundamento de suas respostas ao primeiro formulário disposto no Google forms. Quanto aos encontros por ambiente virtual, a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep) define como,

[...] aquele que envolve a utilização da internet (como e-mails, sites eletrônicos, formulários disponibilizados por programas, etc.), do telefone (ligação de áudio, de vídeo, uso de aplicativos de chamadas, etc.), assim como outros programas e aplicativos que utilizam esses meios. (BRASIL, 2021, p. 1)

Esses encontros ocorrerão através do Google Meet, devido as medidas sanitárias tomadas nesse momento pandêmico causado pela Covid19, o qual estamos enfrentando.

Na ciência, a pesquisa ocorre de maneira rigorosa aos procedimentos necessários à sua credibilidade. Dessa maneira, buscou-se para a realização desse estudo, visando a sua confiabilidade e qualidade, tendo a ética como pressuposto fundamental à efetivação de uma

¹ As quais encontram-se no apêndice A, na página 37 desse trabalho.

pesquisa significativa, obedecer aos requisitos de segurança aos sujeitos pesquisados dispostos da na resolução nº 510, de 07 de Abril de 2016, da qual destaca-se sobre a confidencialidade da pesquisa em seu Artigo 2º, o seguinte: “IV – confidencialidade: é a garantia do resguardo das informações dadas em confiança e a proteção contra a sua revelação não autorizada;”

Por se tratar ainda de uma pesquisa em ambiente virtual, seguiremos as recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), quanto a conservação adequada das informações, bem como deixar claro aos participantes sobre os

[...] riscos e benefícios relacionados com a participação na pesquisa, aqueles riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Adicionalmente, devem ser informadas as limitações dos pesquisadores para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação. (BRASIL, 2021, p. 2)

Certificou-se de que os sujeitos pesquisados estivessem cientes dos riscos que não podemos ter total controle no ambiente virtual, uma vez que sabemos da possibilidade de possíveis ocorrências de invasões aos aparelhos, aos documentos ou mesmo aos aplicativos tecnológicos. Antemão, garantimos tomar o máximo de cuidados possíveis, afim de proteger as informações institucionais e pessoais contidas nas entrevistas.

Na segunda seção conceitua-se gestão escolar e explicita-se a função social da escola pública baseado no que se encontra definido na Lei de Diretrizes e Bases da educação. Destaca-se também a influência da gestão escolar na função social da escola pública, de acordo com o que Libâneo (2015) define como finalidade da educação escolar além de circunstanciar o que e Lück (2000) ressalta como dimensão da gestão educativa. A caracterização da gestão escolar pública com base na especificidade pertencente à escola pública abordada por Paro (1995) também é um elemento de delineamento da Cessão 1 deste trabalho.

Na terceira seção discorre-se sobre os desafios estruturais para a gestão democrática na escola pública, fundamentado no que Paro (2017) aponta sobre o quanto é danoso todo poder dentro da escola encontrar-se pertencente ao diretor. Argumenta-se ainda acerca dos entraves na descentralização do governo escolar e os impasses na autonomia da escola pública, bem como as inter-relações entre a gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico. Tais pontos justapostos para se pensar o “amadorismo pedagógico” também considerado por Paro (2017) na administração democrática escolar.

Na quarta seção, a discussão refere-se à implementação da gestão democrática ante aos desafios cotidianos de escola pública, trazendo à tona o contexto político e econômico atual brasileiro e suas implicações na educação pública, sendo esse debate baseado no que afirma Saviani (2021 *apud* HERMIDA, 2021) acerca da declinação da educação pública do País diante do governo federal que se encontra e confirmado pelo que gestores de escola pública testemunham diariamente no cotidiano escolar. Na terceira seção se destaca, ainda, as possibilidades de reparação desse cenário educacional com a reflexão acerca da autonomia institucional na elaboração e prática de ações curriculares, bem como acerca da influência favorável da gestão democrática escolar.

2 GESTÃO ESCOLAR E FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA PÚBLICA

Apresenta-se o que se entende por gestão escolar e qual o compromisso político da escola pública. Antemão ilustra-se ser pertencente à gestão a prática administrativa que visa atingir os objetivos de uma instituição, a partir do uso eficiente de recursos e habilidades profissionais, com destino a proceder o propósito dessa organização de maneira eficaz e conseqüentemente efetiva. O minidicionário Aurélio (2000, p. 17), define administração como “[...] conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar a estrutura e o funcionamento de uma organização (empresa, órgão público, instituições de ensino etc)”. Dessa maneira, torna-se evidente a função da gestão numa corporação, seja essa, de cunho privado ou público.

Referindo-se à gestão educacional, Lück (2000) afirma pertencer à gestão escolar a formação, o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para a obtenção de resultados, sendo dessa maneira um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas. À gestão educacional escolar, portanto, pertence o papel de incentivar toda a comunidade educativa, a fim de que haja o exercício pleno da participação e conseqüentemente a qualificação do trabalho pedagógico.

Quanto à função do ensino público, a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) esclarece e define os atributos pertencentes à educação pública da seguinte forma no Art. 2º:

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

Diante deste artigo disposto na LDB, sendo essa uma política pública regulatória da educação, faz-se legítimo por esse motivo, que o compromisso da escola pública esteja em favorecer o desenvolvimento de aptidões necessárias ao desempenho integral das condições de cidadãos de todos que dela deve usufruir. Condições essas, que não se restringem à qualificação para o trabalho, mas viabiliza a tomada de consciência por parte dos que a constroem através dos aspectos adjacentes referentes à política, cultura, etnia, economia, crenças e conhecimentos pedagógicos, da mesma forma que contribui para a construção e aprimoramento dos princípios éticos.

A partir desses entendimentos, somos direcionados simultaneamente à observação diligente sobre a realidade política e educacional vigente. A respeito disso, Saviani (2021, *apud* HERMIDA, 2021) afirma que a educação vem sendo duramente atacada pelo atual

governo federal, que ao cumprir sua agenda neoliberal está submetendo o País aos interesses do mercado financeiro internacional. Desse modo, compreende-se que ao comprometer a autonomia da escola pública, submetendo o seu proceder aos interesses capitalistas, há um retrocesso quanto ao progresso cultural, político, social e financeiro da classe trabalhadora, que presencia a inibição de conquistar seus direitos básicos de dignidade, dentre eles: educação, saúde, alimentação e moradia.

2.1 Influência da gestão escolar na função social da escola pública

Na educação pública a gestão ocorre com base no objetivo central da esfera pedagógica, que de acordo com Libâneo (2015) a finalidade elementar da educação escolar é assegurar aos educandos a apropriação dos produtos da cultura e da ciência acumulados historicamente, como oportunidade para o desenvolvimento mental, afetivo e moral, tornando os aptos à reorganização crítica desses conhecimentos em função do exercício da vida social. Nesse sentido que o autor traz, percebe-se que cabe à educação além da formação intelectual, a promoção do desenvolvimento do pensamento crítico dos alunos, contribuindo assim com a percepção e ação reflexiva diante de fatores como a desigualdade econômica, a diversidade de gênero, crenças e etnias vivenciados em sociedade.

Partindo desse pensamento quanto à função social da educação pública, Lück (2000) evidencia a gestão educativa como impulsionadora ao desenvolvimento de competências que a sociedade demanda, dentre as quais evidenciam-se, o pensar de maneira criativa, analisar informações de maneira contextualizada, expressar ideias de forma oral e escrita com clareza, ter a capacidade de fundamentar as decisões e resolver conflitos com o fim de exercer a cidadania.

No que concerne ainda ao compromisso que tem a educação com a formação integral, sendo esta composta pela humanização e criticidade dos sujeitos que a constroem, Libâneo (2015, p. 52) ressalta que, “entre os ideais da escola pública destacasse o da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.” Sendo essa concepção inclusa na elaboração curricular e no planejamento das aulas e disseminada no ambiente escolar, possibilita aos alunos a compreensão de que as diferenças entre homens e mulheres são construídas socialmente e saber disso favorece o respeito às diferenças sexuais e abre caminhos para a valorização das diversidades culturais, religiosas e sociais.

A gestão pedagógica, sendo um elemento fundamental à realização da educação, busca pela garantia da aprendizagem significativa e efetiva dos alunos, a partir da administração de recursos humanos e materiais. Desse modo, Paro (2001) reconhece que as escola pública se

diferenciam pela qualidade e reforça ainda que essa qualidade é desempenhada porque organiza o trabalho pedagógico, o que torna imprescindível o embasamento da gestão numa concepção democrática e participativa. Com isso, oportuniza-se o desenvolvimento de competências e habilidades exigidas pelos novos tempos, assim como também se torna exemplo a partir de sua execução para o trabalho em conjunto em vista da obtenção de melhores resultados.

2.2.1 Caracterização da gestão escolar pública

Na perspectiva do desenvolver da gestão educacional, Paro (1995) assegura que pertence a administração de escola pública uma especificidade que a diferencia da administração mercantilista, uma vez que, essa última tem como objetivo o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana incorporada no ato educativo. Destaca-se então o comprometimento, não apenas técnico administrativo, presente na gestão do âmbito educativo, mas também o compromisso social decorrente da realização pedagógica escolar.

Nesse sentido, o Paro (1995) evidencia ainda o contraste de intenções explícitas na gestão de cada um desses campos organizacionais: escola e empresa, fazendo uma crítica ao capitalismo, que ao ter seus preceitos economicistas sendo disseminados através dos conteúdos educacionais, prejudica o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e desconsidera a singularidade do trabalho pedagógico, buscando instalar obsessivamente na escola básica os métodos administrativos das empresas. Sendo esses parâmetros desfavoráveis ao desenvolvimento reflexivo e questionador dos educandos implicando dessa maneira na compreensão e realização de seus direitos e deveres perante a sociedade a qual pertencem, assim como os valores necessários a vida humana.

A razão e interesses em impor as estratégias comerciais na ação educativa, atrela-se à intenção de que a educação forme trabalhadores com habilidades técnicas, podendo assim estarem aptos ao mercado de trabalho. Pois, segundo Libâneo (2015, p. 44)

a competitividade instalada e requirida pelo capital transnacional passa, cada vez mais, pelo desenvolvimento do conhecimento e pela formação de recursos humanos, atribuindo papel central à educação. Nesse sentido, as orientações do Banco Mundial tem sido educar para produzir mais e melhor.

Com esse encargo imposto ao processo educativo, a gestão escolar torna-se submissa aos interesses do mercado capital, sendo assim, na educação escolar reprimida sua atuação enquanto instituição pública e restrita preponderantemente a atender as demandas dos ideais mercantilistas, de maneira que prevaleça a formação técnica em vista ao mercado de trabalho.

Dessa maneira Oliveira (2009) argumenta sobre a função social da escola, classificando a educação escolar como responsável pela formação de sujeitos históricos e defendendo que a instituição educativa deve ser um espaço de sociabilidade e contribuinte para a construção e socialização do conhecimento produzido.

3 DESAFIOS ESTRUTURAIS PARA A GESTÃO DE ESCOLA PÚBLICA

A administração no âmbito educativo do setor público depende do Estado para exercer suas atribuições e responsabilidades. Em razão da organização das instâncias do processo educativo está disposta de maneira hierárquica, a escola e a gestão educacional encontram-se sujeitadas ao sistema ensino. No interior da escola, de acordo com Paro (1987), todo o poder está colocado pelo sistema hierárquico, de maneira pretensiosa nas mãos dos diretores, por isso, essa condição acaba por colocar o gestor como responsável último no que se diz respeito ao cumprimento da Lei e da Ordem na instituição.

À vista disso, em virtude de ficar como missão do gestor além da administração de recursos materiais e humanos, o monitoramento a todas as ações efetuadas no recinto estudantil e a constante busca por recursos em instâncias superiores ao seu cargo, acaba por conferir ao diretor um caráter autoritário.

Nesse sentido, Paro (2017) defende se tornar necessária a luta contra esse papel atribuído ao diretor, de maneira que através do aprofundamento das reflexões sejam perceptíveis os benefícios trazidos pela distribuição das responsabilidades e da autoridade entre os setores da escola. E dessa forma a escola passa a conquistar a autonomia e uma melhor organização para o desenvolver de suas atividades. Partindo dessa premissa, apresenta-se como possibilidade de reverter essa conjuntura, a descentralização da administração educacional, viabilizando assim a oportunidade de participação da comunidade social e escolar nas tomadas de decisões da instituição educativa, aumentando desse modo o número de participantes para a luta pela autonomia institucional da educação perante o Estado.

3.1 Entrave na descentralização do governo escolar e impasse na autonomia da escola pública

O interesse pela implementação da distribuição da autoridade administrativa escolar não é recente, uma vez que, “a questão da descentralização, como caminho para democratizar a educação formal, mesmo com outra configuração, vem sendo estimulada com ênfase desde

a década de 1980” (NETO; ALMEIDA, 2000, *apud* LÜCK, 2000, p.37). No entanto, esse modelo vem sendo realizado de maneira contraditória ao seu real fim, que é a distribuição da autoridade perante as tomadas de decisões no recinto estudantil, posto que

embora pretenda a descentralização do processo de execução das atividades na escola, continuam ocorrendo a centralização das decisões e o controle principalmente dos resultados a serem alcançados. Os mecanismos de avaliação e o controle da distribuição dos recursos financeiros evidenciam a fragilidade da descentralização pretendida. (NETO; ALMEIDA, 2000, p. 44 *apud* LUCK, 2000, p.44)

Dessa maneira, Lück (2000) destaca um impasse na descentralização da administração educacional presente, de maneira que o interesse predominante dessa medida mostra-se antagônico à melhoria do trabalho educativo e conseqüentemente da efetividade do ensino. Posto que, volta-se hegemonicamente à hierarquia do controle e direcionamento dos recursos financeiros pelas instâncias superiores à escola, reduzindo o valor deste modelo para a organização e evolução do desenvolvimento educacional escolar.

A sustentação de que a autonomia financeira escolar se apresenta ameaçada se destaca na afirmação do diretor escolar: “Eu penso que a escola se não fosse esse governo, que não vou entrar em detalhe, ela mesmo sendo pública tinha tudo para ser independente, porque a maioria de recurso estão tudo sendo direcionado para a escola” (GESTOR 1², 2022. Informação verbal). Esse gestor, a partir de sua longa experiência participativa da educação pública, declara testemunhar por repetidas vezes o desvio por parte de políticos municipais de verbas que seriam direcionadas aos suprimentos escolar, significando tais recursos garantia da realização de uma educação pública de qualidade, sendo esse profissional coagido a assinar cheques em branco, sob a ameaça de corte definitivo orçamentário para o mantimento da instituição educacional em questão.

Ainda sobre os obstáculos enfrentados pelos gestores de escola pública referentes a administração democrática escolar e autonomia financeira, um diretor da rede pública de ensino destaca que “[...] garantir espaços seguros, participação da comunidade e administrar as finanças, sendo os recursos financeiros valores bem irrisórios.” (GESTOR 3, 2022. Informação verbal). Dada afirmação reforça a validação das dificuldades enfrentadas atualmente pelos administradores educacionais para a obtenção de recursos financeiros necessários à manutenção do processo educativo institucional.

Dessa maneira, tornam-se evidentes as influências que a escassez de investimentos humanos e financeiros, provoca no trabalho da educação, implicando desse modo na

² Optou-se em referir-se aos sujeitos entrevistados pelo número de sequência das entrevistas, afim de garantir sigilo de seus nomes.

efetivação da gestão democrática escolar, uma vez que a sobrecarga imposta ao número limitado de profissionais e o mal reconhecimento de suas funções causam desânimo nos servidores públicos educacionais.

3.2 Gestão democrática e Projeto Político Pedagógico – Inter-relações

No que concerne à gestão escolar democrática e sua legitimação, sabemos que “a gestão democrática da educação é um direito da sociedade e um dever do poder público.” (GESTOR 14, 2022. Informação verbal). Acerca de tal declaração, a LDB consta no seu Art. 14º que

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. (BRASIL, 1996)

Em face do que se apresenta na Lei referente à construção do Projeto Político Pedagógico escolar, sendo esse instrumento de organização do trabalho educacional no âmbito de ensino conceituado “como um documento que garante a autonomia para as instituições de ensino em relação à proposta de orientação de suas práticas educacionais, estabelecendo os objetivos do ambiente educacional.” (GESTORA 8, 2022. Informação verbal) Se torna evidente, portanto, que a construção e implementação em conjunto do Projeto Político Pedagógico (PPP) escolar desenvolve a autonomia do ensino público, uma vez que viabiliza a compreensão dos que o constroem da dimensão do trabalho em equipe para as conquistas educacionais.

Sobre a substancialidade do ato de planejar as ações pedagógicas, Paro (2001) defende ser o planejamento um suporte pedagógico norteador de todas as pretensões da escola e dinamizador da ação educativa buscando a racionalização, a problemática do contexto social e a organização escolar, portanto sendo uma atividade que está dentro da gestão democrática, tendo o propósito de evitar impasses e estabelecer caminhos que possam viabilizar a melhoria da educação. Paro (2001) reforça ainda que a qualidade da educação não depende apenas de uma gestão democrática, mas de um planejamento participativo e de um projeto pedagógico eficiente e contextualizado com a realidade da escola. Dessa forma, evidencia-se a necessidade da participação de todos os membros da comunidade escolar na construção e efetivação do projeto pedagógico, com o fim de proporcionar qualidade e efetividade ao exercício educativo.

No cotidiano educacional público, a construção democrático participativa da comunidade escolar na elaboração do PPP da escola revela-se contribuinte com a gestão democrática na organização do trabalho pedagógico, no planejamento dos professores, na formação continuada, bem como nas experiências pedagógicas implementadas e nos processos de avaliação institucional, posto que

o projeto político pedagógico tem agregado um papel fundamental no preparo do corpo docente escolar é através dele que acontece a formação continuada instruídas pelos coordenadores, onde aborda ideias atuais, mídias entre outros. (GESTOR 3, 2022. Informação verbal)

Sendo ainda a gestão democrática, “fundamental na organização do trabalho pedagógico, de modo que esteja acontecendo a atuação com toda a equipe desde o planejamento, com a coordenação pedagógica até o trabalho direto com os professores” (GESTORA 13, 2022. Informação verbal), bem como havendo destaque às experiências pedagógicas exitosas na instituição de ensino, ocorrendo sempre desse modo o incentivo as formações continuadas. E a gestão democrática, na Escola Pública, é uma das dinâmicas de aprendizado e preparação para o planejamento participativo e eficaz do projeto pedagógico eficiente.

A subsequência ao estímulo quanto à elaboração e efetivação comunitária do projeto pedagógico escolar se explicita como desafio aos dirigentes da escola pública, para que haja garantia do desempenho simultâneo de tal planejamento, posto que

[...] uma das falhas grandes das escolas públicas de hoje é não conhecer os documentos que norteiam a educação pública, poucas pessoas tem conhecimento, por exemplo, da proposta pedagógica da escola, da disposição, daquilo que está lá estabelecido no PPP, pois é isso que a escola deveria cumprir na sua prática e infelizmente as pessoas não procuram nem conhecer esses próprios documentos que norteiam a escola. (GESTORA 13, 2022. Informação verbal)

Percebe-se que esse comportamento por parte dos profissionais da educação pública implica em desfavorecer o desempenhar democrático participativo, o qual oportuniza a transformação de mentalidades e conseqüentemente a otimização da equidade social, uma vez que à instituição escolar pertence o compromisso com a formação da consciência política.

O desinteresse no que se refere ao trabalhar em sala de aula assuntos políticos, reforça e condiciona o autoritarismo e domínio do capitalismo sob a escola, isso acontece também com a ausência da autopercepção crítica da instituição pública quanto a sua função perante a sociedade e o seu desempenho na realização dessa sua incumbência.

3.3.1 Implicações do “amadorismo pedagógico” na administração democrática escolar

Um dos desafios que dificultam a mudança quanto a função atual do gestor é a falta de reflexão e discussão no âmbito educacional acerca do próprio comportamento dos dirigentes escolares, que ao favorecer os interesses empresariais prejudica o exercício dos objetivos da educação pública, sendo um dos principais objetivos da rede educacional pública a universalização do ensino para todos. Esse obstáculo se mantém a partir do que Paro (2017, p. 10) aponta como “amadorismo pedagógico”, uma vez que esse fator ao ignorar as teorias das práticas pedagógicas e dessa forma os progressos científicos educacionais, valorizando assim o senso comum na educação, desencadeando dessa maneira o conformismo.

Desse modo, o “amadorismo pedagógico”, mostra-se favorecer de maneira direta aos interesses empresariais e torna-se prejudicial à consumação do objetivo central da educação pública, sendo esse objetivo a universalização do ensino para todos. E isso sendo mantido a partir da falta de abertura a reflexão e discussão acerca desse empecilho no âmbito educacional. Paro (2017, p. 10)

[...] em lugar de questionar a arcaica estrutura didática, curricular e administrativa de nossas escolas – que nada favorece o aprendizado – concorre apenas para legitimar a improvisação, a falta de vontade política para cuidar da apropriação da cultura, bem como a adoção de soluções mirabolantes alheias aos assuntos educativos, tudo isso que continua fomentando a produção em massa de analfabetos diplomados.

A partir de declarações de alguns gestores escolares da instituição pública presentes nas entrevistas realizadas para realização desse trabalho, os quais ao mencionar sobre os preceitos da gestão democrática da unidade escolar no PPP da escola, citam explicações discrepantes, como “está na escola todo concluído.” (GESTORA 2, 2022. Informação verbal), ou ainda “Está em dia, a disposição de todos na secretaria da escola.”, (GESTOR 11, 2022 Informação verbal) e “Não atualizado” (GESTORA 12, 2022. Informação verbal). Assim como a ausência de argumentos por parte de participantes sobre tal questionamento. Tanto as menções, quanto os absenteísmos possibilitam a percepção do alheamento de profissionais na participação da elaboração e realização do projeto pedagógico escolar, tornando evidente a improvisação no exercício do ensino em sala de aula e no desenvolvimento da educação de modo geral na instituição escolar.

Contudo, o não aprimoramento da qualidade do ensino escolar, que visa o desenvolvimento emancipatório dos construtores da educação, sendo esses toda a comunidade escolar, representada pelos servidores públicos da educação, o alunado e os pais. Contribui para que haja interferência no desenvolvimento de cidadãos críticos e comprometidos com a

melhoria da qualidade de vida em conjunto na sociedade, sendo esse objetivo da educação pública.

3.3 Conselho de escola e democracia na gestão educacional

A partir dos estudos sobre Gestão democrática da escola pública de Paro (2017), torna-se possível a compreensão de que o conselho escolar é composto por um conjunto de representantes, sendo esses profissionais e integrantes do corpo escolar a exemplo de professores, diretores, coordenadores, pais e alunos com o intuito de organizar, decidir e proceder as atividades do recinto educacional de maneira coletiva, atendendo aos interesses de cada setor que compõe a escola.

O Estatuto do Conselho Escolar de escola municipal de Londrina, Paraná dispõe em seu Artigo 3º que

o Conselho Escolar é um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva e fiscal, não tendo caráter político-partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos, não sendo remunerados seu Dirigente ou Conselheiros.

Sobre a veracidade de não haver remuneração na realização da função de conselheiro, encontra-se confirmação na fala de pedagoga ao afirmar o seguinte, “faço parte do conselho, um trabalho que é voluntário.” (GESTORA 12, 2022. Informação verbal). No decorrer do enunciado da pedagoga se desdobra ainda a discussão sobre a articulação entre a comunidade escolar promovida pelo conselho escolar, fator que se encontra em destaque no Artigo 4º do mesmo estatuto, onde declara o seguinte

Art. 4º - O Conselho Escolar tem por finalidade efetivar a gestão escolar, na forma de colegiado, promovendo a articulação entre os segmentos da comunidade escolar e os setores da escola, constituindo-se no órgão máximo de direção.

Quanto à promoção da articulação entre os segmentos da comunidade escolar, a conselheira escolar relata que “nesses 2 anos nós estávamos impossibilitados de fazer reuniões, mas nós chamávamos os pais individualmente no caso de alguns problemas que surgiam.” (GESTORA 12, 2022. Informação verbal). O impedimento da realização de reuniões apontado pela professora ocorre devido ao momento pandêmico atual causado pelo vírus Covid 19, a partir do qual, por motivos sanitários de segurança populacional as escolas foram submetidas ao ensino remoto.

As reuniões de conselhos escolares de acordo com os dados coletados de pesquisa feita com gestores e participantes da gestão de escola pública ocorrem em média quatro vezes ao ano tendo a “representação de pais, estudantes, professores, equipe técnica-

administrativa, membros da comunidade local e o diretor da escola que é o membro nato.” (GESTORA 14, 2022. Informação verbal). Assim sendo, ao haver bimestralmente os encontros do conselho, tornam-se mais perceptíveis coletivamente as necessidades pedagógicas, políticas e materiais institucionais.

A gestão compartilhada favorece ainda uma maior facilidade na ação de reivindicar recursos em instâncias superiores à escola pública, dado que, “ainda somos uma instituição vinculada à secretaria de educação todas as articulações primeiro são orientadas pela secretaria depois coordenadores, gestores e professores.” (GESTOR 3, 2022. Informação verbal). Nesse sentido, de acordo com Paro (2017, p. 14)

hoje, quando o diretor reivindica, é fácil dizer-lhe “não”, entretanto, quando a reivindicação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que represente outros grupos e esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização propicia.

Nota-se a defesa do autor no que diz respeito ao destaque que se tem o conhecimento para a efetivação da gestão colegiada, em razão de a compreensão acerca do que se defende ser imprescindível a cada membro representante de cada setor, em vista de saber o porquê, a importância e a necessidade do que se reivindica para o processo educacional. Essa preparação se dá por meio da própria partilha de saberes proporcionada na administração democrática participativa e da formação continuada advinda de cursos institucionais e eventos formativos.

Dessa forma torna-se inquestionável que “[...] para se alcançar uma boa qualificação na prática pedagógica é preciso investir em formação continuada principalmente para gestores educacionais.” (GESTORA 13, 2022. Informação verbal). A formação contínua favorece além do aperfeiçoamento técnico da profissão, a melhoria nas relações interpessoais no âmbito educativo. Conforme relatado, “[...] fui aprendendo a ser gente, a me conhecer e conhecer o outro.” (GESTOR 1, 2022. Informação verbal). Aqui o gestor relata sua experiência positiva de aprimoramento das relações com as pessoas do seu convívio, pertencendo a esse ciclo os indivíduos que fazem parte do seu ofício, a partir da construção de conhecimentos e princípios desenvolvidos nos cursos de Pedagogia e Psicanálise.

Sobre a dimensão do aspecto conhecimento para o exercício de uma administração compartilhada e democrática, Libâneo (2015) diz que a participação de maneira plena em uma equipe requer uma boa informação acerca dos assuntos tratados, sendo assim, a participação em reuniões exige o saber e familiaridade com a problemática discutida. O autor ainda destaca três campos de conhecimentos sobre os quais os educadores devem estar bem informados, como a legislação, os planos e diretrizes oficiais, as normas e rotinas educacionais e as

questões pedagógicas e curriculares. De nada adianta a presença nas reuniões de conselho, se não houver a participação, a interação e partilha de ideias, isso, porém, só se torna possível a partir do embasamento teórico sobre o que se trata na discussão.

Sendo assim, conforme define Paro (2017), o conselho escolar é um instrumento existente e é necessário o seu aperfeiçoamento com a perspectiva de que se torne o princípio de uma verdadeira gestão colegiada, a qual esteja articulada aos interesses populares da escola. Através da administração compartilhada, cabendo a cada participante a expressão de suas opiniões, seus interesses para o coletivo e o compartilhamento de conhecimentos, experiências e habilidades técnicas, a gestão torna-se transparente e o trabalho administrativo mais acessível, podendo assim, expandir o progresso institucional, visto que o tempo passa a ser aliado, possibilitando a produção de novos projetos educativos.

Desse modo, entende-se ser a administração democrática escolar meio necessário à melhoria da evolução educacional e o conselho escolar um dispositivo fundamental de composição dos participantes da construção educativa democrática na escola pública. Para tanto, a formação continuada torna-se recurso indispensável à efetividade do colegiado.

4 IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ANTE AOS DESAFIOS COTIDIANOS DE ESCOLA PÚBLICA

Diante do contexto político e econômico atualmente vivenciado no Brasil, onde o proceder retrógrado em relação às políticas públicas educacionais no governo federal à ascensão dos trabalhadores, em função da intensificação da política neoliberal apresenta-se de modo explícito na elaboração e implementação de políticas educacionais intimidadoras ao desempenho autônomo da educação. Acerca disso, Saviani (2021, *apud* HERMIDA, 2021, p.35) destaca que

[...] é preciso considerar que a educação também é não apenas atingida pela crise, mas sofre as determinações da crise estrutural sendo envolvida nos processos de mercantilização e de financeirização da sociedade surgindo versões pedagógicas que correspondem à tendência que vem prevalecendo na qual a escola cada vez mais se verga ante as imposições do mercado.

Nesse sentido, gestores da rede pública de ensino descrevem como principais desafios da administração de uma escola pública atualmente: “estrutura inadequada, materiais pedagógicos insuficientes, ausência de funcionários e apoio pedagógico, psicológico. (GESTOR 1, 2022. Informação verbal). Outro gestor atribui tais problemas à “política de

continuidade do governo”, acarretando desse modo na “insuficiência de recursos financeiros e relação demanda/oferta de vagas.” (GESTOR 6, 2022. Informação verbal). Evidencia-se dessa forma, as implicações causadas no processo educativo devido a ausência de políticas públicas governamentais favoráveis à educação pública de qualidade.

A ameaça à democracia da gestão educacional escolar por parte de políticos, fator que mostra-se custoso à realização do ensino público de qualidade evidencia-se a partir de colocações dos próprios diretores escolares da rede pública. Segundo o diretor participante da pesquisa,

a gestão daqui é democrática, a qual é escolhida pela comunidade escolar e os pais. O prefeito atual colocou isso como empecilho aos diretores, uma vez que está existindo uma rivalidade entre os professores, porque os diretores se sentem coagidos a não exercer o papel na direção e aí ele quer mudar novamente para a indicação. Então agora que acabou o mandato, a prefeitura vai nomear os novos diretores e ninguém fala nada sobre quem vai sair e quem vai ficar, então eles vão nomear alegando que foi por conta da pandemia que não houve a votação. (GESTOR 1, 2022. Informação verbal)

No que se refere a pandemia mencionada logo acima pelo gestor 1, sendo essa utilizada pelos políticos locais como motivo para o cancelamento das eleições de diretores escolares, trata-se do contexto pandêmico atual ocasionado pelo vírus Covid19, diante do qual o ensino acontece de maneira remota, uma medida educacional provisória.

A notável situação de intimidação à democracia da gestão educacional e degradação da qualidade do ensino público encontra-se ainda reforçada na fala do gestor escolar, o qual afirma o seguinte

seremos substituídos por pessoas que não são pedagogas, então para a gente refletir esse contexto de democracia, mesmo eu sendo professor, uma outra pessoa vai tomar conta como diretor, que não entende nada sobre pedagogia e entra do nada como se tivesse caído de paraquedas. (GESTOR 1, 2022. Informação verbal)

Com base na expressão do diretor escolar acerca da politicagem existente na indicação de inserção de servidores despreparados na educação pública, torna-se manifesto dessa forma, o investimento constante da política partidária presente, favorecendo o sucateamento da educação pública. É, portanto, diante desse cenário político e educacional que destacam-se os desafios cotidianos de escola pública na implementação da gestão democrática.

4.1 Autonomia na elaboração e ação curricular: instrumento de democratização na educação pública

Apesar das imposições que o capitalismo emprega no currículo educacional, a escola pública enquanto instituição autocrítica, reflexiva e compromissada quanto a sua função educacional na e para a sociedade, encontra-se detentora da liberdade de a partir da práxis elaborar e executar o currículo escolar democraticamente, de maneira a promover em seu conteúdo ações favoráveis a reflexão crítica sobre política, sociedade, cultura e economia com o objetivo de atender aos interesses das camadas populares.

Sendo esses, motivações de acordo com Paro (2017), comuns aos diretores, professores, funcionários, pais e alunos, uma vez que encontram-se na condição de trabalhadores, que vendem sua força de trabalho seja ao Estado ou a iniciativas privadas. As expressões de gestores e participantes da gestão educacional pública corroboram com esse argumento, a exemplo da afirmação da pedagoga quando menciona que

nós temos que ter essa consciência crítica de que podemos sim questionar, porque o meu direito é igual ao do outro independentemente de eu ser de escola pública ou privada, de ser beneficiado com sistema de cotas ou não. Sou cidadão então tenho essa autonomia de me autocriticar também. [...] Essas aptidões tem que ser desenvolvidas na escola a partir de uma parceria, pois professor não trabalha sozinho, gestor não trabalha sozinho. (GESTORA 13, 2022. Informação verbal)

Dessa maneira, a gestão educacional colegiada mostra-se oportuna à promoção da construção reflexiva da autoconsciência dos integrantes participativos de sua comunidade perante as responsabilidades sociais desses indivíduos. Então mesmo perante as circunstâncias políticas implicando no âmbito educativo e reduzindo as chances do desenvolvimento do raciocínio crítico e reflexivo, torna-se necessário à educação e seus construtores a persistência na defesa do progresso dessas aptidões, a partir de ações pedagógicas possibilitadoras do questionamento de maneira assídua e esperançosa.

Sobre isso Paro (2017, p. 21) reforça que

não se pode é tomar os determinantes estruturais como desculpa para não se fazer nada, esperando-se que a sociedade se transforme para depois transformar a escola. sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que transforme de maneira consistente e duradoura.

Com isso, torna-se evidente a autoridade pertencente à escola, para que se exerça a função de retrucar os ideais capitalistas e de autoritarismo prescritos pela sociedade neoliberal a qual a escola pública estatal encontra-se. A partir de estudos, reflexões e ações que possibilitem a comunidade escolar e a população em que a instituição localiza-se o conhecimento crítico sobre a política, economia e cultura, e portanto viabilizando o reconhecimento dos sujeitos às classes sociais as quais pertencem, além de propiciar a formação intelectual, humana e cidadã, de modo que os homens e mulheres tenham

capacidade de intervir nas fomentações de ideias e tomadas de decisões junto aos representantes da população, bem como a habilidade de contestar ações capitalistas díspares à população em geral, com o fim da garantia aos interesses das classes populares.

Para tanto, no que diz respeito às ações pedagógicas no interior da instituição escolar, sabe-se ser necessário “ter todo um alinhamento de propostas da escola, desde o planejamento pedagógico para que se tenha um crescimento em conjunto, a partir da interdisciplinaridade que é fundamental para o ensino dos conteúdos.” (GESTORA 13, 2022. Informação verbal). Em vista disso, Freire (1996, p. 32) destaca ainda que:

“Precisamente porque a promoção da ingenuidade para a criticidade não se dá automaticamente, uma das tarefas precípua da prática educativo-progressista é exatamente o desenvolvimento da curiosidade crítica, insatisfeita, indócil.”

No contexto educacional escolar essa criticidade defendida pelo autor pode estar presente nos conteúdos, nas partilhas de saberes entre os agentes da educação, assim como também na prática da própria gestão colegiada e “só funcionará realmente se houver essa interação com todas as pessoas que fazem parte da escola, desde o porteiro até chegar ao diretor, cada um cumprindo verdadeiramente o seu papel educativo.” (GESTORA 13, 2022. Informação verbal). Nesse sentido, as intervenções pedagógicas institucionais evidenciam-se como possibilidade à implementação e efetivação da gestão escolar democrática no recinto estudantil público.

4.2 As relações interpessoais e a natureza da função social da escola pública

A habilidade de trabalhar em equipe e de maneira democrática em prol da qualificação do exercício pedagógico e conseqüentemente do favorecimento de uma educação transformadora, classifica-se como uma competência fundamental à gestão, em virtude de contribuir para o desenvolvimento de cidadãos críticos, responsáveis e diligentes perante o contexto social ao qual pertencem, como argumenta Paro (1987, p. 52)

se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É neste sentido que precisa ser transformado o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

A gestão educacional pública competente buscar em primeira instância o aprimoramento educativo escolar, fundamentada na compreensão e enaltecimento da democracia, a partir da administração colegiada a fim de possibilitar aos agentes construtores

do conhecimento oportunidades do desenvolvimento da criticidade, ciente de que os produtores do saber, ou seja, os trabalhadores da educação, os pais e os alunos presentes na instituição estudantil pertencem a camada popular da sociedade.

À vista disso, revela-se como função social da escola pública de “educar para a vida e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, democrática, libertária e humana.” (GESTOR 6, 2022. Informação verbal). Isso a partir do favorecimento ao desenvolvimento de conscientização da “comunidade nela inserida, para que percebam a importância da escola na vida de todos. Através da participação.” (GESTOR 10, 2022, informação verbal). Mostra-se ser papel da instituição educacional pública além da formação intelectual, o desenvolvimento de princípios como a empatia e o respeito às diferenças pertencentes ao meio social, pois

acredito que a gente deve trabalhar para essa sensibilidade, no sentido de trabalhar a empatia, por que hoje em dia é um governo, por exemplo, que acredita que as pessoas devem se formar para o trabalho e ninguém pensa no lado crítico, espiritual é como se fosse uma máquina. (GESTOR 1, 2022. Informação verbal)

Ainda nessa perspectiva, observa-se a dimensão da formação humana para a vida plena em sociedade, posto que

estão formando profissionais, mas que profissional é esse que não sabe se colocar no lugar do outro, não tem uma visão global que vai compreender todas as classes, as situações de alunos? Por que não um profissional que sente as emoções, que pensa, que discute, que discorda? Não é somente a Matemática em si, o Português, o ler e escrever apenas, formar apenas “para ser gente”, é preciso refletir o que é esse ser gente? Só é gente se souber do Português e da Matemática? Será que não já somos gente? (GESTOR 1, 2022. Informação verbal)

Com base nas expressões do gestor escolar, nota-se que as políticas públicas elaboradas e inseridas na educação durante o atual governo federal, as quais aferem significativa notoriedade ao ensino técnico, visando a capacitação técnico profissional para o mercado de trabalho, sendo determinada conduta favorável ao sistema capitalista. Ignoram a construção do senso crítico dos participantes educacionais, interferindo dessa forma no desenvolvimento de cidadãos perceptivos e dinâmicos quanto à realidade política, econômica, cultural e social na qual encontram-se inseridos.

Quanto a isso Paro (1987) reforça que se a escola pública não tiver autonomia e se mostrar impotente diante das imposições neoliberais, acaba por privar a própria classe trabalhadora da apropriação do saber e da consciência crítica. Nesse sentido, a escola pública enquanto instituição que busca garantir a universalização do ensino de qualidade para todos,

bem como favorecer a formação crítica dos que a constrói diante dos fatores sociais, realiza essa tarefa ao instigar em seu âmbito institucional de ensino o que Paulo Freire (1996, p. 32) chama de “curiosidade humana”. Sendo essa característica pertencente a natureza humana e construída e reconstruída a partir da vida em sociedade.

Diante disso, compreende-se que

a função social da escola, é preparar o aluno para a sociedade atual. Formar cidadãos capazes de construir uma sociedade mais justa, conectando o conhecimento com a vivência do aluno, mostrando-o que no mundo existem diferenças e que estas devem ser respeitadas. (GESTORA 14, 2022. Informação verbal)

Portanto, torna-se concludente que a natureza da função social da educação escolar pública não se restringe à capacitação técnica profissional, posto que o desdobrar da educação envolve as relações interpessoais e para essas torna-se necessário aos membros das escolas o exercício de princípios como respeito, empatia e equidade. Nesse sentido, a gestão escolar democrática apresenta-se como exemplo prático das relações entre as pessoas no âmbito educativo.

4.3 Contribuições da gestão democrática à escola pública

As vantagens da gestão escolar colegiada evidenciam-se nos resultados positivos dessa prática democrático participativa na comunidade educacional. Estas consequências comprovam-se quanto a sua contribuição para a melhoria da qualidade do trabalho educativo nas afirmações de participantes de conselhos escolares da rede pública de ensino.

Nesse sentido, a pedagoga defende que

a gestão democrática fortalece a escola, sobretudo porque agrega ideias, soluções para problemas vindos do coletivo que ilumina as sombras da Escola. Outro ponto diz a respeito ao resultado de um trabalho feito por muitas mãos que sem dúvida aponta para qualidade na Educação. Importante também frisar que quando a equipe escolar é chamada a participar, a se envolver, as pessoas acabam vestindo de fato a "camisa", se comprometem e ficam mais felizes no trabalho. (GESTORA 7, 2022. Informação verbal)

Diante disso, percebe-se que o envolvimento da equipe proporcionado pelo exercício da democracia cria condições para o desenvolvimento de consciência responsável dos integrantes da escola pública diante de suas incumbências sociais e políticas na área de suas atuações. Dessa forma, “[...] a democracia participativa é aquela em que os cidadãos sentem que, por participarem, têm responsabilidades e, por isso, tomam parte na construção de uma nova sociedade (BORDENAVE, 1985 *apud* MARCELO, 2020, p. 69).” Assim

sendo, o trabalho educacional em conjunto amplia as possibilidades da escola pública, promovendo a efetiva transformação da sociedade.

Destaca-se ainda que a ação em coletivo favorece a qualidade do ensino e aprendizagem, posto que, “aprendemos com a gestão escolar democrática, que não tem como fazer uma boa gestão sem fortalecer os vínculos da comunidade escolar, potencializando dessa forma o processo de ensino aprendizagem dos alunos” (GESTORA 8, 2022. Informação verbal). Isso dar-se devido ao compartilhamento de saberes entre professores, pais, gestores, coordenadores e alunos, conhecimentos esses advindos das experiências cotidianas, das formações acadêmicas dos profissionais e da bagagem cultural pertencente à comunidade.

A administração democrática escolar revela-se ainda imprescindível à avaliação das práticas educativas e dos resultados obtidos a partir dessas ações, pois de acordo com o diretor, a gestão colegiada “tem contribuído para uma melhor discussão e avaliação de cada processo desenvolvido no âmbito escolar.” (GESTOR 1, 2022. Informação verbal). Dessa maneira, torna-se possível a partir do compartilhamento de ideias e pontos de vista, o aprimoramento do desenvolvimento de novos métodos educacionais, garantindo assim a qualidade da educação pública.

Sendo assim, portanto, a administração democrática evidencia-se quanto as suas contribuições no ensino público nas afirmações de profissionais da educação, a exemplo do gestor escolar ao declarar como aprendizado da escola com a gestão democrática “que juntos somos fortes, e que podemos desenvolver um trabalho de qualidade sem imposição, e sim, com participação efetiva de todos.” (GESTOR 1, 2022. Informação verbal). Com base nisso, percebe-se ainda que ao trabalhar de maneira democrática, a direção escolar garante com autoridade, no sentido de haver planejamento, conhecimentos teóricos e metodológicos a qualidade educacional da escola pública, sem haver a necessidade da recorrência ao autoritarismo por parte do diretor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com essa pesquisa buscou-se responder de que modo pode ser implementada a gestão democrática ante aos desafios cotidianos de administração de escola pública. Entre os resultados conclusivos este estudo levantou que há fragmentação de compreensão da função social da escola pública na equipe escolar, bem como a dificuldade de compreensão, vivência e experiências pedagógicas com gestão democrática. Além da negligência institucional das redes para com o princípio constitucional da gestão democrática pela política neoliberal do governo atual, com o desprovimento de recursos financeiros e humanos para a garantia da qualidade educacional nas instituições e escassez de políticas públicas benéficas ao desenvolvimento social, cultural, intelectual e humano dos participantes do processo educativo, a implementação da gestão democrática em escola pública pode se dar a partir da efetivação de conselhos escolares compostos por representantes de cada segmento da comunidade educativa, a fim de que haja envolvimento nas partilhas de saberes e tomadas de decisões, estando esses membros dotados de conhecimentos sobre a função social da escola pública e participando da elaboração e efetuação do PPP.

Afirma-se por conseguinte, que a pesquisa possibilitou ampliação à compreensão acerca do problema proposto. Em seu desenvolver obteve-se o alcance do objetivo geral e dos específicos, assim como também a metodologia utilizada se fez suficiente para a realização dos procedimentos do estudo. Da mesma forma, reconhece-se ter sido as bibliografias, as quais utilizou-se na fundamentação do trabalho correspondentes às expectativas, uma vez que favoreceram iluminação às discussões. Referindo-se aos aprendizados ante ao objeto estudado, destaca-se que mesmo diante do contexto de pandemia, no qual se fez necessário a pesquisa de maneira totalmente remota, por motivos de segurança sanitária, obteve-se ampliação de conhecimentos sobre a gestão democrática na escola pública, uma vez que os estudos acerca do da gestão colegiada, bem como as experiências dos profissionais partilhadas nas entrevistas realizadas com gestores de escola pública, nas quais ocorrem a gestão de maneira colegiada favoreceu uma melhor compreensão apreensão da realidade cotidiana dos conselhos escolares e da administração democrática.

Acredita-se a partir das leituras realizadas e de análise dos resultados da pesquisa sobre o tema estudado, serem consideráveis os desafios inerentes a implementação da gestão democrática na escola pública. Entretanto, mostra-se possível a partir do estímulo constante oferecido pelos gestores à participação da comunidade escolar na elaboração e efetivação do Projeto Político Pedagógico, a fim de possibilitar a partir do desempenho dessa função a

formação continuada como consequência da partilha de conhecimentos políticos, pedagógicos, sociais e culturais presentes nas reuniões e por conseguinte o exercício democrático no cotidiano. Desse modo, evidencia-se o aprendizado possível e necessário e o desenvolvimento profissional a partir das dinâmicas de planejamento e implementação das experiências pedagógicas.

Assim sendo, torna-se possível e necessário o exercício qualitativo e eficaz da gestão democrática escolar, corroborando desse modo com o andamento da educação. Para tanto, a formação intelectual de cada representante é um fator imprescindível à realização significativa da administração de escola pública, uma vez que conhecendo as leis que regem a educação, tendo acesso a saberes culturais, políticos e sociais e compreendendo os direitos e deveres de cada participante, faz-se exequível o atendimento a todas as necessidades da instituição, assim como aos interesses das classes populares pertencentes ao recinto educativo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 03 de Jun. 2021.

BRASIL. Resolução nº510, de 07 de abril de 2016. Plenário do Conselho Nacional de Saúde. Diário oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2000. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 17 de Set. 2021.

BRASIL. **Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual**. Comissão Nacional de Ética. Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://comitedeetica.ufop.br/sites/default/files/comitedeetica/files/orientacoes_para_procedimentos_em_pesquisas_com_qualquer_etapa_em_ambiente_virtual.pdf?m=1614288626. Acesso em: 20 de Set. 2021

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mni Aurélio século XXI escolar: o minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 36. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS. Francisco Diassis Freitas. Depoimento [jan. 2022] Entrevistadora: Mariana Miguel Cavalcanti. São José de Piranhas: UFCG, 2022. Entrevista concedida à pesquisa sobre gestão democrática na escola pública. Google Formulários.

GATTI, Bernardete Angelina. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**. Brasília: Liber Livro, 2012.

GESTOR 1. Depoimento [jan. 2022] Entrevistadora: Mariana Miguel Cavalcanti. São José de Piranhas, 2022. Questionário eletrônico (13 questões) Google Formulários e entrevista pelo Google Meet. Entrevista concedida à pesquisa sobre gestão democrática na escola pública.

GESTORA 2. Depoimento [jan. 2022] Entrevistadora: Mariana Miguel Cavalcanti. São José de Piranhas, 2022. Questionário eletrônico (13 questões) Google Formulários. Entrevista concedida à pesquisa sobre gestão democrática na escola pública

GESTOR 3. Depoimento [jan. 2022] Entrevistadora: Mariana Miguel Cavalcanti. São José de Piranhas, 2022. Questionário eletrônico (13 questões) Google Formulários. Entrevista concedida à pesquisa sobre gestão democrática na escola pública.

GESTOR 6. Depoimento [jan. 2022] Entrevistadora: Mariana Miguel Cavalcanti. São José de Piranhas, 2022. Questionário eletrônico (13 questões) Google Formulários. Entrevista concedida à pesquisa sobre gestão democrática na escola pública.

GESTORA 8. Depoimento [jan. 2022] Entrevistadora: Mariana Miguel Cavalcanti. São José de Piranhas, 2022. Questionário eletrônico (13 questões) Google Formulários. Entrevista concedida à pesquisa sobre gestão democrática na escola pública.

GESTORA 11. Depoimento [jan. 2022] Entrevistadora: Mariana Miguel Cavalcanti. São José de Piranhas, 2022. Questionário eletrônico (13 questões) Google Formulários e entrevista pelo Google Meet. Entrevista concedida à pesquisa sobre gestão democrática na escola pública.

GESTORA 13 Depoimento [jan. 2022] Entrevistadora: Mariana Miguel Cavalcanti. São José de Piranhas, 2022. Questionário eletrônico (13 questões) Google Formulários e entrevista pelo Google Meet . Entrevista concedida à pesquisa sobre gestão democrática na escola pública.

GESTORA 14. Depoimento [jan. 2022] Entrevistadora: Mariana Miguel Cavalcanti. São José de Piranhas, 2022. Questionário eletrônico (13 questões) Google Formulários. Entrevista concedida à pesquisa sobre gestão democrática na escola pública

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em: 07 de Mar. 2020

LIBÂNEO, Jose Carlos de. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. ver. ampl. São Paulo: Eccus, 2015

LÜDKE, Menga; ANDRÉ Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 1. ed. São Paulo: EPU, 1986.

MARCELO, Siqueira Maia Vinagre Mocarzel. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. ANPAE, Goiânia, 2020- V.36, n.1 (jan./abr. 2020).

NETO, Antônio Cabral; ALMEIDA, Maria Doninha de. Pesquisa bibliográfica. In: LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar e formação de gestores**. Brasília: Em aberto, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em: 07 de Mar. 2020

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A função social da educação e da escola pública: tensões, desafios e perspectivas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática**. Cad. Pesq., São Paulo (60) 51-53, fev. 1987. Disponível em: <https://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2012/01/a-utopia-da-gest%C3%83o-escolar-democr%C3%81tica.pdf>. Acesso em: 05 de Dez. 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão da Escola Pública: alguns Fundamentos**. Organizadores: Apeoesp. São Paulo, 1995.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. Editora Ática 3ª Edição 2001

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2017

ROVER, Ardinete; MELLO, Regina Oneda. **Normas da ABNT: orientações para a produção científica**. Editora: Unoesc. Joaçaba, 2020.

SAVIANI, Dermeval. A pedagogia histórico-crítica e a defesa da educação pública. In: HERMIDA, Jorge Fernando. **Pedagogia histórico-crítica e a defesa da educação pública**. Editora UFPB. João Pessoa, 2021. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/download/881/987/9670-1?inline=1>. Acesso em: 30 de Jan. 2022

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2007

SILVEIRA, Cláudia Regina. **Metodologia da Pesquisa**. 2 ed. Revista e atualizada, p. 01-120, Florianópolis, 2011. Disponível em <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206318/2/Pos%20Ciencias%20-%20Metodologia%20da%20Pesquisa%20-%20MIOLO.pdf>. Acesso em: 11 de Jul. 2021

APÊNDICE A – Entrevista pelo Google Formulários



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar como voluntário (a) no estudo **GESTÃO COLEGIADA: UMA PROPOSTA DEMOCRÁTICA DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA**, coordenado pelo professor **WIAMA DE JESUS FREITAS LOPES** vinculado ao **CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG), CAJAZEIRAS-PB**.

Sua participação é voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade. Este estudo tem por objetivo: Refletir sobre processos de implementação de gestão democrática ante aos desafios cotidianos de administração de escolas públicas. Se faz necessário por ser um tema imprescindível à qualidade da educação pública.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido (a) ao(s) seguinte(s) procedimentos: **ASSINATURA DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) E ENTREVISTA ESTRUTURADA**. Os riscos envolvidos com sua participação são: **CANÇAO OU CONSTRANGIMENTO AO RESPONDER ÀS QUESTÕES DA ENTREVISTA**. Para minimizar desconfortos, será garantida a **LIBERDADE PARA NÃO RESPONDER QUESTÕES CONSTRANGEDORAS, BEM COMO A POSSIBILIDADE DE REESTRUTURAÇÃO DAS QUESTÕES DE MANEIRA A TORNÁ-LAS MELHOR COMPREENSIVEIS, DA MESMA FORMA ESTARÁ GARANTIDA A CONFIDENCIALIDADE ABSOLUTA DOS NOMES DOS PARTICIPANTES VOLUNTÁRIOS DA PESQUISA**. Os benefícios da pesquisa serão: **PRODUÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS**.

Todas as informações obtidas serão sigilosas e seu nome não será identificado em nenhum momento. Os dados serão guardados em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de maneira que não permita a identificação de nenhum voluntário.

Se você tiver algum gasto decorrente de sua participação na pesquisa, você será ressarcido, caso solicite. Em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você poderá buscar o direito de ser indenizado.

Esta pesquisa atende às exigências das resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), as quais estabelecem diretrizes e normas regulamentadoras para pesquisas envolvendo seres humanos.

Você ficará com uma via rubricada e assinada deste termo e qualquer dúvida a respeito desta pesquisa, poderá ser requisitada a WIAMA DE JESUS FREITAS LOPES, cujos dados para contato estão especificados abaixo.

Declaro que estou ciente dos objetivos e da importância desta pesquisa, bem como a forma como esta será conduzida, incluindo os riscos e benefícios relacionados com a minha participação, e concordo em participar voluntariamente deste estudo.

Acesso ao Google Formulário:

<https://forms.gle/VyWg1kREttkujwCi7>

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome:

Idade:

Pseudônimo Escolhido:

Formação básica:

Graduação: () Sim () Não - Qual: Especialização: () Sim () Não - Qual:

Stricto Sensu: () Sim () Não - Qual/Em que:

Tempo de atuação no magistério:

Tempo de atuação como docente na escola que administra:

Tempo de inserção na comunidade em que fica a atual escola:

Participa de algum movimento social vinculado à docência e/ou à gestão: () Sim ()

Não - Qual(is):

QUESTÕES:

- 1) Quais você considera como principais desafios da administração de uma escola pública? Por quê?**
- 2) O que é uma gestão democrática?**
- 3) Que competências são necessárias à prática administrativa educacional?**
- 4) Qual a função social da escola pública?**
- 5) O que caracteriza uma escola pública (quanto a seus fins educativos)?**
- 6) Quais você considera como principais desafios da administração democrática na Escola?**
- 7) Quais ações democráticas podem ser realizadas para a qualificação da prática pedagógica na escola? De que forma?**
- 8) Por quais princípios da gestão democrática vocês buscam administrar a escola?**
- 9) Quem são os componentes do conselho escolar da instituição? Em qual frequência ocorrem os encontros do conselho?**
- 10) De que forma a equipe escolar se articula para o atendimento a todas as necessidades da instituição?**
- 11) Onde e como está no PPP da Escola os preceitos da gestão democrática desta Unidades Escolar?**
- 12) Em que a gestão democrática tem agregado à organização do trabalho pedagógico, ao planejamento dos professores, à formação continuada, às experiências pedagógicas implementadas e aos processos de avaliação?**
- 13) O que a escola tem aprendido com a gestão democrática?**

APÊNDICE B – Entrevista pelo Google Meet



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Questão de pesquisa: De que modo pode ser implementada a gestão democrática ante aos desafios cotidianos de administração de escola pública?

Objetivo geral: Refletir sobre processos de implementação de gestão democrática ante aos desafios cotidianos de administração de escola pública

Sérgio Fegueredo	<p>1. Em resposta ao questionamento sobre qual seria a função social da escola pública, você respondeu que é “Formar cidadãos críticos, participativos...” No que isso implica?</p> <p>Resposta pelo Meet: “Cidadãos que tenham o poder de escolha, de vez, de voz e ainda acrescento, a escola pública precisa trabalhar as crianças e os jovens para a sensibilidade, para também aprender a se colocar no lugar do outro, preparar essa questão do lado emocional. Principalmente na época de hoje, quantas pessoas tá tendo depressão... digo isso, porque faço psicanálise e assim como na pedagogia fui aprendendo a ser gente, a me conhecer e conhecer o outro. (formação contínua, como forma de aperfeiçoar não apenas o lado técnico da profissão, mas também melhorar as relações interpessoais). E a psicanálise em especial, para saber os traumas que a gente tem e que hoje existem as sequelas e que a gente as vezes precisa reconhecer para ressignificar, a exemplo disso, são situações em que o aluno trava numa apresentação na sala de aula. Então essa questão do cidadão crítico e participativo na sociedade, a partir do tempo em que a gente tá vivendo eu acredito que a gente deve trabalhar para essa sensibilidade, no sentido de trabalhar a empatia, por que hoje em dia é um governo, por exemplo, que acredita que as pessoas devem se formar para o trabalho e ninguém pensa</p>
------------------	---

no lado crítico, espiritual é como se fosse uma máquina. Estão formando profissionais, mas que profissional é esse que não sabe se colocar no lugar do outro, não tem uma visão global que vai compreender todas as classes, as situações de alunos? Por que não um profissional que sente as emoções, que pensa, que discute, que discorda? Não é somente a Matemática em si, o Português, o ler e escrever apenas, formar apenas “para ser gente”, é preciso refletir o que é esse ser gente? Só é gente se souber do Português e da Matemática? Será que não já somos gente?”

2. Você mencionou “autonomia”, como um princípio da gestão democrática para administrar a escola. O que caracteriza essa autonomia no recinto educacional?

Resposta pelo Meet: “A gestão daqui é democrática, a qual é escolhida pela comunidade escolar e os pais. O prefeito atual colocou isso como empecilho aos diretores, uma vez que está existindo uma rivalidade entre os professores, porque os diretores se sentem coagidos a não exercer o papel na direção e aí ele quer mudar novamente para a indicação. Então agora que acabou o mandato, a prefeitura vai nomear os novos diretores e ninguém fala nada sobre quem vai sair e quem vai ficar, então eles vão nomear alegando que foi por conta da pandemia (que não houve a votação). Uma diretora disse estar se sentindo muito mal, pois seremos substituídos por pessoas que não são pedagogas, então para a gente refletir esse contexto de democracia, mesmo eu sendo professor, uma outra pessoa vai tomar conta como diretor, que não entende nada sobre pedagogia e entra do nada como se tivesse caído de paraquedas. Quando diz assim, gestão democrática e você passa a gerir juntamente à comunidade, as vezes situações que você até discorda, mas você pensa eu estou aqui porque fui escolhido pela comunidade escolar e você pode ter uma visão sobre isso e alguns da escola pode dizer que você não tá sendo democrático. Um exemplo disso é que está acontecendo agora de o sindicato estar indo à prefeitura cobrar por aumento salarial dos professores, mas eu não vou.

3. Questionamento que surgiu a partir disso: como você considera gestão democrática e não age junto à classe dos professores?

Eu poderia está errado na minha visão de democracia, mas olha só o que eu penso, eu nunca persegui, eles vão, as vezes até aviso, mas eu costumo dizer a eles: quando vocês exigem mudança na educação, aumento salarial, mudança na estrutura da escola, vocês podem pensar que estão

	<p>cobrando ao prefeito, vereadores e a secretaria, mas antes disso, vocês estão cobrando a mim. Então assim, independente de qualquer coisa, não é porque eu sou governo, mas estou numa pirâmide vocês estão cobrando de mim para chegar aos meus superiores, então eu posso até apoiar, mas não posso está no ‘oba, oba’. Eles não entendem isso, mas eles estão cobrando de mim algo que não está bem na escola, mas ao mesmo tempo eu procuro resolver e não consigo, então vou tá lá brigando com eles, mas como se eles também estão cobrando isso de mim? Eles acham que como me escolheram eu deveria estar à linha de frente. Eu penso que a escola se não fosse esse governo, que não vou entrar em detalhe ela mesmo sendo pública tinha tudo para ser independente, porque a maioria de recurso estão tudo vindo para a escola, mas como eu entrei na educação com 16 anos, sei como era por exemplo, você fazer uma relação de material e assinar um cheque branco e eu brigava, ia junto, mas mesmo assim não tinha jeito. (denúncia à corrupção política na educação). Eles diziam ou você assina ou o dinheiro da escola não vai vir nunca mais e hoje você sentar com o conselho e dizer o que a agente vai fazer com esse recurso (mínimo). Então o que estou querendo dizer é que se continuasse com aquele governo anterior, tenho certeza que a escola ia ficar tão autônoma, que ia ter nem prefeitura para lidar com isso, porque quando tem um serviço para realizar na escola e os professores e a comunidade vão cobrar eles dizem que não porque vem recursos para a escola. Hoje em dia nem se deve mencionar que a escola é da prefeitura, porque o que sustenta é o pde escola, pde campo, pde estrutura, acessibilidade, tudo programas educacionais da escola. Então a escola tem autonomia e se eu enquanto diretor tenho essa visão de gestão participativa com certeza vou designar pessoas para também tá acompanhando, fiscalizando, sem depender de nada da prefeitura. O que faltaria para a gente mesmo era a continuidade dessa autonomia, porque eles mandam ultimamente uma miséria, aí acham que é muito dinheiro, mas não é suficiente não tem apoio nenhum da prefeitura. As ações que caberiam à prefeitura não são feitas e nós enquanto diretores tem que se virar até para pagar cartório para regulamentar a escola. Na parte pedagógica e administrativa a gente busca parceria com a comunidade, nos eventos buscamos fazer com o que tem.</p> <p>4. Questionamento que surgiu a partir disso: nessa questão pedagógica quais são as influencias do governo municipal na escola?</p> <p>“Por exemplo, eles gostam muito de se aparecerem, querem</p>
--	--

	<p>ser convidados para os eventos pedagógicos, querem ser parceiros na preparação de algo, mas não aceito e isso faz parte da gestão democrática, porque acredito que não é querendo dizer que nesse tipo de gestão devemos ser apolíticos, porque somos seres políticos, mas é ser contra a politicagem. E é por conhecer a gestão democrática que sei que não preciso desse tipo de situação de trazer o prefeito para um evento ou promover algo só para agradar. É uma das vantagens da gestão democrática.”</p>
<p>Érica Leite Mendes</p>	<p>1. Como um dos principais desafios da administração de uma escola pública, você afirmou ser “A falta de acompanhamento e interesse por parte dos pais de alunos.” De que maneira a gestão, articulada a comunidade escolar busca resolver esse problema?</p> <p>Resposta pelo Meet: “Não é fácil trabalhar com a comunidade escolar, cada um com suas limitações, com seus problemas. A falta de tempo que eles colocam, as vezes não sabem como ensinar, não tem leitura suficiente. Eu como faço parte do conselho, um trabalho que é voluntário e nesses 2 anos nós estávamos impossibilitados de fazer reuniões, mas nós chamávamos os pais individualmente no caso de alguns problemas que surgiam nas turmas, principalmente nas turmas maiores de quarto e quinto ano. Nesse tempo de pandemia não são tão agradáveis aulas online. Essa é uma das dificuldades e nós solucionamos chamando individualmente também o aluno, chamando os pais para saber o porquê da falta de interesse, até porque muitas crianças tem um desempenho muito bom, mas chega um certo tempo que dá uma queda, então alguma coisa está acontecendo, isso é visto nas avaliações, nas dificuldades de leitura, escrita. Os pais não tem condições de colocar em reforço, mas a escola procura sanar com aulas de reforço em horários diferenciados para esses alunos de quarto e quinto ano.”</p> <p>2. A respeito da função social da escola pública, você mencionou “transformação social”. Quais condutas são necessárias no funcionamento da educação, para que a escola pública contribua com a transformação social? Quais ações a instituição desempenha para promover essa transformação na localidade em que se encontra?</p> <p>Resposta pelo Meet: Nós sabemos que a primeira escola é a nossa casa, lá nós aprendemos os valores, então a escola apenas sistematiza o saber. Nós temos uma participação sim, nós não somos detentores do saber até porque quando se diz que o aluno traz de casa conhecimentos, ele traz sim, apenas sistematizamos esses conhecimentos, mas nós como</p>

	<p>professores, educadores também fazemos essa parte social. Quando mostramos através de atividades, textos informativos sobre os valores dentro das disciplinas na sala de aula, onde nós procuramos que esse aluno veja quais são os seus deveres, os seus direitos, então nós precisamos que eles estejam informados a isso, embora a gente saiba que não se consegue muito, porque tem muito a ver com a convivência (reflexão: esse pensamento não deve impedir que a educação escolar promova a construção reflexiva da autoconsciência nos integrantes participativos de sua comunidade perante as responsabilidades sociais desses indivíduos) Nós somos frutos do meio, a escola tenta sanar? Tenta, mas nem sempre nós conseguimos. A nossa parte estamos fazendo, para que ele veja que ele tem um papel importante na sociedade e ele não é apenas um aluno funcional, que só é feito aquilo que se manda, ele sabe pensar, sabe criticar, ele precisa ser uma pessoa que sabe escolher. Eu acredito que através da educação é que nós todos transformarão o mundo e a cada dia a gente busca isso, mas para isso é preciso que eu como professor também fazer as intervenções. Dentro do possível, dentro da escola, através de palestras, trazendo pessoas para mostrarem isso, também o município dispõe de projetos, para que possa nos ajudar e que possam ser transformados nesses pensamentos, por que eles são seres pensantes, por isso que nas nossas aulas e atividades e projetos dentro da escola nós mostramos isso. O levantamento de conhecimentos é pra saber até que ponto o aluno sabe e até que ponto ele pode aprender.</p>
Natália Arruda	<p>1. No que se refere a função social da escola pública, você afirmou que “A principal função social da escola pública está na formação do cidadão crítico, conscientes e participativos na sociedade.” O que caracteriza a criticidade, consciência e participação social de um cidadão? Como a escola garante o desenvolvimento de tais aptidões?</p> <p>Resposta pelo Meet: “Quando a gente fala de escola pública ela é a cima de tudo para mim uma escola desafiadora, porque trabalhar com o público é muito difícil. Ao longo da própria história a gente vai percebendo que a escola pública vai lutando por essa formação desse cidadão. Essa criticidade é de fazer o aluno perceber que ele tem um papel na sociedade e que esse papel não é apenas de está ali como aluno, um papel passivo, ele tem que ter uma formação crítica de que ele é capaz de encontrar seu lugar na sociedade exercendo uma profissão, buscando os seus sonhos. Crítica no sentido de que ele pode questionar, ele por ser um cidadão ativo, tem que ter essa autonomia. É o que se fala muito na bncc</p>

hoje a respeito do protagonismo que a gente enquanto educador já tem que ir formando o cidadão para que ele assuma o protagonismo na sociedade. Ser protagonista é ser cidadão crítico, consciente e a cima de tudo está buscando preparar para essa sociedade, seja enquanto profissional, seja enquanto estudante, mas que ele tenha essa consciência crítica de que ele é capaz, que ele pode questionar, por que muitas vezes a gente ver as pessoas terem medo de falar, pensam ‘ah, eu não vou falar, não vou me expor, então nós temos que ter essa consciência crítica de que podemos sim questionar, porque o meu direito é igual o do outro independentemente de eu ser de escola pública ou privada, de ser beneficiado com sistema de cotas ou não. Sou cidadão então tenho essa autonomia de me autocriticar também e correr atrás daquilo que acredito. Essas aptidões tem que ser desenvolvidas na escola a partir de uma parceria, pois professor não trabalha sozinho, gestor não trabalha sozinho, a parte pedagógica não trabalha sozinha. Tudo isso tem que partir de uma garantia que tem que está em um documento, uma das falhas grandes das escolas públicas de hoje é não conhecer os documentos que norteiam a educação pública, poucas pessoas tem conhecimento, por exemplo, da proposta pedagógica da escola, da disposição, daquilo que está lá estabelecido no ppp, pois é isso que a escola deveria cumprir na sua prática e infelizmente as pessoas não procuram nem conhecer esses próprios documentos que norteiam a escola. Ai querem fazer uma discursão sobre a bncc, se nem conhecem o ppp da escola. Então para que essa garantia possa chegar até o aluno, tem que ter todo um alinhamento de propostas da escola, desde o planejamento pedagógico para que se tenha um crescimento em conjunto, a partir da interdisciplinaridade, que é fundamental para o ensino dos conteúdos, pois ninguém aprende matemática sem ter conhecido a história da matemática, ninguém compreende a republica sem ter passado pelo império. Essa interdisciplinaridade envolve a escola em um todo, porque os conhecimentos e as falas precisam está interligados, é uma teia de conhecimentos que só funcionará realmente se houver essa interação com todas as pessoas que fazem parte da escola, desde o porteiro até chegar ao diretor, cada um cumprindo verdadeiramente o seu papel educativo. A escola tem sim ppp, foi um erro de digitação na resposta ao formulário. E no ppp tem um capítulo específico sobre a gestão democrática escolar.

2. Quanto aos preceitos da gestão democrática desta Unidade Escolar no PPP da Escola, você afirma não ter PPP, mas haver “um capítulo específico sobre gestão democrática e

	<p>sua atuação na instituição de ensino.” Onde se encontra esse capítulo? A partir de qual instrumento de planejamento a escola executa suas ações educacionais de maneira democrática e busca a garantia do atendimento às necessidades da comunidade escolar e o aprimoramento da qualidade do ensino?</p> <p>O instrumento é o ppp </p>
--	--