



UPAP – UNIVERSIDADE POLITÉCNICA E ARTÍSTICA DO PARAGUAI

CAMPUS – CIUDAD DEL ESTE

REITORIA E ESTUDOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “STRICTU SENSU”

DOUTORADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

TEMA:

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PROFESSOR
VOLTAIRE PINTO RIBEIRO: UM CAMINHO A SER TRILHADO**

GEORGE LUIZ AREB PALHETA

ASUNCIÓN – PARAGUAY

ANO 2022

GEORGE LUIZ AREB PALHETA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PROFESSOR
VOLTAIRE PINTO RIBEIRO: UM CAMINHO A SER TRILHADO**

Dissertação de Doutorado em Ciências da
Educação para a obtenção do título de Doutor
em Educação na Universidade Politécnica e
Artística do Paraguai Faculdade de Estudos de
Pós Graduação

Orientador: Prof. Dr. Rafael Fernando Muriel

ASUNCIÓN- PARAGUAY

ANO 2022

GEORGE LUIZ AREB PALHETA**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PROFESSOR
VOLTAIRE PINTO RIBEIRO: UM CAMINHO A SER TRILHADO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Grau de Doutor em Educação no Programa de Pós Graduação em Ciências da Educação na Universidade Politécnica e Artística do Paraguai.

Aprovado em Asunción, Paraguai, em Data.....

Certificação.....

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**NOME****ASSINATURA**

1.....

1.....

2.....

ASUNCIÓN – PARAGUAY**ANO 2022**

DECLARAÇÃO

“Declaro que todo conteúdo desta obra, é exclusivamente de minha autoria, e autorizo suficientemente à Universidade Politécnica e Artística do Paraguai a sua divulgação ou publicação total ou parcial. ”

Data: _____

Assinatura: _____

Confirmação de assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Eternamente a Deus, por abençoar minha vida, iluminar minhas ideias, me proporcionar forças para continuar buscando meus objetivos e me oferecer novas oportunidades;

À instituição de ensino UNIVERSIDAD POLITÉCNICA Y ARTÍSTICA DEL PARAGUAY - UPAP, essencial no meu processo de formação profissional;

Aos professores do curso de Doutorado em Educação da UPAP, em especial aos professores Dr. Rafael Fernando Muriel e Dr. José Daniel Linares Pastore pela dedicação e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso. À coordenadora da UPAP em Roraima, Dra. Janaína Tattiana Guimarães Dantas, pelo compromisso e responsabilidade ao longo do curso.

Aos colegas de classe e aos colegas de profissão, os quais sabem bem da importância de mais essa etapa na formação profissional de um educador;

A Família Voltariana em Ação, que muitas vezes me questionaram, me incentivaram a continuar o trabalho pauta na Gestão Democrática e com as Políticas Públicas.

Aos meus familiares e a todos que me ajudaram de forma direta e indireta no desenvolvimento e conclusão desta pesquisa; Sinceros agradecimentos.

CURRÍCULUM DO AUTOR

GEORGE LUIZ AREB PALHETA

FORMAÇÃO

Graduação - Licenciatura em Ciências Biológicas pela Universidade Federal de Roraima – UFRR (2002).

Pós Graduação – Latu Sensu em Supervisão, Orientação e Gestão Administrativa pelo Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão/Faculdade Internacional de Curitiba (2004).

Pós Graduação - Stricto Sensu em Ciências da Educação/Área de concentração Educação: pela Universidade Católica Dom Bosco 2020.

CURSOS

Progestão – (Carga horária 300h)

CEFORR/SEED-RR/2005

STEAM TECH CAMP/Brasil (Carga horária 40h)

Zoom – Aprendizagem ativa Stoam (Ciências, Engenharia, Artes e Matemática – 2020)

Foco IAS – Diretores de Escola/ Gestão Nota 10/ 2012 (Carga horária 40h).

CAPACITAÇÃO Á DISTÂNCIA PARA GESTORES ESCOLARES (Carga horária 300h)

Governo do Estado de Roraima, Brasil. 2004-2005.

Interchange Brazil – USA for experience Exchange in School mangement (Carga horária 30h) SEED/RR – 2011.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E DESPORTO DE RORAIMA
- SEED, Roraima, Brasil. (2002 – até atualmente)

Enquadramento Funcional: PROFESSOR.

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA/SEED – RR 2003.

Até atualmente Gestor Geral de Escolas de Grande Porte; atualmente na Escola E.E Voltaire Pinto Ribeiro.

RESUMO

Este trabalho busca compreender os conceitos e as práticas de gestão escolar democrática na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro, partindo do pressuposto que vivemos numa sociedade com princípios democráticos e que as escolas são locais onde se desenvolvem práticas democráticas. O objetivo geral é Analisar as concepções dos professores sobre os princípios de gestão democrática na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro, no ano 2022, a metodologia utilizada foi a qualitativa, descritiva transversal, o instrumento utilizado foi um questionário de perguntas fechadas. A amostra este conformada por 10 professores. Concluindo que a gestão escolar ainda não permite maior envolvimento na tomada de decisões na prática escolar, mas sugere que precisa garantir a autonomia de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem para se organizarem livremente.

Palavra chave: Gestão – Democrática – escola- professores

ABSTRAC

This work seeks to understand the concepts and practices of democratic school management at Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro, based on the assumption that we live in a society with democratic principles and that schools are places where democratic practices are developed. The general objective is to analyze the teachers' conceptions about the principles of democratic management at the Professor Voltaire Pinto Ribeiro School, in the year 2022, the methodology used was qualitative, cross-sectional, the instrument used was a questionnaire with closed questions. The sample is made up of 10 teachers. Concluding that school management still does not allow greater involvement in decision-making in school practice, but suggests that it needs to guarantee the autonomy of all those involved in the teaching and learning process to organize themselves freely by

Keywords: Management – Democratic – school- teachers

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
CURRÍCULUM DO AUTOR.....	VI
RESUMO	VIII
ABSTRAC.....	IX
ÍNDICE.....	X
ÍNDICE DE QUADROS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
CAPÍTULO I.....	14
MARCO INTRODUTORIO	14
1. TEMA.....	14
2. PERCEPÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2. PERGUNTA DA INVESTIGAÇÃO.....	16
1.2.1. Pergunta Geral	16
1.2.2. Pergunta Específica	16
1.3. OBJETIVOS DA INVESTIGACAO	17
1.3.1. Objetivo Geral	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
1.4. JUSTIFICATIVA	18
CAPITULO II.....	19
MARCO TEORICO	19
2.1. GESTÃO ESCOLAR.....	19
2.2. TIPOS DE GESTÃO.....	24

2.3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	26
2.4. O GESTOR ESCOLAR E SEU PERFIL DE LÍDER.....	32
2.5. O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	36
2.6. DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E A DIMENSÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....	45
2.8. A FORMAÇÃO ACADÊMICA DO GESTOR ESCOLAR.....	49
CAPITULO III.....	53
MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1. TIPO DE INVESTIGAÇÃO.....	53
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	53
3.3. Hipóteses.....	54
3.4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	54
3.5. PROCESSAMENTO DOS DADOS.....	55
3.6. ANÁLISES DOS DADOS.....	55
CAPÍTULO IV.....	56
ANÁLISE DOS DADOS.....	56
CONCLUSÃO.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73

ÍNDICE DE QUADROS

Tabela 1. Sexo.....	56
Tabela 2. Idade	57
Tabela 3. Titulação	58
Tabela 4. Tempo de docência.....	59
Tabela 5. Participação ativa do Projeto Político Pedagógico da escola:..	60
Tabela 6. Participação bimestralmente do conselho de classe	62
Tabela 7. A gestão escolar faz reuniões regulares com a coordenação pedagógica	64
Tabela 8. A gestão entende a escola como um lugar de formação continuada?	66
Tabela 9. O gestor sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?	68
Tabela 10. O gestor promove uma gestão democrática e participativa? .	69
Tabela 11. O gestor demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola?.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Sexo	56
Gráfico 2. Idade	57
Gráfico 3. Titulação.....	58
Gráfico 4. Tempo de docência.....	59
Gráfico 5. Participação ativa do Projeto Político Pedagógico da escola ..	60
Gráfico 6. Participação bimestralmente do conselho de classe.....	62
Gráfico 7. A gestão escolar faz reuniões regulares com a coordenação pedagógica	64
Gráfico 8 . A gestão entende a escola como um lugar de formação continuada?	66
Gráfico 9. O gestor sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?	68
Gráfico 10. O gestor promove uma gestão democrática e participativa? .	69
Gráfico 11. O gestor demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola.....	71

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUTORIO

1. TEMA

Gestão escolar democrática da Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro: um caminho a ser trilhado

2. PERCEPÇÃO DO PROBLEMA

A gestão democrática está estabelecida no artigo 206 da LDB como um princípio que as organizações de educação nacional devem apoiar, e também é endossado pela Lei de Diretrizes e Fundamentos da Educação Nacional (LDB) 9394/96. Este papel é claro que a governança democrática é vista, em princípio, não apenas nas escolas, mas no sistema educacional como um todo.

A LDB pode abrir a autonomia municipal, considerando as peculiaridades de cada localidade e organizar um sistema de ensino que leve em conta os anseios e aspirações do município e dos alunos.

Tais medos e aspirações devem ser expressos no projeto de política educacional de cada escola. Portanto, o conselho escolar é considerado uma ferramenta de participação em diversos lugares, pois pode trazer os pensamentos e necessidades das pessoas que compõem a escola.

O modelo de gestão escolar predominante na maioria das escolas brasileiras ainda é o tradicional, em razão de diversas questões socioculturais presentes em nossa sociedade desde os primórdios da colonização. Com base nessa premissa, estruturou-se o seguinte problema: o trabalho administrativo desenvolvido atualmente na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro garante o princípio da gestão democrática?

1.2. PERGUNTA DA INVESTIGAÇÃO

1.2.1. Pergunta Geral

O trabalho do gestor escolar desenvolvido atualmente na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro garante o princípio da gestão democrática, na percepção dos professores?

1.2.2. Pergunta Específica

1. Qual a percepção dos professores sobre a participação na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro?
2. Qual a opinião dos professores da escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro se são consultados na tomada de decisões?
3. Como é o processo de gestão da escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro, buscando elementos para compreender se a gestão parte de princípios democráticos ou não?

1.3. OBJETIVOS DA INVESTIGACAO

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar as concepções dos professores sobre os princípios de gestão democrática na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro, no ano 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar a percepção dos professores sobre a participação na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro
2. Conhecer a opinião dos professores da escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro se são consultados na tomada de decisões
3. Identificar o processo de gestão da escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro, buscando elementos para compreender se a gestão parte de princípios democráticos ou não.

1.4. JUSTIFICATIVA

Gestão significa gerir, administrar, (N. S. C. Ferreira, 2000). Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização e direção. Refere-se a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel e constitui-se de princípios básicos e práticas decorrentes da ação de gerir. A prática atual de gestão escolar demonstra uma preocupação em tornar a escola uma porta de entrada para a comunidade. Uma integração na qual se observa a busca para aprimorar o ensino.

Esse processo carece constantemente de profundas reflexões (por parte do gestor e toda equipe) acerca de suas particularidades e complexidades. Entender como isso se dá na prática, - como se administra de forma participativa e democrática. Partindo deste contexto, surgiu a necessidade de se investigar o processo de gestão desenvolvido na Escola Estadual Professor Voltaire Pinto Ribeiro em Boa Vista/Roraima-Brasil

É de grande relevância para a comunidade escolar e local entender gestão democrática, visto que esse é o modelo de gestão que idealizamos. Assim se faz tão necessária a implementação desse estudo, o qual será realizado na escola Estadual Professor Voltaire Pinto Ribeiro, por meio de entrevistas estruturadas e observação in locu. O tempo destinado a esta investigação será um ano, tempo necessário para a coleta e análise de dados. Desse modo, o processo de validação está relacionado com a teoria que fundamenta o marco teórico, sendo esta elaborada a partir dos autores que melhor discutem a temática pesquisada, não sendo possível, portanto ser validado um instrumento, sem que este possua um marco teórico que fundamente, de forma consistente uma variável em relação a outras variáveis.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. GESTÃO ESCOLAR

Gestão (do latim gestio-ônus) significa ato de gerir, gerência, administração, (Ferreira, 2000, p 95). Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafiam os princípios que as geram.

A prática atual de gestão escolar demonstra uma preocupação em tornar a escola uma porta de entrada para a comunidade. Uma integração na qual se observa a busca para aprimoramento no ensino, um quadro de funcionários dedicados, diante dessa experiência, houve segurança necessária para expor o tema gestão numa dissertação.

Para Luck, (2006, p 96) o conceito de gestão está associado ao, [...] fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso, coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

No mundo contemporâneo com todo esse processo de globalização, em termos econômicos, sociais e culturais desencadeiam maior participação dos sujeitos em uma compreensão mais ampla no que

se consideram os valores éticos, políticos, ecológicos, tecnológicos, etc... Apesar dessa possibilidade, as organizações governamentais da maioria dos países com raras exceções seguem o modelo democrático de administração pública.

Segundo a autora, o conceito de gestão concentra-se em conceitos que vão além da gestão. E assim, pode-se destacar que a diferença entre gestão e gestão é mais relevante, pois a gestão está inserida de forma centralizada e, portanto, ultrapassa as fronteiras da percepção no ato de gerenciar. Assim Luck (2006) manifesta:

A gestão vislumbra uma visão ampla e coletiva de superação fragmentada e limitada em termos de interatividade e colaboração organizacional, baseada em ações claras. No entanto, [...] "A compreensão da gestão como um conceito paradigmático não está bem documentada e compreendida, portanto, a questão básica deste conceito precisa ser apontada e esclarecida." (heloisa Luck, 2006)

Entende-se que essa nova perspectiva de mudança de paradigma entre administração e perspectivas de gestão mudou a forma como as organizações e, conseqüentemente, as escolas precisam gerenciar seus recursos. E assim, essa mudança pelo trabalho coletivo visa mobilizar, organizar e esclarecer uma maior participação humana. Portanto, pode-se comentar sobre importância e Luck (2006) diz que:

[...] A denominação de gestão defende uma nova perspectiva de organizar e governar instituições que consideram interativa e mutuamente o desempenho, as pessoas e a mudança institucional de uma perspectiva aberta, democrática e sistemática. (Lück, 2006, p.109).

É claro que essa mudança, que levou ao modelo de gestão adotado por vários anos, e ao modelo de gestão, fez com que não se tratasse de uma simples substituição do conceito de palavras, mas de uma nova compreensão. Uma nova filosofia a almejar foi formada nas pessoas e, por extensão, na organização.

Vale ressaltar neste ponto que o termo gestão não deve ser apenas aplicável ao trabalho colaborativo das instituições escolares, mas deve ser útil a todas as organizações. Isso levou ao surgimento de novos termos com uma visão relacionada à educação, tornou-se conhecido como gestão educacional para todas as organizações educacionais específicas. E assim Luck (2006) comenta que:

[...] Portanto, o termo "gestão educacional" comumente usado para descrever o comportamento do líder no nível macro destina-se a descrever não apenas novas ideias, mas também ideias relacionadas a uma ordem diferenciada de relacionamento e, portanto, um novo paradigma. Maior aproximação e nivelamento da tomada de decisão entre os diversos segmentos do conjunto, e aproximação entre planejamento e ação, teoria e prática, ator e usuário. (Lück, 2006, p. 52).

Desta forma, a gestão da educação é uma área de macrovisão para aprofundar o entendimento. Seu objetivo é criar diretrizes que possam manter e minimizar os sistemas de gestão internos e externos da escola e, portanto, são a base da sustentabilidade. É cooperar para uma educação de maior qualidade.

Dessa forma, a gestão da educação existe na educação de nível macro e propõe políticas vinculadas aos sistemas de ensino municipal,

estadual e federal. Assim, o processo de gestão centra-se na gestão interna da escola pelas subdireções que passaram a ser conhecidas como gestão escolar.

Na década de 1990, quando ocorreram as chamadas reformas de base no Brasil e o sistema educacional brasileiro estava em crise, a gestão escolar no novo semestre era muito comum, onde Ferreira (1988) comenta que:

[...] A relação entre Estado e políticas públicas, em particular, alterou drasticamente o padrão de intervenção estatal, que desenhou um novo contorno na década de 1990, o que levou ao surgimento de novos mecanismos e formas de administração, e a mudança de rumo do povo. Políticas, especialmente políticas educacionais. Analisar as políticas de educação nesse contexto nos orienta na busca de compreender as prioridades e os compromissos que as retratam e, portanto, os benefícios atribuídos a essas políticas dentro de um novo padrão de intervenção governamental e a função é ilustrada. (N. S. C. Ferreira, 1999)

Na implementação destas propostas educativas, entende-se que foram implementados programas que visam ajudar as escolas a atingirem os seus objetivos estratégicos na política educativa. Pensando nisso, sua implementação teve como objetivo reduzir custos e tornar o trabalho educacional mais eficiente. Isso exige que as escolas gerenciem de forma autônoma seus próprios recursos à luz de suas necessidades e realidade.

Conforme Souza (2001), muitos esperavam, a descentralização de recursos realmente não deu autonomia ao funcionamento das escolas e, de fato, sua democratização não foi efetiva.

A descentralização de Souza, (2008) levou a reformas educacionais aprovadas pelo sistema político que proporcionaram autonomia escolar e

foram eliminadas, levando a um nível de implementação. Assim como o significado de liderança é direcionado para a função mútua onde Sousa (2008, p. 48) diz que:

“As escolas foram excluídas para eliminar todas as possibilidades, pois quem olha para frente e dirige a melhoria não deve ser descentralizado nem determinar a direção do navio, então tudo fica assim só com tarefas administrativa da escola.”

Assim, as reformas enfraqueceram as velhas ideias de poder executivo autoritário e individualista. Este é um recurso para o funcionamento da escola construído pela imagem de que o diretor que deu essa visão é o dono da escola e o estado é o responsável pelas finanças. Com isso, nascerão gestores escolares com uma nova compreensão, e a gestão escolar precisa ser formada coletiva e democraticamente.

Diante disso Luck, (2006) manifesta que a gestão, até certo ponto, que a participação de todos é um fator importante na tomada de decisões e orientação com organizações maiores para implementar planos de educação. Isso ocorre porque precisa estar em rede não apenas com as escolas, mas também com vários sistemas educacionais. Portanto, a gestão precisa fazer parte da democratização, pois todos estão diretamente envolvidos nas decisões pactuadas por meio do plano participativo da escola.

Escusado será dizer que a liderança escolar deve-se à necessidade de as escolas apresentarem propostas que promovam a participação de todos os intervenientes, incluindo pais, alunos, professores e funcionários, para uma governação eficaz para melhorar a educação e a educação.

gestão criada. Nesse contexto, surge uma nova estrutura administrativa denominada administração democrática das escolas, que está intimamente relacionada aos princípios da democracia.

A gestão escolar já firmou o termo pela sociedade, e seu entendimento é criar um processo voltado para o trabalho coletivo com maior interação de todos nos problemas escolares. A liderança é caracterizada por um processo de participação coletiva, e a liderança democrática só existe quando toda a comunidade escolar participa. (R. S. Gomes, 2021)

Para Jamil Cury (2002) a gestão escolar:

"Dimensões e ações para promover a organização, estrutura, planejamento, mobilização e esclarecimento de todos os materiais e recursos necessários para garantir o crescimento através do diretor, seus professores e demais auxiliares da escola para o progresso escolar."(Cury, 2002)

2.2. TIPOS DE GESTÃO

Para Rodrigues et al (2014, p. 02), "gestão é uma maneira mais eficaz de se assumir o controle de uma situação dentro de uma organização, podendo utilizar todos os recursos existentes com eficiência". Para os autores, existem basicamente três tipos de gestão: Gestão tradicional, Gestão Moderna e Gestão contemporânea (p. 04-06).

O modelo de Gestão Tradicional compreende ao sistema autoritário que prevaleceu até a década de 1930, ligado à hierarquia, sem a autonomia e envolvimento criativo do trabalho, possuía caráter vertical, burocrático, mecanista e com ênfase na tarefa e na estrutura organizacional, ou seja, típico da herança de Taylor e Fayol (Rodrigues et al, 2014, P. 04).

O Brasil não escapa ao modelo de gestão tradicional que talvez ainda seja desenvolvido na maioria das Escolas Públicas da América Latina. Partindo para a realidade local, no Estado de Roraima, algumas fragilidades detectadas consistem na deficiência de alguns gestores, articularem o modelo de gestão nas instituições de ensino. Possivelmente por questões culturais que favorecem a dificuldade de comunicação entre a escola e a comunidade. Quem sabe pela falta de conhecimento profissional dos envolvidos no sistema de ensino ou por não acontecer eleição para escolhas de gestores, pois a maioria dos cargos comissionados do Estado de Roraima certamente é indicada por políticos, que consideram as escolas públicas ideologicamente como um ponto de apoio para angariar votos eleitoreiros.

Nessa perspectiva a proposta de gestão escolar democrática torna-se utopia para a escola que representa um papel importante na formação de novos modelos de interpretar e atuar na realidade, visto que essa mantém uma relação simbólica com a sociedade no sentido de formar pessoas capazes de resolver problemas e participar da vida em sociedade. Para Marques (2008), o processo de implantação da gestão democrática é complexo e dependente. Para ela, a implantação da gestão democrática significa:

Imprimir uma nova filosofia de gestão implica na ruptura de paradigmas tradicionais e automaticamente nos leva a questionar sobre os aspectos relacionados à gestão democrática que supostamente vem sendo

adotada em algumas escolas da rede pública de ensino no Brasil (Marques, 2008, p. 02).

No Estado de Roraima, atualmente as escolas da rede pública de ensino estão empenhando-se na construção do Projeto Político Pedagógico, destacando-se como um recurso que tem por finalidade contribuir para a melhoria dos processos de gestão escolar, oferecendo uma interessante ferramenta de diagnóstico da realidade da escola e auxiliando-a a lançar um olhar técnico e reflexivo sobre as práticas de gestão adotadas, sobretudo nas questões que favorecem melhores níveis de aprendizagem dos estudantes.

2.3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Com o desenvolvimento da indústria, surgiram novos métodos administrativos e educacionais, e nesse caminho, assim como com a expansão da indústria, as escolas passaram a ter maior demanda dos cidadãos envolvidos no espaço e na gestão escolar. teoria é observada. Sua função é também prepará-los para viver nesse novo paradigma. No caso de Oliveira, (2014), uma das funções da escola é socializar o conhecimento, mas também preparar agentes para o mercado de trabalho.

Se admitirmos que a função principal da escola é a socialização para o trabalho, não só a maioria dos educadores, mas também seus representantes e o público em geral, para que se dê atenção a ela, obviamente, o mundo do trabalho da escola precisa ser compreendido. (p. 24).

Hoje, a escola é considerada uma instituição para o desenvolvimento de relacionamentos, por isso precisamos estar atentos ao surgimento de uma nova geração. Esta geração está cheia de tecnologia e tem acesso instantâneo à informação. Portanto, os esforços da escola para interagir e discutir questões que assolam a sociedade contribuem para a formação de um novo pensamento. Assim, esta nova geração é um povo tolerante, respeitando as diferenças e restrições de cada indivíduo e incentivando-os a propor mudanças para compartilhar ideias para um mundo melhor. Esse modelo social exige um paradigma educacional que as pessoas não privilegiem a cultura, mas que estejam abertas à convivência pacífica. Portanto, a importância de uma gestão democrática da educação comprometida com uma comunidade onde a desigualdade social é claramente visível.

Libâneo (2015) cita que:

Portanto, as escolas têm vários tipos de liderança. No entanto, mesmo que a governança democrática seja implementada de forma colaborativa e participativa, não se pode negar que o funcionamento e a eficácia das escolas dependem em grande parte das habilidades de liderança de quem exerce a liderança e a coordenação educacional. (p. 104).

Por outro lado Abranches,(Abranches, 2013) aponta :

A comunidade possibilitou a implantação de novas formas de gestão por meio de um modelo de gestão coletiva. Nesse modelo, todos estão envolvidos no processo de tomada de decisão, monitorando, executando e avaliando o comportamento

escola por escola que afeta questões de gestão, finanças e educação. Não se trata de co-gestão, pois o diretor continua sendo o responsável pela escola e é apoiado pela equipe nas principais decisões sobre as atividades e projetos da unidade escolar em vários níveis. (p. 54).

Veiga, (1997) entende que:

A gestão democrática requer uma compreensão mais profunda das questões da prática educativa. Pretende quebrar a separação entre conceito e prática, entre pensamento e prática, e entre teoria e prática. Busca salvar o controle dos educadores sobre os processos e produtos de trabalho (p. 18).

A gestão escolar democrática surgiu como parte do processo mais amplo de redemocratização da sociedade brasileira, garantido pela Constituição Federal do art. 206 e refletido na LDB. Ambas as leis são apresentadas como alternativas para a superação de modelos e controles centralizados e antidemocráticos que perpetuam a história educacional do Brasil há uma década, e são novas organizações com práticas descentralizadas e participativas tendo princípio o diálogo.

“Esse padrão legal refletiu-se na forma de propostas de gestão educacional e foi reafirmado em meados de 1995, quando começaram a ser implementadas as políticas de democratização dos sistemas escolares e da gestão escolar.”(Marques, 2012)

Portanto, a implementação de políticas democráticas na gestão escolar não está apenas nas decisões de seus proprietários, mas também nas decisões de seus membros como um todo. Portanto, o ponto de partida para a democratização escolar é buscar conhecimentos importantes sobre a realidade em que a escola está inserida para enfrentar os desafios que a escola enfrenta. Paro, (2007), comenta que:

Mais para pressionar a alta direção a dar autonomia e recursos à escola, desde que todos os aspectos da escola (educadores, alunos, funcionários, pais) estejam envolvidos na tomada de decisões sobre seus objetivos e funções. (p. 12).

A gestão deste ponto de vista pode utilizar a relação de poder entre as pessoas e promover a construção e utilização de estruturas físicas e a utilização de recursos tecnológicos. Isso cria uma organização que tem o potencial de gerenciar pessoas e recursos em um ambiente de aprendizado sistemático. Nessa perspectiva, o gestor será um especialista que deve tomar decisões precisas para torná-lo um bom líder que possa gerenciar outras habilidades exigidas pela comunidade escolar. Ao respeito, Paro (2007), corrobora e cita que:

Na ocasião em que valores criados e mantidos pelo ser humano, de forma livre e pacífica para diversos sujeitos (indivíduos e grupos), ou seja, democraticamente, respeitosamente e positivamente nas condições de todos os sujeitos, deve necessariamente estar relacionada à formação da cidadania.

Rocha (2013) cita que, A noção geral de capacidade adoptada por muitos é responsável pela integração de recursos, incluindo o "conhecimento", no sentido de aprender a aprender com o objetivo de integrar o valor acrescentado dos indivíduos e das organizações, saber ter e agir.

Para Morin, (2011):

O conhecimento não reflexa as coisas do mundo exterior. Todo o que é percebido são traduções e reconstruções cerebrais ao mesmo tempo, baseadas em estímulos ou sinais captados e codificados pelos sentidos. Portanto, estamos cientes da miríade de erros perceptivos que nos chegam da visão, a sensação mais confiável. Erros intelectuais são adicionados aos erros de percepção. O conhecimento de palavras, ideias e teoria é passível de erros porque é o resultado da tradução/reconstrução pela linguagem e pelo pensamento. (p. 20).

Dessa maneira, a relação entre o processo de produção do conhecimento e a educação pode ser compreendida a partir do que se vive na atual sociedade do conhecimento e da informação. Tal processo requer pessoas da comunidade que devem ser capazes de aprender, respeitar as diferentes ideias e culturas do ambiente escolar, ou seja, democráticas e proativas.

Na concepção de Paro, (2003): A probabilidade de uma gerência democrática no consternado de sua articulação, na forma e conteúdo, com os interesses da sociedade quão um todo, tem a assistir com os fins e a

substância da fato administrada. No aventura da Administração Escolar, sua exclusividade deriva, pois: a) dos objetivos quão se buscam apanhar com a escola; b) da substância do marcha quão envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão nada desvinculados um do outro. A assimilação do saber e o produção da acordo crítica, quão objetivos de uma maneiras transformadora, determinam (...) a própria substância caraterístico do marcha pedagógico escolar; ou seja, esse marcha não se constitui em mera separação do marcha de desenvolvimento material quão tem ponto na empresa, mácula deriva sua exclusividade de objetivos (educacionais) peculiares, objetivos estes articulados com os interesses sociais mais amplos e quão são, por isso, antagônicos aos objetivos de soberania subjacentes à exercício produtiva capitalista (p. 151).

Nesse contexto, os gestores das escolas contam com o comportamento democrático para trabalhar com todos os atores do ambiente escolar para que possam desempenhar seu papel social na era da inclusão social. No entanto, esta participação só será feita de acordo com o seguinte Paro,:(V. H. Paro, 2005), com a valorização do desempenho de alguns agentes em todas as etapas do processo de gerenciamento. Inclui pais e alunos. Portanto, a partir de uma análise geral da gestão escolar, a gestão democrática incentiva a educação para que pais e pais se afastem do trabalho por meio de declarações e parcerias com empresas amparadas por essa lei federal. Eles podem estar mais envolvidos no funcionamento do dia-a-dia da escola. Pais e alunos na escola para que o Estado exerça controles sociais e democráticos, evitando que o Estado (Estado) se torne uma máquina totalitária que disciplina e controla os membros da sociedade. Precisamos integrar a construção de processos participativos. Por isso, a fim que a gestão considere-se democrática segundo Fortuna, (Fortuna, 2010) foi necessário estabelecer algumas características, entre elas:

Clareza da informação, gestão e avaliação. Discutir e votar em decisões coletivas. As regras de gestão são principalmente regulamentadas e/ou legalizadas. Coerência da gestão com o processo democrático mais amplo da sociedade. Monitorar e controlar a eficácia das ações.

Na perspectiva de Gadotti, (Gadotti, 2014) à gestão democrática deve:

[...] Infiltrar-se no clima específico de respiração da escola, divulgação de informações, divisão de tarefas, criação de calendário escolar, distribuição de turmas, criação ou criação de novos cursos e temas. Formação de grupos de trabalho, desenvolvimento de recursos humanos, etc.

Portanto, a gestão democrática é uma atitude e um método. A atitude democrática é necessária, mas não suficiente. Para exercer efetivamente a democracia, precisamos de uma forma democrática. É também um processo de aprendizagem que requer tempo, atenção e trabalho.

Com base nesse princípio, pode-se concluir que um gestor democrático precisa de um bom articulador além de seu papel de liderança. Profissionais que podem revelar uma determinada atitude, conhecem as leis que regem o país e, principalmente, respeitam as diversas opiniões que permeiam o ambiente escolar. Ele é o principal responsável pelo bem-estar de todos no contexto da escola. (Tavares, 2017)

2.4. O GESTOR ESCOLAR E SEU PERFIL DE LÍDER

A prática da educação é um resultado e um desafio que é aprimorado diariamente pela vivência na escola. Na vida escolar cotidiana, as pessoas aprendem a viver juntas, a perdoar mais e a respeitar umas às outras. Portanto, surgem condições para o nascimento e desenvolvimento de um compromisso especializado com o comportamento humano.

Chiavenato, (2012)aponta que, As consequências ou efeitos de uma ação resultam de vários estímulos: estímulo professor-aluno, gerente-professor, estímulo da relação gerente-escola. Nesse processo de mediação de conflitos, o papel do líder está no centro da minimização da adversidade sistemática que ocorre tanto nas instituições públicas quanto nas privadas. No momento desses conflitos, o diretor propõe uma solução e é procurado pelos componentes de sua equipe para solucionar tal problema. Por outro lado, no momento da interação, os mesmos componentes trazem suas ideias, sonhos e desejos ao gestor. Portanto, é importante que esse especialista seja aquele que aceita o diálogo e é o mediador de eventuais confusões no setor escolar. .. No ato de ouvir, ele pode encorajar e inspirar os crentes a lutar para perseguir seus ideais.

Atualmente, diante das tecnologias educacionais e do processo de inclusão nas leis que regem a educação, as escolas precisam de gestores capacitados, coletivamente e não isoladamente, para facilitar a resolução de problemas coletivos.

Na situação atual , espera-se também que os gestores trabalhem em equipe com os professores , para identificar suas necessidades de treinamento , para que possam desenvolver as habilidades necessárias para fornecer educação de qualidade para seus alunos .

Deve ser capaz de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e compartilhar o

. A esse respeito Rios, (2010) afirma que:

Gestão é o atuação ou consequência de gerir, gerência, administração. Podemos acreditar quão a direção é um atuação administrativo na uniformidade escolar, ofício quão exige acuidade de liderança organizativo para quão todas as afazeres sejam cumpridas matematicamente em época e sorte necessários (p. 266).

Neste contexto, entende-se que é responsabilidade do líder desenvolver as atividades de forma a respeitar as sugestões, opiniões e valores de todos. A relação entre o líder e seus subordinados é desencadear o sucesso da equipe. Deve ser enfatizado aqui que as pessoas não podem gostar umas das outras no ambiente de trabalho, mas devem ser capazes de trabalhar em equipe, respeitar as opiniões. Um bom relacionamento é um elemento chave que interfere no desempenho de qualquer equipe, principalmente da equipe e influencia as regras estabelecidas por ela. O sucesso da escola não depende apenas de aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, mas de um conjunto de relações responsáveis pelo seu funcionamento., assim comenta Gomes a (, 2012)

A comunicação eficaz pode transformar a compreensão em ação. Se o líder sabe se comunicar, ele será capaz de motivar e liderar as pessoas a colocar ações em prática, estabelecer cooperação e confiança, manter o foco nos problemas, resolver conflitos e fornecer informações (p. 18).

Os chefes dos estabelecimentos, hierarquizados como gestores, passam a orientar e direcionar a equipe para a organização com foco na a realidade da escola, seus problemas, seus e os projetos a serem desenvolvidos. É o gestor que pode convidar todo mundo a se envolver, estar aberto a debates, a mudanças quando necessário, inclusive o cidadão

que a escola quer formar. Nesse contexto, a escola deve sistematizar essas questões para ajudar a garantir que esses processos sejam sistematizados, analisados e reposicionados. Tudo isso provoca uma leitura crítica da realidade da equipe por meio de debates ao invés de.

À medida que os modelos de gestão mudam e se atualizam, as organizações, neste caso as escolas, são forçadas a se adaptar, encontrando constantemente novas formas de planejar, organizar e executar tarefas. Para isso, é importante investir na formação contínua dos gestores, isso porque de acordo Colombo, (2011)

O conflito, quando não é claro, tende a piorar o clima organizacional, pois as pessoas guardam ressentimento, negatividade, agressão ou passividade dentro de si, e individualismo geral ao invés de interesses coletivos. As escolas devem criar um ambiente em que os profissionais se sintam bem e motivados para desempenhar as suas funções. (p. 77).

Esta escola não é diferente de outras organizações tradicionais, que até pouco tempo atrás não se preocupavam com a concorrência, mas com a globalização e os novos paradigmas educacionais toda organização busca novas formas de sobreviver, pois entende-se que os gestores não estão preparados, ela precisa melhorar. “A gestão escolar não é diferente da gestão de outras organizações, razão pela qual os modelos de gestão empresarial, a eficiência, a formação técnica dos gestores, etc. são temas insubstituíveis.” (Costa, 1996, p. 32) citado por (Tavares, 2017). É nessa perspectiva que o administrador escolar precisa de formação, se não de formação inicial, deve ser uma formação contínua para a ação democrática,

para que o que ele faz na escola possa de fato se tornar um “fazer” compartilhado e descentralizado. as habilidades atribuídas a eles.

2.5. O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O termo competência tem sido estudado, buscando conceitos de alguns autores para possibilitar sua compreensão. Para Gil (Gil, 2011) os profissionais precisam ter muitas competências, entre elas: ser agente de mudança, trabalhar com resultados e eventos internacionais e a situação da organização, mostrar razão, cultura, conhecimento, entender sua área de atuação, facilidade de conversa, construir relacionamentos confiáveis. Ele também mencionou que esse profissional deve ter habilidade de negociação, valorizar as pessoas, se comportar com ética, ser inovador e estar disposto a assumir riscos. Pensar estrategicamente, saber dividir responsabilidades, lidar com resistências, sentir sentimentos e sugerir ações que possam abordar a causa raiz dos problemas. As habilidades interpessoais dos gestores escolares variam em momentos de decepção e desequilíbrio. Lück (2006) comenta que:

A implantação desse conceito ocorre nas escolas, a partir da competência profissional de seus funcionários, baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao nível de desenvolvimento dos alunos envolvidos, suas necessidades psicológicas e educacionais (sejam coletivas ou específicas). (p. 22).

Na concepção (Fleury & Fleury, 2004):

[...] competência é saber agir com responsabilidade e ser reconhecido pelos outros. Significa saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades dentro de um ambiente profissional específico. [...]. Conectar-se à rede

de conhecimento de um indivíduo é essencial para uma comunicação eficaz e capacidade de gerar. (Fleury, 2004, p. 187).

A escola insiste em superar a falta de diálogo, participação efetiva e amadurecimento da equipe em todas as áreas acima. Esse processo de elaboração mostra que a governança democrática deve ter capacidade suficiente para minimizar problemas em todas as escolas e atuar como mediadora dos projetos que a escola pretende realizar:

[...] A gestão educacional como tomada de decisão, organização, direção e participação não reduz e limita a responsabilidade pela construção de programas de educação política. A gestão educacional ocorre e se desenvolve em todas as áreas da escola, inclusive especialmente na sala de aula, onde o projeto político pedagógico não visa apenas a elaboração de programas, mas também como fonte privilegiada de novos subsídios para novas decisões, bem como para a formulação de novas políticas. [...] (E. B. Ferreira, 2003)

Assim, a competência do diretor escolar é entendida como ações que ele pode realizar como profissional responsável pela escola, tomando-a como eixo pedagógico principal. É nessa concepção que se fundamenta a competência do gestor como agente de transformação do ambiente escolar. (Tavares, 2017)

2.6. A FORMAÇÃO ACADÊMICA DO GESTOR ESCOLAR

Pensar na formação profissional do diretor de escola está entre evocar o lugar da escola na situação atual da sociedade e suas

responsabilidades como empresa qualificada no sistema. Para tanto, é preciso refletir e indagar que tipo de sujeitos esta mesma sociedade quer formar. A formação inicial do professor de gestão deve centrar-se numa prática para ele que lhe permita apropriar-se dos conhecimentos essenciais de uma prática democrática, para permitir o acesso ao desenvolvimento do necessário para ouvir e respeitar todas as vozes que ecoam no ambiente escolar.

Sabe-se que o diretor deve ter formação acadêmica, principalmente na docência em qualquer um dos currículos escolares. No entanto, há um erro em si mesmo que o diretor da escola deve ter formação universitária em pedagogia como pré-requisito. Porque é no o curso de pedagogia, através das disciplinas pedagógicas em passando pelas teorias e o que o professor começa a entender como funciona o sistema. Nesse contexto, é importante ressaltar que um diretor de escola precisa de uma base coerente para lidar com os desafios que sua função lhe impõe. Assim, a formação do gestor, principalmente da escola pública, ação que não pode ser adiada, urgente e por ser complexa, e ao mesmo tempo exigente. Sobre esse tema, Paro (1996) ressalta:

Como o surgimento da formação pedagógica como habilidade da administração escolar sugere que a obtenção de uma licenciatura nesta ciência equipa o conhecimento necessário para os profissionais que dirigem uma instituição de ensino. No entanto, o que se verifica é a quase inadequação dos cursos e programas dessa qualificação para a formação do diretor. Centenas de gerentes com quem tenho reuniões concordam que aprenderam quase nada nesses cursos que os ajudarão a resolver seus problemas de gerenciamento. (p. 90).

Entende-se que as instituições de ensino superior devem ter como principal objetivo a preparação do aluno para exercer sua profissão efetivamente na sociedade. Ressalta-se que o conhecimento específico da formação acadêmica e continuada, bem como o processo de investigação de sua prática, deve ser objeto de apropriação crítica pelo gestor. Portanto, eles devem estar cientes de que sua formação ocorre não apenas na universidade, mas continuamente ao longo de sua existência, pois as crescentes demandas de complexidade do mundo moderno impõem novos desafios à sua formação. É um conhecimento fundamental da sua formação, que tem significado epistemológico, prático e político particular para a prática (Tardif, 2002).

A formação profissional, como tentativa de exercitar criticamente a compreensão da prática pedagógica da gestação, elemento muito importante no processo de profissionalização, como instrumento essencial para a qualidade do profissional, ela deve ter como preocupação fundamental: a apropriação de conhecimentos específicos na prática docente. Uma formação assim concebida exige uma atitude crítica em relação ao conhecimento e materializa-se na capacidade de refletir sobre a diversidade dos significados da prática cotidiana, para poder reinventá-la para cada desafio, apenas analisar situações e decidir rapidamente sobre os objetivos almejados e os requisitos éticos. Essa formação crítica visa o gestor como intelectual e resulta em um profissional que não se limita à simples transmissão de ordens, mas capaz de criar diálogo e tolerância em uma busca incessante. Contudo como relata Mattos (2005):

Vários ex-alunos manifestam preocupação com a necessidade de continuar a formação recebida durante os anos universitários. As principais "reclamações" são: após terem a Faculdade,

admitem o seu desencanto com as "teorias" inseridas no mesmo (p. 79).

Formar bons gestores significa formar cidadãos críticos e comprometidos com a construção da cidadania e da justiça. É neste contexto que surge a necessidade de apropriação crítica dos deveres e obrigações que cada um deve apropriar-se. Caso contrário, a ação do gesto no espaço escolar continuará para uma sociedade dominante, preocupada apenas em manter a ordem. Como fala (Freire, 1996), citado por (Tavares, 2017) ninguém aprende sozinho, é nas vivências cotidianas, no ambiente escolar que aprendemos. Sob esse ponto de vista, vale destacar a formação acadêmica de gestores voltada para a ação democrática, que ainda tem muitos debates e aprimoramentos. Essa formação ainda está em transição de um modelo autoritário para um modelo democrático. Assim, enquanto essa formação não acontece, o escolar aprende teoricamente, por meio de livros e leis, o que deve ser a gestão democrática.

É através desses da rotina que ele mobiliza capacidades como a intuição, a criatividade, o improviso e especificamente a agilidade de iniciativa em virtude de estar constantemente vivendo situações novas e inesperadas, necessitando tomarem decisões, fazerem opções com destreza. Essa abordagem questiona o caráter classificatório e fragmentário dos cursos superiores e apoia a necessidade de consolidar o compromisso da Universidade com a qualificação do profissional que irá atuar na escola pública, e em especial na gestão escolar.

Esta qualificação baseia-se num corpo teórico coerente, produto de investigação científica e crítica sobre o fenómeno educativo, num envolvimento eficaz dos problemas educativos. (Tavares, 2017)

2.7. O GESTOR NA PROPOSTA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Conforme Luck (2006) a trabalho do gestor está ligada para a edificação coletiva de um prática de gerir a sistema voltada para as questões democráticas. Assim, o seu função de coesão está engatado ao ampliação de atitudes. Também a interiormente dessas responsabilidades está o acontecimento de executar a decomposição da cultivo escolar, pois cabe a todo o momento, está orientando-a para tomar em parecente com as decisões democráticas. Entende-se que esses sarado alguns pontos fundamentais para que os gestores possam de forma adequada dirigir os caminhos de cada sistema, atendendo deste modo, sua efetividade e ajudando-a a trespassar suas dificuldades que sarado um feito desafiador.

Deste modo, podemos criticar que o feitor é matriz para efetivar a popularização da escolar, oriente reverenciado quão responsável, por hospedar atributos que a encargo exige e deste modo, deve elevar a conhecimento de todos. Assim Luck (2006) completa que:

A dominância efetiva da sistema e não a sua ação de governo e recolhimento é um fator principal na espécie da gerência e no ensino. Dirigentes de sistema efetivo restabelecido lideres, estimulam os professores e funcionários da sistema, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu virtual na provimento de um esfera matraquear educativo construtivo e no ampliação de seu mesmo virtual guiado para a fixação e edificação do conhecimento, a serem criativos e proativos na deliberação de problemas e enfretamento de dificuldades (Lück, 2000, p.16).

Entende-se então, o acontecimento de um administrador soltar a sua conjunto é acatado democrata para a escola. Assim, no momento a momento, tem-se dividido em algumas escolas no país, que os gestores até agora preferem demonstrar a autoridade, contradizendo todas as propostas da popularização escolar. E deste modo Luck (2006) diz que ao:

Relacionamento com o Sistema de Ensino Escolar Criar Espírito de Equipe Juntos no sentido de promover a participação docente, transformando as práticas educativas, conscientizando e transformando a realidade do trabalho, sem mudar as práticas. Que, apenas mudanças temporárias no comportamento escolar. Isso é para estimular a necessidade de participar das decisões tomadas como parte da gestão do sistema educacional se essa prática for eficaz. (Lück, 2006, p. 80).

Portanto, é importante que o envolvimento do professor não seja suficiente e, de fato, há um maior interesse que leva ao comprometimento da família da equipe, dos gestores e de todos os envolvidos direta e indiretamente na escola.

Isso tornou o desenvolvimento escolar muito relevante diante da democratização e, na maioria dos casos, alguns gestores buscaram táticas para implementá-lo com muito cuidado. Assim, também é verdade que existe um mecanismo de processo social, portanto devemos estar conscientes não apenas para buscar os resultados das ações obtidas por meio de uma série de atividades, mas também para promovê-las, pois Luck (2006) comenta que:

[...] A liderança principal, quando eficaz, sempre se concentra em minimizar as desvantagens finais de relacionamentos interpessoais inconsistentes e construir sinergias produtivas para colaboração.. (H. Luck, 2006)

Portanto, para que haja uma gestão democrática dentro da escola, os gestores precisam estar mais envolvidos e motivados para, de fato, promover o financiamento para sua implementação. É importante notar que você precisa usar os seguintes elementos para ajudá-lo a praticar: B. A organização conjunta e as eleições de diretores como os maiores aliados na promoção efetiva da cobiçada democracia na governança escolar.

2.6. ALGUNS ELEMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Diante desse contexto lançado nas discussões até aqui, a democracia, como qualquer outro processo, precisa de incentivos para alcançá-la. Assim, os fatores mais relevantes para o sucesso da gestão democrática concentram-se na eleição de professores e dirigentes escolares.

Luck (2006) , comentou que a colaboração com os professores é uma dessas sugestões, pois o processo de democratização das escolas exige a criação de novos métodos de gestão. Esta é a melhor maneira de construir controles democráticos para apoiar a tomada de decisões. É também um elemento fundamental de apoio a toda a escola para apoiar a participação efetiva em disciplinas como pais, professores e funcionários.

Portanto, a universidade é importante, há maior relevo para os valores da escola e a cultura para a gestão, ao longo do caminho, de forma

positiva, levar em conta os aspectos socioeconômicos da escola diretamente na formação dos alunos. Uma maneira melhor de se envolver. Luck (2006) comenta que a equipe de formação universitária é considerada um grupo de frente para estimular toda a comunidade a participar das atividades escolares. Assim, eles também são vistos como uma chave importante para encontrar caminhos com a gestão escolar para realmente promover o compromisso de todos com as questões da democracia escolar.

Portanto, como sugere a escola, a universidade é entendida como uma ação de interação e integração com a comunidade que busca maior interação e intimidade com a vida escolar das crianças. Desta forma, as escolas devem gerar financiamento para isso. Pode haver outras atividades nas quais todos possam participar efetivamente. Portanto, é importante incentivar, motivar e engajar a comunidade dentro da escola neste evento.

Portanto, além das organizações universitárias, há eleições de diretorias que são consideradas parte integrante da implementação da democracia na gestão escolar. O problema que enfrentamos hoje é a condição para a eleição de diretores de escolas públicas brasileiras, que é como muito estresse e debate no ambiente acadêmico e político de hoje. Mas as eleições são a melhor forma de escolher a pessoa certa e mais carismática para liderar esta batalha. No entanto, você precisa entender que existem outras maneiras de fazer essa escolha. Assim Ferreira (1998) que:

[...] 1) Diretores indicados pelo poder público (governo estadual e municipal). 2) Diretor indicado pela carreira. 3) Administradores aprovados por concurso público. 4) Diretor nomeado por trigêmeo ou sextlet. 5) Eleição direta de diretores. (Ferreira, 1998, p. 82).

Conforme Ferreira (1998) O fato de a existência dessa função de governo nas escolas públicas brasileiras há muito ser considerada crível é o fato de haver múltiplas opções para a escolha do tema do cargo de diretor. Portanto, os cargos exercidos por meio de nomeações de interesse público são muitas vezes ocupados politicamente e, assim, contrariam todos os princípios normativos e absurdos do poder executivo democrático.

Dessas modalidades, a livre nomeação de diretores por instituições públicas foi a mais adequada, levando em consideração as formas mais comuns de patrocínio. Essa modalidade possibilitou transformar as escolas no que se pode chamar de "curral" das eleições na linguagem política cotidiana. Se não estiver presente com o apoio da "comunidade escolar", caracteriza-se por ser instrumentalizada por práticas autoritárias, indicando forte interferência estatal na gestão escolar. (N. Ferreira, 1998)

2.6. DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E A DIMENSÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

É necessária uma revisão histórica para uma compreensão mais crítica desse modelo praticado de gestão democrática e participativa. Porque há, em primeiro lugar, opiniões sobre a gestão escolar no Brasil, que ainda são sustentadas principalmente por duas posições que as defendem. Rejeitar a propriedade criada para a diretoria da escola a torna uma escola que não se aplica porque os princípios e técnicas de gestão impõem um enorme fardo autoritário nas relações da empresa.

Segundo Paro (2012), este segundo conceito resulta em uma primeira negação de propriedade completamente negativa ao ambiente escolar. As escolas não dispõem de instrumentos competentes para contrariar as causas autoritárias que primeiro existem diante das mudanças e das

condições concretas. É provocada por esta forma de regra absoluta E deste modo, Paro (2012) afirma que:

[...] Ambos cometem o mesmo erro: Trata-se de ignorar os determinantes sociais e econômicos da gestão escolar e revelar tanto personalidades não críticas em relação a uma realidade concreta. Eles não estão interessados em apreender múltiplas decisões na realidade.(H. V. Paro, 2012)

Dessa forma, a escola é considerada um espaço social e se coloca em uma situação em que não é constrangida ou distanciada da sociedade mais ampla. Ao fazê-lo, a gestão escolar precisa se inspirar internamente e se relacionar com essas condições. Assim, Paro (2012, p. 162) afirmou que as medidas administrativas nos espaços escolares “[...] não são feitas no vácuo, mas em condições históricas pensadas para atender às necessidades e interesses de pessoas e grupos. ”

Alguns mecanismos são institucionalizados e devem ser considerados com o objetivo de condicionar a escola por meio de táticas de marca e identidade próprias. Dentre esses mecanismos, o objetivo é possibilitar aos participantes contextuais, com conhecimento básico da realidade da região, com objetivos definidos, a utilização dos mecanismos que levam à formação de contribuições para projetos educacionais, destacando-se a criação do CDEs. O autor escreve que a educação escolar foi influenciada em certa medida pelo domínio dos interesses sociais durante algum tempo e em circunstâncias históricas, e a administração escolar deve levar em conta essas dinâmicas sociais na educação escolar.

Dessa forma, Paro (2012, p. 32) administra o elemento da racionalidade, levando em conta conceitos relacionados à administração geral “como uso racional de recursos para atingir determinado objetivo”, formulada como uma ação construtiva de. E assim, entende-se que esse

comportamento é considerado uma atividade humana. Porque só os humanos podem construí-los de uma forma boa para estabelecer metas imediatas a serem alcançadas.

Como resultado, essa teoria tinha um conceito centrado na forma de comando corporativo, e essa filosofia foi incorporada às escolas, onde havia uma tendência marcante de conciliar a forma dos diretores com as condições do dono da decisão. Cumprimento das regras burocráticas da controladoria.

Portanto, de acordo com esses modelos, o papel do diretor é executar o programa definido, de certa forma colocá-lo ao lado da diretoria da escola, e realizar as ações propostas à autoridade central.

Assim, Luck, (2006) Observe que este modelo é caracterizado por uma hierarquia de propriedades burocráticas e estáticas após o modelo de prateleira. Segundo Luck (2006):

Nesse contexto, a função do diretor consistia principalmente em fornecer informações e gerenciar, supervisionar e "dirigir" o funcionamento da escola de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema educacional. Um bom diretor era aquele que cumpria essas missões.. (Lück, 2006, p. 35).

A educação é declarada um direito social desde a CF/88, quando os princípios do poder executivo democrático ganharam importância fundamental entre a elite intelectual. Como resultado, naquela época, desenvolveu-se uma nova filosofia de gestão escolar, e os sujeitos

relacionados à educação escolar participaram do processo decisório em grupo, para que tivessem pensamentos relacionados ao interior da escola e mostrassem uma nova postura administrativa. perspectiva. Planejamento e implementação de medidas educativas.

No entanto, a liderança escolar tem uma forte presença no modelo tradicional de governança escolar. Isso porque a forma de adesão a um programa definido se dá sem discussão coletiva. Dada a complexidade do processo educacional na situação atual, certifique-se de que os líderes escolares com esse perfil não sejam adequados. Portanto, entende-se que os donos das escolas precisam construir um novo modelo de pensamento e fazê-lo com muitas mãos, por isso é eficaz considerá-lo como mais um modelo de gestão que é utilizado principalmente de acordo com a relação hierárquica do ambiente escolar.

Para Lück (2006), os estabelecimentos de ensino são:

“Como unidade social, caracterizam-se por uma rede de relações entre todos os elementos que direta ou indiretamente intervêm neles. Esse é um foco norteador das ações conjuntas e em equipe dos diretores. A gestão empresarial democrática e participativa está fixada nessa perspectiva. A simbiose é a marca de uma organização social dinâmica e histórica que integra e constrói novos paradigmas alinhados a interesses sociais concretos e específicos.”(Lück, 2006, p. 38).

Lück (2009, p. 23) comenta que "A gestão escolar é o foco da ação, o meio pelo qual o fim é a aprendizagem do aluno". Desta forma, a intervenção, organizando-se de forma interventiva, confronta as diferentes dimensões do conjunto, e procura o alcance do propósito de forma

interativa. Assim, na opinião do autor, a dimensão da gestão escolar divide-se em duas áreas, a primeira é a “dimensão da organização” e a “dimensão da execução”.

Como afirma o autor, a dimensão da gestão escolar está dividida em 10 (dez) subáreas, mas apenas este trabalho funciona até certo ponto, mas foca integralmente na gestão democrática e participativa e na gestão do ensino, embora se entenda que todos participem e interagir. Portanto, a forma como a escola está organizada deve atender às suas necessidades por meio da implementação da gestão, o que afeta diretamente a aprendizagem dos alunos, o que está diretamente relacionado à dimensão do ensino. Então tudo isso está atrelado à definição de ações e implementação de metas para uma maior transformação no ambiente escolar. (R. S. Gomes, 2021)

2.8. A FORMAÇÃO ACADÊMICA DO GESTOR ESCOLAR

Considere a formação profissional para administradores escolares, incluindo, entre outras coisas, uma discussão sobre a posição da escola na situação social atual e suas responsabilidades como uma empresa de alta qualidade no sistema. Portanto, é preciso refletir e perguntar quais temas essa sociedade quer formar (Charlot, 2005b). A formação inicial do professor gestor deve privilegiar uma prática que lhe permita adquirir os conhecimentos básicos necessários à prática democrática, possibilitando o desenvolvimento das habilidades necessárias para ouvir e respeitar todas as vozes que repercutem no ambiente escolar.

Como todos sabemos, os gestores escolares devem ter formação acadêmica, principalmente lecionando em qualquer área do currículo escolar. No entanto, a própria escola tem uma falácia de que os administradores escolares devem ter uma formação em pedagogia

universitária como pré-requisito. Porque é no currículo de pedagogia, por meio de suas disciplinas de ensino, por meio da teoria e da prática, que os professores começam a entender como funciona o sistema escolar. Nesse contexto, é importante ressaltar que o administrador escolar precisa de uma base consistente para enfrentar os desafios colocados pelo seu papel. Dessa forma, a formação de administradores, principalmente escolas públicas, constitui uma ação que não pode ser postergada, urgente e necessária, pois é ao mesmo tempo complexa e desafiadora. Sobre esse tema, Paro (1996) afirma: principalmente nas escolas públicas, representa medidas urgentes, urgentes e necessárias por ser complexa e desafiadora ao mesmo tempo. Neste tópico,

Paro (1996) ressalta:

Pois o surgimento da formação pedagógica como habilidade de gestão escolar sugere que esse grau de ciência fornece o conhecimento necessário aos profissionais interessados em ensinar instituições de ensino. No entanto, verificou-se que os conteúdos programáticos e programas desta qualificação para as necessidades de formação do diretor são quase totalmente inadequados. O consenso das centenas de diretores com quem tenho contato é que eles não aprenderam muito nesses cursos para ajudar a resolver problemas administrativos. (p. 90).

Entende-se que o principal objetivo das instituições de ensino superior deve ser preparar os alunos para exercerem suas profissões de forma efetiva e eficiente na sociedade. Vale ressaltar que o conhecimento específico da formação acadêmica e continuada, bem como o processo investigativo de sua prática, devem ser apropriados criticamente pelos gestores. Portanto, eles devem estar cientes de que sua formação não é realizada apenas na universidade, mas continua ao longo de sua

existência, pois as demandas cada vez mais complexas do mundo moderno apresentam novos desafios à sua formação. Este é o conhecimento fundamental que eles formam, e tem relevante importância epistemológica, prática e política particular para a prática profissional.(Tardif, 2002)

A formação profissional, como tentativa de compreender e praticar criticamente a prática docente da gravidez, é um elemento muito importante do processo de profissionalização e, como importante ferramenta para a qualidade da prática profissional, deve servir como uma preocupação fundamental: apropriar-se de conhecimentos específicos em prática de ensino. A formação assim concebida exige que os gestores sejam críticos do conhecimento e se consubstanciam na capacidade de refletir sobre a diversidade de sentidos da prática docente no cotidiano, de poder reinventá-la a cada desafio, de analisar complexos e decidir rapidamente sobre questões éticas. metas e políticas necessárias. Essa formação crítica é voltada para gestores como intelectuais e produz profissionais que não se limitam ao simples passar de comandos, mas são capazes de criar diálogo, respeito e tolerância em uma busca constante. Contudo como relata (Mattos, 2005)

Alguns graduados expressaram preocupação com a necessidade de continuar seus estudos universitários. As principais "reclamações" são: Após frequentarem a faculdade, confessam desilusão com o mesmo gravado "monte de teoria que se aprende da mesma forma" (p. 79).

Formar bons gestores significa formar cidadãos críticos, motivados e comprometidos com a construção da cidadania e da justiça. É neste contexto que surge uma nova necessidade de atribuição crítica de funções e responsabilidades que todo gestor deve dominar. Caso contrário, os

comportamentos cultivados nos espaços escolares continuarão a servir a uma sociedade dominante preocupada apenas em manter a ordem. Como disse (Freire, 1996), ninguém aprende sozinho, aprende-se através da experiência cotidiana, em ambiente escolar. Nessa perspectiva, vale ressaltar que a formação acadêmica de gestores voltada para a ação democrática ainda carece de muito debate e aprimoramento. Essa formação ainda está em processo de transição de um modelo autoritário para um modelo democrático.

Assim, enquanto tal treinamento não ocorre, os administradores escolares aprendem teoricamente por meio de livros e leis como deve ser a governança democrática.

É por meio dessas rotinas que ele mobiliza sua intuição, criatividade, improvisação etc., principalmente por viver constantemente em situações novas e inesperadas, exigindo decisões, escolhas flexíveis e, portanto, principalmente agilidade ativa. Essa abordagem questiona a natureza categórica e fragmentada dos currículos do ensino superior e sustenta a necessidade de sustentar o compromisso da universidade com a qualificação dos profissionais que atuarão nas escolas públicas, particularmente na administração escolar. Esta qualificação assenta num sistema teórico consistentemente formado, produto da investigação científica e da reflexão crítica sobre os fenômenos educativos, trabalhando eficazmente as questões educativas. (Tavares, 2017)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGAÇÃO

Esta investigação segue o paradigma interpretativo, o qual se utiliza de uma metodologia humanista-interpretativa, onde o investigador se torna o principal instrumento de investigação, posto que os valores exercem influência significativa no processo, tendo em conta que existe dependência derivada do interrelacionamento sujeito e objeto e, como tal, existe risco de subjetividade. Com base neste pressuposto, pode se afirmar que com esta pesquisa buscou-se, através de uma metodologia interpretativa, utilizando-se de abordagens qualitativa e quantitativa elaborando uma descrição ideográfica sobre a Gestão Democrática da realidade pesquisada

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população ou universo da pesquisa, de acordo com(Hernandez Sampieri et al., 2010) “é o conjunto de todos os casos que concordam com determinadas especificações”. Isto é, a totalidade dos elementos em estudo, os quais apresentam as mesmas características. Posto isso, a população ou universo desta investigação são todos professores e funcionários lotados na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro.

A amostra é um subgrupo desta população. No enfoque qualitativo, de acordo com este autor “... é uma unidade de análise ou um grupo de pessoas, (...) sobre o (a) qual deverão ser coletados dados, sem que necessariamente seja representativo (a) do universo ou da população que

se estuda”. Uma pesquisa qualitativa, por suas características, requer amostras mais flexíveis.

A amostra desta investigação é denominada probabilística, isto é, “todos os elementos possuem a mesma chance de participar” ((Hernandez Sampieri et al., 2010 P. 254)

3.3. Hipóteses

H1 - O trabalho administrativo desenvolvido atualmente na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro garante o princípio da gestão democrática.

H2 - O trabalho administrativo desenvolvido atualmente na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro não garante o princípio da gestão democrática.

3.4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Definida a amostra, seguiu-se o momento para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, que para (Hernandez Sampieri et al., 2010) são os recursos que se utiliza para coletar e registrar as informações em um processo investigativo. Foram utilizados como instrumentos para a coleta de dados desta pesquisa, o Questionário semiestruturado, com questões abertas e fechada, que possibilitará aos participantes opinarem sobre a temática pesquisada. A aplicação deste instrumento complementarará os registros realizados na Observação de campo sobre as variáveis desta pesquisa.

3.5. PROCESSAMENTO DOS DADOS

O momento de maior relevância neste processo é a interpretação dos dados, posto que esta pesquisa segue o paradigma interpretativo, o qual implica a atribuição de sentido aos fenômenos observados, através de uma descrição ideográfica sobre o fenômeno pesquisado.

Assim, a análise de dados desta pesquisa se deu com o uso do computador para o processamento dos dados, utilizando-se para tanto de programas estatísticos confiáveis, como o Exel, por conseguinte, a análise de dados segue a sequência dos objetivos específicos e tem início com as contribuições dos professores e demais colaboradores e, finalmente apresenta-se a análise da observação para fechar cada objetivo. O papel primordial da análise de dados é responder aos objetivos da pesquisa.

3.6. ANÁLISES DOS DADOS

A análise de dados desta pesquisa se dará por meio de programas de computador para o processamento dos dados, utilizando-se para tanto de programas estatísticos confiáveis, como o Exel entre outros. Este procedimento seguirá a sequência dos objetivos específicos e tem início com a tabulação dos dados. O papel primordial da análise de dados é responder criteriosamente aos objetivos da pesquisa.

Este é um momento de grande relevância dentro da pesquisa. De acordo com Grinell (Apud Sampieri, 2006) “Sem um plano de análise corre-se o risco de obter conclusões fracas e até tendenciosas.” No entanto, isso não significa que devemos seguir de forma engessada ou rigidamente a um plano, visto que na análise quali/quantitativa é imprescindível que haja flexibilidade.

CAPÍTULO IV

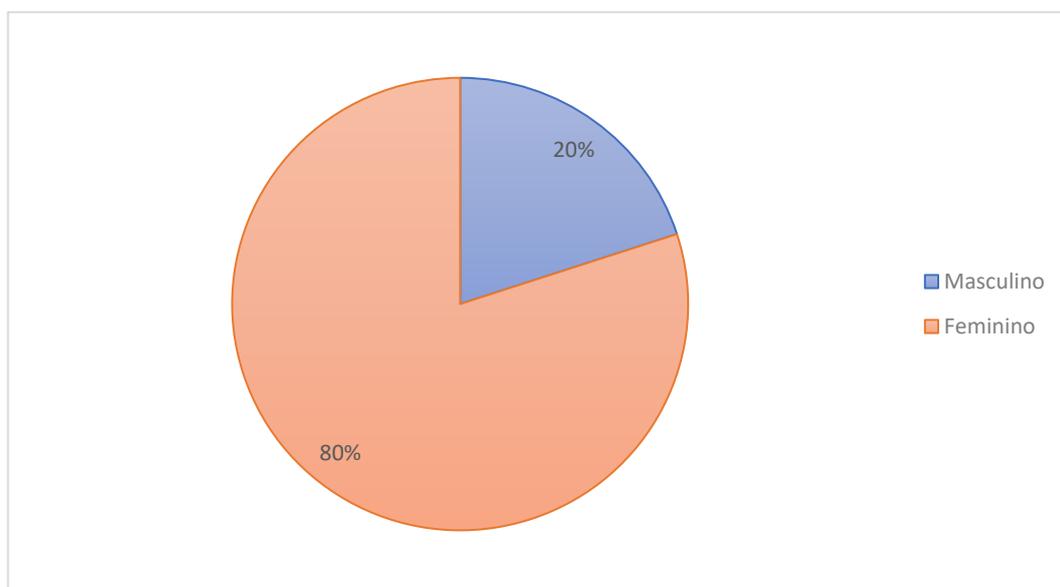
ANÁLISE DOS DADOS

Dados Sociodemográficos

Tabela 1. Sexo

Opções	%	Contagem
Masculino	20	2
Feminino	80	8
Total	100	10

Gráfico 1. Sexo

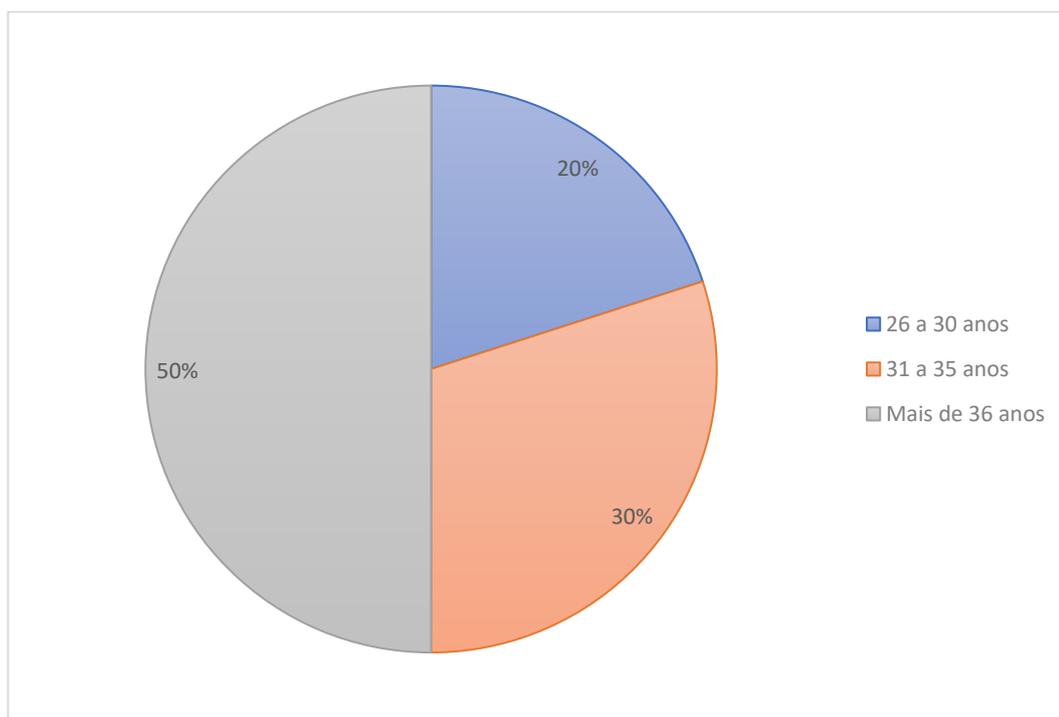


Neste ponto, evidencia-se, que a maioria da população de professores desta escola está composta por mulheres, representando ela um 80 % dos professores y 20 % representa os homens.

Tabela 2. Idade

Opções	%	Contagem
26 a 30 anos	20	2
31 a 35 anos	30	3
Mais de 36 anos	50	5
Total	100	10

Gráfico 2. Idade

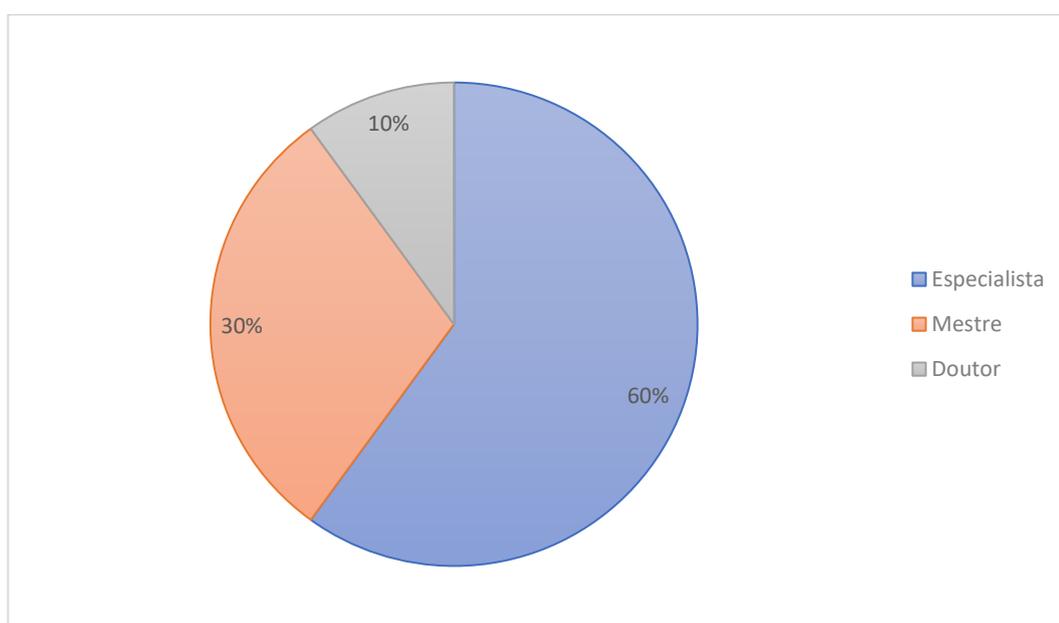


Em quanto a idade, este questionário visualiza que a maior parte dos professores tem acima de 36 anos num 50 %, na certa 30 % deles estão entre 31 e 35 anos y um 20 % de 26 a 30 anos. A idade não é um fator determinante no clima organizacional; pois tem pessoas que mesmo sendo de idade avançada, não conseguiu interagir maduramente com seus pares.

Tabela 3. Titulação

Opções	%	Contagem
Especialista	60	6
Mestre	30	3
Doutor	10	1
Total	100	10

Gráfico 3. Titulação

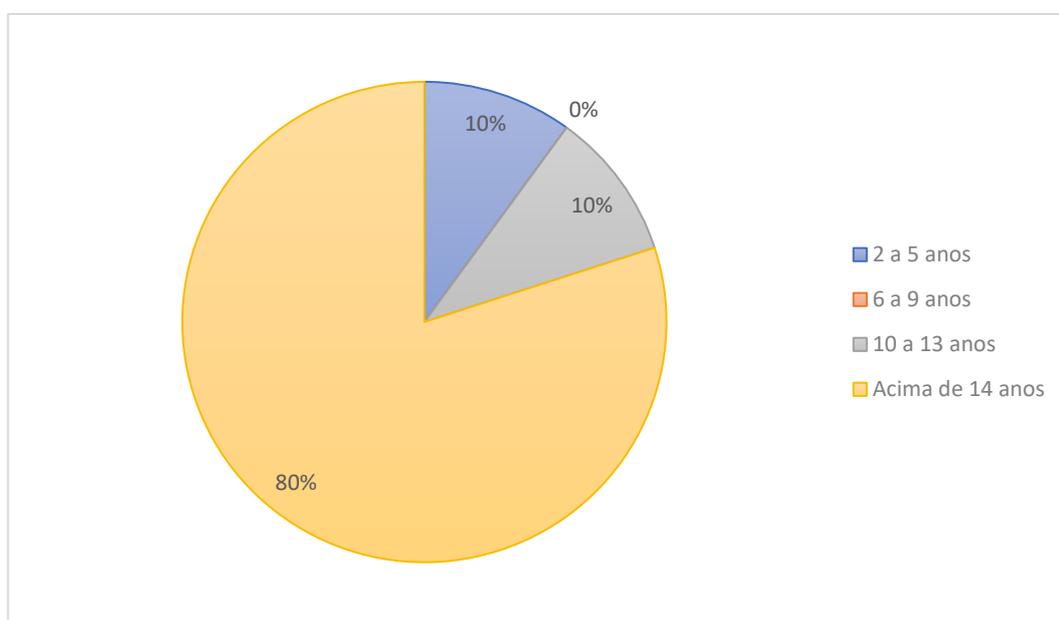


Em quanto al perfil de titulação, os professores entrevistados temos um 60 % com especialização, 30 % com mestrado e 10 % com doutorado. Alguns autores como Charlot, (2005a) destaca que, a única maneira de que os professores possam enfrentar a nova situação de ensino, eles deveram se capacitar, se formar, especificamente receber uma formação universitária baseada no acúmulo de conteúdos disciplinares" (p. 86). Pois só assim os professores poderão mobilizar habilidades como intuição, criatividade, improvisação, principalmente a agilidade de iniciativa, pois estão constantemente vivenciando situações novas e inesperadas e precisam tomar decisões e fazer escolhas com flexibilidade .

Tabela 4. Tempo de docência

Opções	%	Contagem
2 a 5 anos	10	1
6 a 9 anos	0	0
10 a 13 anos	10	1
Acima de 14 anos	80	8
Total	100	10

Gráfico 4. Tempo de docência

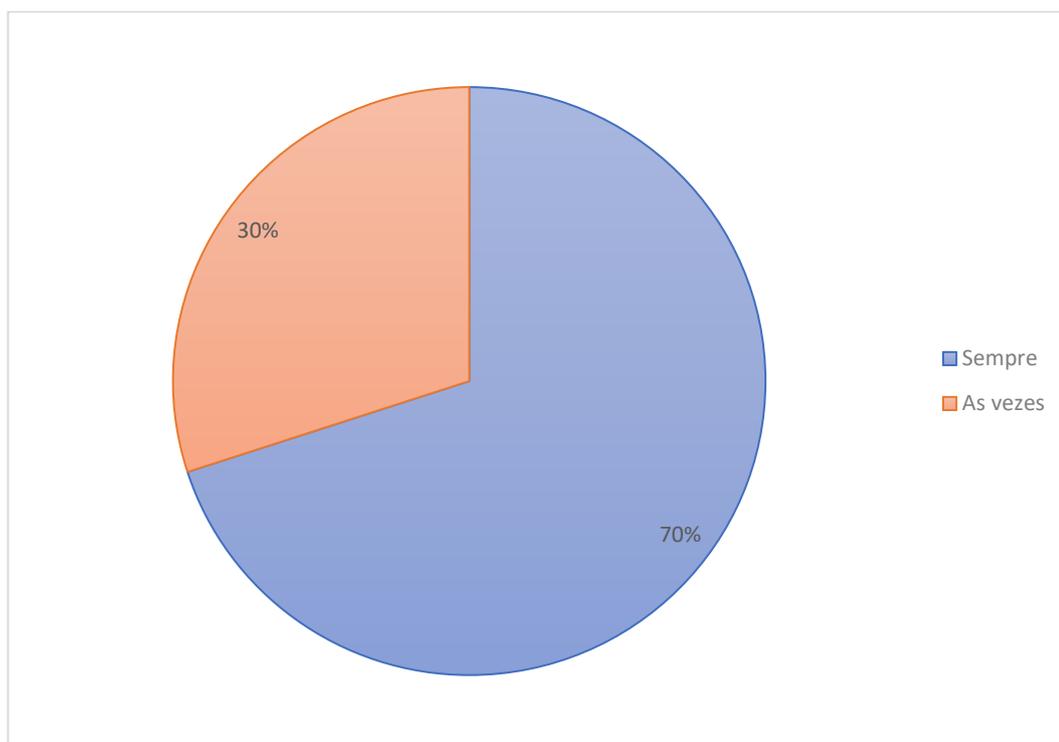


Quanto ao tempo que lecionam os professores temos que 80 % deles leciona a mais de 14 anos; 10 % deles a entre 10 a 13 anos e outro 10 % de 2 a 5 anos. Porém, o conhecimento na experiência profissional não é acumulado durante o tempo de serviço e sala de aula, assim Nunes (2001), em que se refere ao conhecimento prático relacionado ao comportamento gerado pelo professor, ainda que não científico, mais Tardif (2007) reconhece que conhecimento não é apenas informação, habilidades y métodos; e mais que isso, é experiência.

Tabela 5. Participação ativa do Projeto Político Pedagógico da escola:

Opções	%	Contagem
Sempre	70	7
As vezes	30	3
Nunca	0	0
Total	100	10

Gráfico 5. Participação ativa do Projeto Político Pedagógico da escola



Segundo os entrevistados, 70 % dos professores participam ativamente do Projeto Político Pedagógico da escola e 30 % só as vezes participa. Teixeira, (2005) afirma o seguinte conceito: [...] O projeto político pedagógico da escola é umas propostas educativa para unidades de ensino, que fundamentam conceitos dos elementos envolvidos, bem como suas possibilidades práticas e necessidades de atendimento à comunidade. (pág. 95). E, sobretudo, todos os atores educativos devem participar na sua elaboração. Representantes de professores, serviços

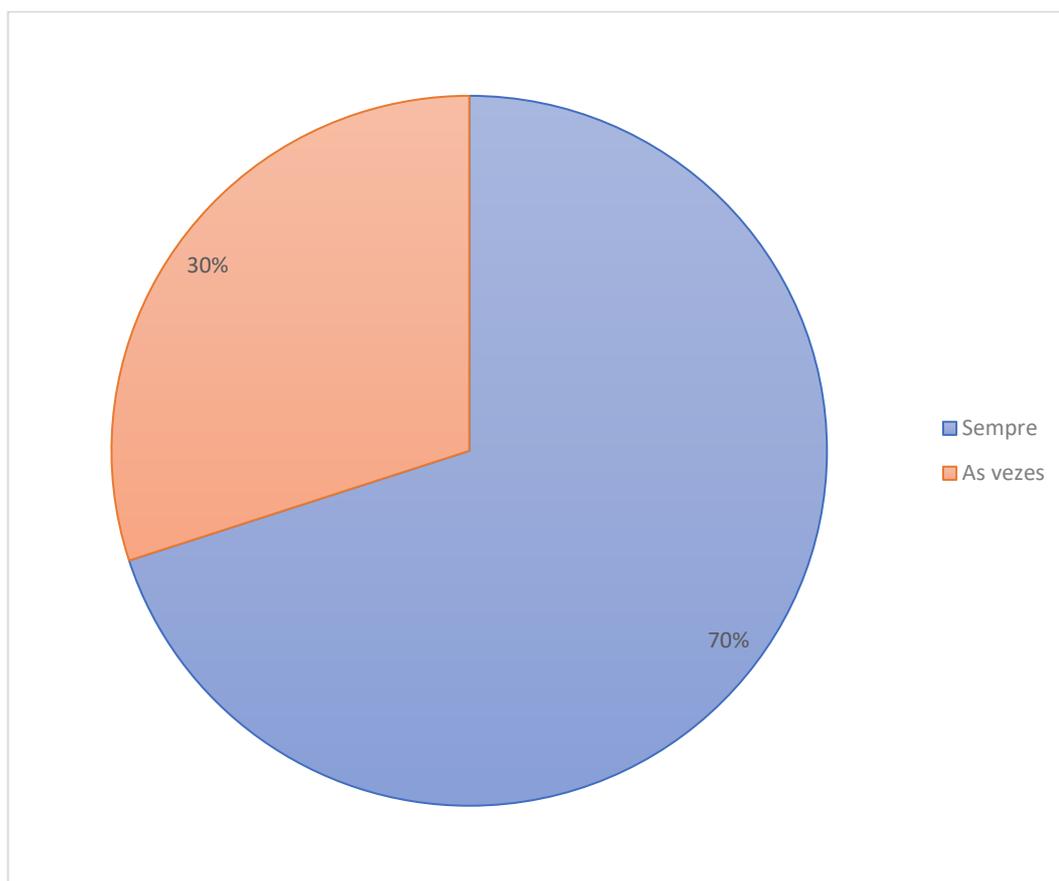
gerais, observadores, gestores, coordenadores, cozinheiros, pais, alunos, secretários, diretorias escolares, sindicatos e comunidades onde as escolas estão localizadas.

Na concepção de uma gestão democrática, a participação de todos é um dos princípios fundamentais. A gestão democrática, significa saber que estará sempre aberta ao diálogo e inspirar a participação coletiva de todos os envolvidos no processo, principalmente dos professores que lidam com os alunos todos os dias e que estão na escola todos os dias.

Tabela 6. Participação bimestralmente do conselho de classe

Opções	%	Contagem
Sempre	70	7
As vezes	30	3
Nunca	0	0
Total	100	10

Gráfico 6. Participação bimestralmente do conselho de classe



70 % dos entrevistados participam sempre do conselho de classe e 30 % só as vezes. Sim embargo, no sentido mais amplo, a gestão democrática pode ser entendida como um espaço de participação, descentralização e exercício cívico. Para fazer isso, precisa ser organizado na forma de reuniões regulares onde os assuntos que assolam a escola são discutidos em conselhos de classe, que devem acontecer cada dois meses de forma geral nas escolares públicas. Assim também, a gestão democrática, requer

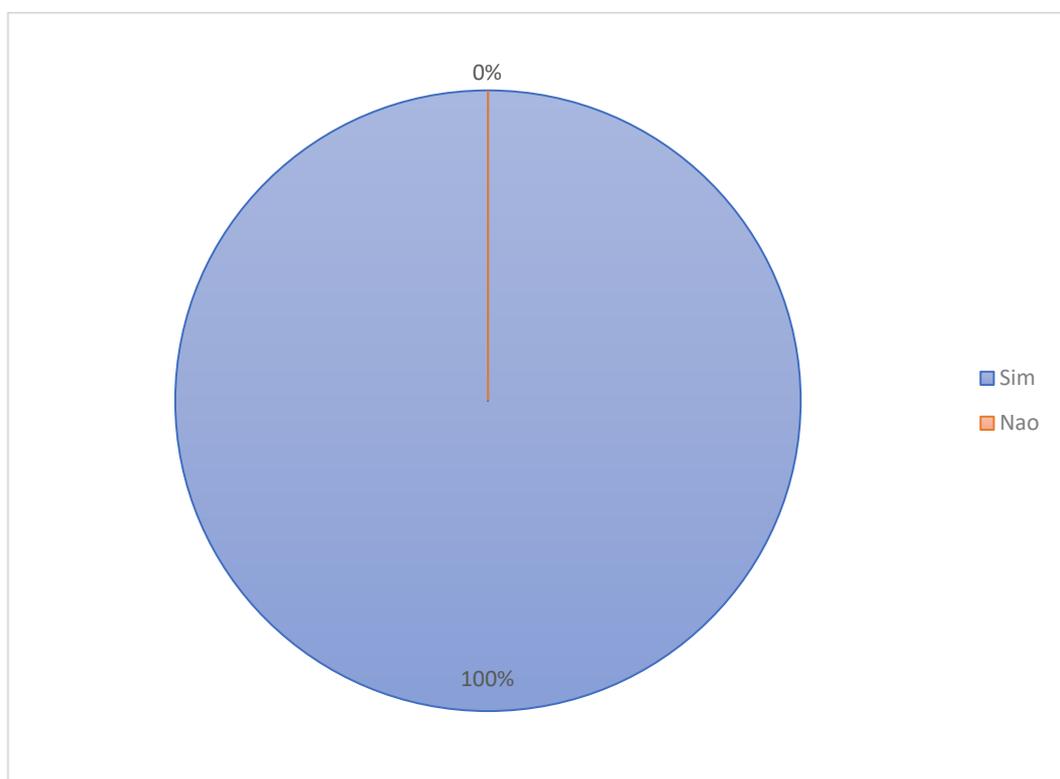
do líder uma atitude que motivem a comunidade educativa a participar ativamente, de diálogos, diagnósticos, debilidades e fortalezas, e todo isso se consegue nas reuniões bimestrais do conselho de escolar.

Tendo em conta as entrevistas feitas, se visualiza que em ocasiões, o conselho escolar não logra o seu objetivo; pois não ocorrem as reuniões.

Tabela 7. A gestão escolar faz reuniões regulares com a coordenação pedagógica

Opções	%	Contagem
Sim	100	10
Não	0	0
Total	100	10

Gráfico 7. A gestão escolar faz reuniões regulares com a coordenação pedagógica



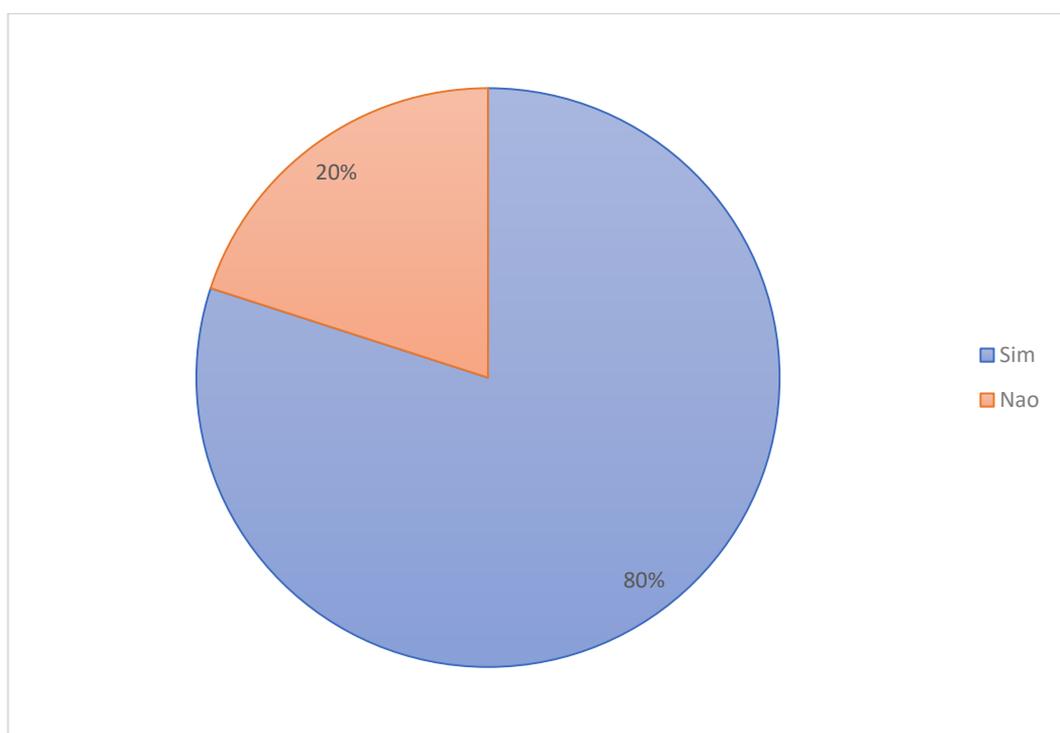
O coordenador pedagógico da escola é o mediador do diálogo entre alunos e professores e entre professores e gestores. Seu papel é incentivar os professores a participar de reuniões, desenvolver projetos e participar ativamente de atividades de desenvolvimento profissional. Os professores precisam estar sob a orientação de um coordenador, sabendo que suas atividades são inerentes ao desempenho de suas funções, e sentem-se estimulados a desenvolver todo tipo de comportamento escolar. A escola

objeto de investigação cria esse espaço de participação, pois faz regularmente reuniões com o coordenador pedagógico, propiciando desta forma espaço de reflexões, pois a sua função está sujeita a relação do coordenador com o gestor. Não devemos esquecer que uma gestão democrática requer da participação de todos os atores educativos e de um bom inter-relacionamento entre seus componentes.

Tabela 8. A gestão entende a escola como um lugar de formação continuada?

Opções	%	Contagem
Sim	80	8
Não	20	2
Total	100	10

Gráfico 8 . A gestão entende a escola como um lugar de formação continuada?



Sim, sempre o gestor oferece capacitações

Sim, fazem debates, simpósios, oficinas para capacitar sobre temas específicos.

Não só oferece as capacitações, também ajuda aos professores para assistir a capacitações organizada por outros estamentos

Na opinião dos entrevistados, sim, a escola é um lugar de formação continuada, pois nesta não só o professor trabalha, também aprende da sua experiência e da experiência dos outros colegas.

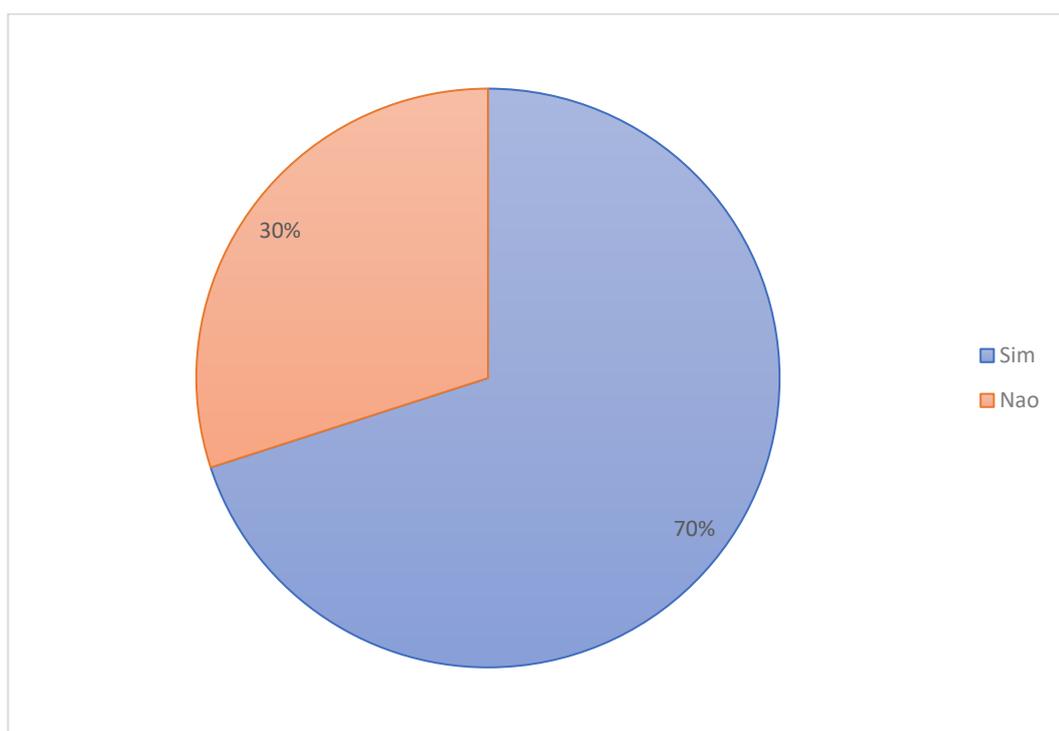
Outros afirmam que não, que só é ofertada por outras instituições

Só se faz reuniões y se conversa alguns temas que perturba aos professores, mais não dão capacitações

Tabela 9. O gestor sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?

Opções	%	Contagem
Sim	70	70
Não	30	30
Total	100	10

Gráfico 9. O gestor sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?

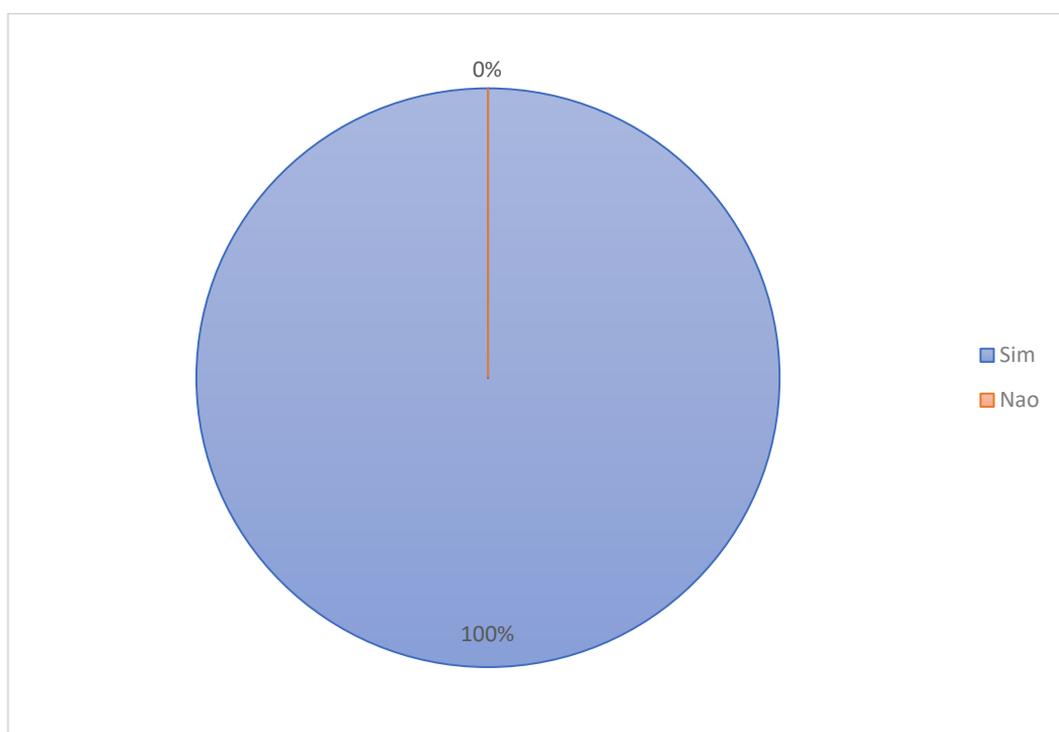


O diretor que sabe delegar funções e envolve professores e outros funcionários da escola no processo de tomada de decisão, criando assim um compromisso com as decisões tomadas. É um efeito altamente sinérgico, uma ação que cria uma força comum que estimula a ação coletiva, é uma ação de um gestor democrático. Porém nesta pergunta se observa que 70 % dos participantes alegam que sim e 30 % manifesta que não.

Tabela 10. O gestor promove uma gestão democrática e participativa?

Opções	%	Contagem
Sim	100	10
Não	0	0
Total	100	10

Gráfico 10. O gestor promove uma gestão democrática e participativa?



Aqui evidencia—se que si existe uma atitude democrática e participativa, pois observou-se mais encima que os professores participam na maioria, o gestor reconhece as suas debilidades e aceita criticas, aspectos estes que gera um ambiente agradável

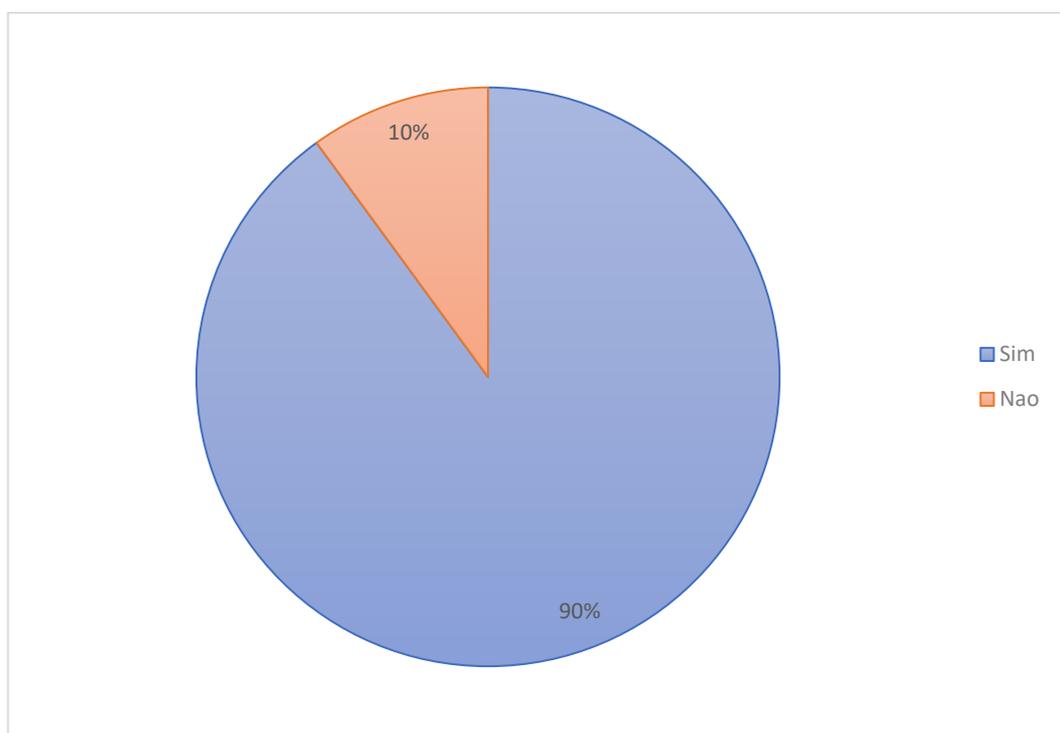
É compreensível que a gestão por vezes busque promover a ação democrática na perspectiva de alguns professores, mas para outros a mesma gestão não é democrática porque suas ações administrativas e docentes são centralizadas. Talvez a resposta esteja distante, devido à

rotatividade de professores nas escolas, pois por falta de professores, o município em questão possui uma série de professores contratados nas escolas por um período de tempo definido.

Tabela 11. O gestor demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola?

Opções	%	Contagem
Totalmente	80	8
Parcialmente	20	2
Não tenho conhecimento	100	10

Gráfico 11. O gestor demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola



90 % dos entrevistados demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola e 10 % manifesta que não.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa mostra que a governança democrática projetada para proporcionar participação e cooperação entre todos pode melhorar a comunicação e o compromisso de todos com as instituições.

Ao determinar as percepções de engajamento dos professores, o engajamento dos professores foi observado neste estudo, e os gestores possibilitaram esse engajamento.

Quanto às opiniões dos professores da escola do Professor Voltaire Pinto Ribeiro, se forem consultados no processo decisório, percebe-se que a maioria deles está ativamente envolvida porque sempre há espaço para tal participação.

Identificar o processo de gestão da escola do professor Voltaire Pinto Ribeiro, buscar elementos para entender se a gestão é baseada em princípios democráticos, pode-se dizer que existe gestão democrática porque existe participação, empoderamento funcional e gestores permitem contribuições construtivas para organizações organizadas e cooperativas. trabalho criticar.

BIBLIOGRAFÍA

- Abranches, M. A. (2013). *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade* (Cortez, Ed.).
- Charlot, B. (2005a). *Relação com saber, formação dos professores e globalização*.
- Charlot, B. (2005b). *Relações com o saber; formação dos professores e globalização*.
- Chiavenato, I. (2012). *Teoria Geral da Administração* (Campus, Ed.).
- Colombo, S. S. (2011). *Escola de Sucesso: Gestão Estratégica para instituições de Ensino* (STS, Ed.).
- Cury, C. R. J. (2002). Direito a educação: direito a igualdade, direito a diferença. *Revista Caderno de Pesquisa, São Paulo*, 116(2), 13–18.
- Ferreira, E. B. (2003). *A organização da instituição de ensino após a LDB/1996 e as condições do trabalho pedagógico*. Www.Coordenacoescolares.Mec.Gov.Br/Ufsc.
- Ferreira, N. (1998). *Gestão Democrática da educação; atuais tendências, novos desafios*. Cortez.
- Ferreira, N. S. C. (1999). *Gestão Democrática na Educação: atuais tendências, novos desafios* (Cortez, Ed.; 2da.).
- Ferreira, N. S. C. (2000). *Gestão da Educação* (Cortez, Ed.).
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (Atlas, Ed.).
- Fortuna, M. L. A. (2010). Sujeito, o grupo e a gestão democrática na escola pública. *Revista de Administração Educacional, Recife*, 1(2).

- Gadotti, M. (2014). *Gestao Democratica da Educacao com Participacao Popular no Planejamento e na Organizacao da Educacao Nacional*. Conae.
- Gil, A. C. (2011). *Gestao de Pessoas: enfoque nos papeis profissionais* (Atlas, Ed.).
- Gomes, N. S. (2012). *Lideranca como factor de sucesso na gestao escolar: O caso da Escola Secundaria "Amor de Deus."* Periodico UFPB.
- Gomes, R. S. (2021). *Gestao democratica como desafio escolar: A realidade da gestao escolar democratica no ensino fundamental de Santo Antonio do Lopes*. Escola Superior de Educacao Joao de Deus.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (McGrawHill, Ed.; Quinta Edi).
- Libaneo, J. C. (2015). *Licenciatura em Pedagogia: a asusencia dos conteúdos especificos do ensino fundamental* (UNESP, Ed.).
- Luck, heloisa. (2006). *Gestao Educacional, uma questao paradigmática*. (Vozes, Ed.).
- Luck, H. (2006). *A gestao participativa na escola* (Vozes, Ed.; 9na ed.).
- Marques, L. (2012). *A descrentalizacao da gestao escolr e a formacao de uma cultura democratica nas escolar públicas*. (Universitaria da UFPE, Ed.).
- Mattos, M. V. J. M. D. (2005). *Tendencias de organizacao do proceso escolar no contextp das politicas educacionais*.
- Morin, E. (2011). *Os sete saberes necessarios á educacao do futuro* (Cortez, Ed.; UNESCO).
- Oliveira, M. T. C. (2014). *A LDB e o contexto nacional: o papel dos partidos politicos na elaboracao dos projetos -1988-1996*.
- Paro, H. V. (2012). Participacao da comunidade na gestao democrática da escola publica. *Serie Ideias*, 12.

- Paro, V. H. (2003). *Escritos sobre Educaçao* (Xama, Ed.).
- Paro, V. H. (2005). *Gestao democratica da escola publica* (Atica, Ed.).
- Paro, V. H. (2007). *Gestao escolar, democracia e qualidade do ensino* (Atica, Ed.).
- Souza, D. Q. M. de. (2008, June 15). *Gestao Democrática da Escola Pública: desafios e perspectivas*.
- Tardif, M. (2002). *Saberes docentes e formacao profissional* (Vozes, Ed.).
- Tavares, W. de F. de A. (2017). *Concepcao e praticas de gestao escolar democratica da escola Padre Antonio Barbosa*. Universidad Autonoma de Asunción.
- Teixeira, A. S. (2005). *Autonomia para a educacao*. (Conseho Editorial, Ed.).
- Veiga, I. P. A. (1997). Inovacoes e projeto politico-pedagogico: Uma relacao regulatoria ou emancipatoria? *Revista Educaçao e Sociedade*, 23(61), 267–281.

ANEXOS

Anexo 1. QUESTIONÁRIO DIRECIONADAS PARA OS PROFESSORES

1.Sexo F M

2.Idade

Entre 26 A 30 Anos

Entre 31 A 35 Anos

Mais De 36 Anos

3.Titulação :

Especialista

Mestre

Doutor

4.Tempo de docência

2 a 5 anos

6 a 9 anos

10 a 13 anos

acima de 14 anos

5. Você participa ativamente de Projeto Político Pedagógico da escola:

Sempre As vezes Nunca Nunca participou

6. Você participa bimestralmente do conselho de classe?

Sempre As vezes Nunca Nunca participou

7. A gestão escolar faz reuniões regulares com a coordenação pedagógica?

Sempre As vezes Nunca Nunca participou

8.A gestão entende a escola como um lugar de formação continuada?

9.O gestor sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas? _____

10.O gestor promove uma gestão democrática e participativa? _____

11.O gestor demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola?

totalmente parcialmente Não tenho conhecimento

Anexo 2. Fotografías









George Areb Areb está em Praça das Águas - Boa Vista/Roraima.

7 de set. de 2019 · Xian, Shaanxi, China

Feriado??? Vamos trabalhar....amamos o que fazemos. @savanastaellyreis @marizete.alves.5 e Ana Angely.



Operacionalização das variáveis

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINIÇÃO CONCEPTUAL	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	INDICADORES	TEMS
<p>1. Caracterizar uma Gestão Democrática.</p> <p>2. Verificar se a gestão escolar atual segue os princípios de uma gestão democrática.</p> <p>3. Descrever o trabalho de gestão desenvolvido na Escola Professor Voltaire Pinto Ribeiro.</p>	<p>1. Flexibilização</p> <p>2. Participação comunitária</p> <p>3. Tomada de decisões</p>	<p>Do latim <i>variabilis</i>. Uma variável é aquilo que varia ou pode variar.</p>	<p>Trata-se de uma característica a ser estudada. Ela pode ser instável, inconstante e sujeito a alterações. Uma variável é a medida do pesquisador. Apresenta valores, aspecto, propriedade ou fator discernível em um objeto de estudo de passível de mensuração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo • Escuta • Reuniões de pais mestres • Eventos comemorativos. • Coletiva • Individual 	<p>1. O que caracteriza uma Gestão Democrática?</p> <p>2. A gestão desenvolve estratégias de inserção da comunidade nas ações da escola?</p> <p>3. Existe diálogo e participação na tomada de decisões da gestão escolar?</p>

